



El trabajo en mal estado

La violencia laboral
en organismos públicos

Ana Pratesi
(coordinadora)

Santiago Castillo
Claudia Gatti
Lucas Oviedo
Diego Fernández



El trabajo en mal estado
La violencia laboral en
organismos públicos



El trabajo en mal estado : la violencia laboral en organismos públicos / Ana Rosa Pratesi... [et al.] ; coordinación general de Ana Rosa Pratesi ; editado por Graciela Barrios Camponovo. - 1a edición para el profesor - Corrientes : Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste EUDENE, 2022.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-656-201-4

1. Violencia Laboral. 2. Relaciones Laborales. 3. Comunicación. I. Pratesi, Ana Rosa, coord. II. Barrios Camponovo, Graciela, ed.
CDD 306.361

Director de la colección Sociedad en Movimiento: Damian Navarro

Coordinación editorial: Graciela Barrios Camponovo

Corrección: Irina Wandelow

Diseño y Diagramación: Emmanuel Gonzalez

Diseño de Tapa: Carlos Alarcón

© EUDENE Secretaría de
Ciencia y Técnica Corrientes,
Argentina 2022



25 de mayo 868 (cp 3400)
Corrientes, Argentina
Telefonos: 379 4425006
eudene@unne.edu.ar
www.eudene.unne.edu.ar



Formosa 252 (cp 3500)
Resistencia, Argentina
revesdelatrama@fundacion
ideaschaco.org
www.fundacionideaschaco.org

Queda hecho el depósito que
marca la Ley 11.723. Reserva-
do todos los derechos

Capítulo 8

Aportes para la gestión de las relaciones de trabajo ante situaciones de violencia laboral en la administración pública

Claudia Gatti, Santiago Castillo
y Lucas Oviedo

Los aspectos desarrollados hasta aquí nos permiten reconocer que la violencia laboral es una expresión de la violencia latente en las relaciones sociales. Es el resultado de acciones multicausales y afecta tanto las condiciones psicofísicas del trabajador como su estructura moral. La alteración de estas condiciones sobreviene en sufrimiento debido a las sistemáticas imposibilidades de sostener la integridad como sujeto trabajador. Esta integridad alude a la posibilidad de poner en juego aptitudes, capacidades y sentimientos de satisfacción por logros alcanzados en el trabajo. Las situaciones de violencia invalidan estas posibilidades sometiendo al trabajador a un sufrimiento constante por desvalidamiento (Kaës, 2005).

En el Capítulo 1 nos referimos a las diferentes conceptualizaciones sobre violencia laboral, señalando que es necesario tener en cuenta distintas dimensiones para su abordaje. Estas dimensiones aluden a las formas de conducta, espacialidad, temporalidad, características personales y características organizacionales.

Remarcamos que las formas en que se evidencian las situaciones y prácticas violentas en el trabajo pueden manifestarse

directamente a través de la agresión física, verbal o psicológica¹, y que muchas veces se mantienen ocultas detrás de acciones que no expresan manifiesta agresividad, son invisibles por cuanto se ejercen en un plano simbólico. Es en este plano simbólico donde asumen importancia los modos en que se distribuyen los espacios de trabajo, se asignan las tareas, las responsabilidades y toma de decisiones; en lo simbólico² se naturalizan situaciones de violencia que producen y reproducen patrones de desigualdad hacia el interior de las relaciones sociales.

Tal como lo mencionamos en el Capítulo 5, ambos planos –lo manifiesto y lo simbólico– expresan la imposición de un determinado orden que opera estableciendo modos de subjetivación que moldean y producen un determinado sujeto trabajador, un trabajador sumiso y disciplinado.

LA VIOLENCIA LABORAL COMO PAISAJE COMÚN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. DESAFÍOS PARA PENSAR INTERVENCIONES EFECTIVAS

Para comprender la especificidad que adquieren estas manifestaciones en el ámbito de la administración pública, recurrimos a lo largo de los capítulos a los trabajos realizados por Diana Scialpi (1999), autora que propone la denominación de «violencias político-burocráticas» a las que se practican en

¹ Refiere a uno de los supratipos denominados por Johan Galtung como violencia directa (ver Capítulo 1).

² Se manifiesta a través de la imposición –por parte de sujetos dominantes– de una visión del mundo, de los roles sociales, de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos que transmiten y reproducen dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de personas o de grupos.

el ámbito de organizaciones de la administración pública. Son burocráticas por definición, y la conducción de estas es llevada adelante por funcionarios políticos. En su desarrollo tipifica a los actores intervinientes en situaciones de violencia como líderes, adláteres, cómplices conspiradores y víctimas.

La violencia político-burocrática es un tipo de violencia política que se ejerce sobre los trabajadores del sector público por parte de funcionarios políticos o por funcionarios de mayor jerarquía que tienen la obligación de hacer cumplir las normas y el resguardo de los trabajadores a su cargo.

Señalamos previamente que, en esta modalidad de violencia, se profundiza el daño sobre la víctima negando el acto mediante su cambio de nominación, se apela a argumentaciones y disfraces de la situación recurriendo a términos tecnocráticos como «modernización del Estado», «planificación», «organización para la eficacia y la eficiencia», entre otras.

Según Pratesi (2012b), el sufrimiento en el trabajo es una condición de presencia cotidiana en el ambiente laboral de la administración pública³. En las organizaciones públicas de la Provincia del Chaco, esto se sostiene por aspectos como: 1) la precarización de las condiciones de trabajo dan lugar a una sensación de incertidumbre en los trabajadores; 2) las prácticas políticas están centradas en la acumulación de poder en detrimento del cumplimiento de la misión de la organización; 3) existen culturas organizacionales híbridas que dejan de lado el desarrollo profesional y personal de los trabajadores; 4)

3 La autora retoma los trabajos sobre sufrimiento en el trabajo del especialista en psicodinámica laboral Christophe Dejours, para dar cuenta de las situaciones de violencia en la administración pública y su impacto en el colectivo de trabajadores. Para una mayor noción sobre este concepto, ver Dejours (2009).

predomina un clima laboral basado en el miedo, la competencia y la desconfianza dentro de los grupos de trabajo.

La autora señala que la experiencia de incertidumbre vivida por los trabajadores con relación a su continuidad laboral o a sus posibilidades de progreso opera aumentando la tolerancia a las situaciones de violencia y dan lugar a la naturalización por reacciones continuas de resignación y sumisión (Pratesi, 2012b).

Como vimos en el Capítulo 1, Hirigoyen (2001) denomina acoso moral a conductas expresadas en actos, gestos, verbalizaciones que constituyen mecanismos de manipulación, en un proceso que se sostiene y desarrolla en determinadas condiciones organizacionales. Los contextos que facilitan estos procesos se caracterizan por una deficitaria organización del trabajo basada en esquemas poco claros que redundan en altos niveles de estrés, favoreciendo el desarrollo de conductas individuales perversas.

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

A partir de lo descrito, podemos inferir que estos espacios representan un desafío constante para quienes se desempeñan en el rol de la gestión de personas en la administración pública, debido a la persistencia de la violencia y las dificultades para intervenir sobre las condiciones organizacionales que la sustentan.

En la administración pública, los factores culturales y políticos-burocráticos tienen una fuerte incidencia sobre los resultados e impactos de las acciones orientadas a intervenir sobre las situaciones de violencia. Los trabajadores atraviesan a lo largo

de su vida laboral situaciones que producen y reproducen violencia producto de la afectación de sus derechos laborales, los procesos de organización del trabajo, la gestión de la carrera laboral. Por lo tanto, las estrategias y políticas en materia de gestión de personas no deben concebirse replicando la lógica del *management* instrumentada en el sector privado bajo la denominada «gestión de recursos humanos».

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

En este capítulo nos cuestionamos acerca del rol que deben desempeñar los responsables de la gestión de las relaciones de trabajo frente a las situaciones de violencia en este ámbito, con el propósito de delinear algunas estrategias posibles de intervención.

La complejidad del problema no puede ser abordada unidireccionalmente, lo que decantaría en esfuerzos estériles por parte de quienes intervienen en la gestión de las relaciones de trabajo. La prevención y la erradicación de la violencia laboral requieren del reconocimiento del problema y el compromiso de todos los actores que componen el sistema de relaciones laborales; en este caso particular, las del sector público. En este sentido, adquiere sustancial relevancia el papel que desempeñan los sindicatos en la generación de políticas, estrategias y mecanismos para reconocer y abordar las situaciones de violencia.

Según Gómez Palavecino (2014), las dirigencias sindicales identifican las situaciones violentas que se desencadenan en sus actividades, pero a la vez no logran instrumentar mecanismos que permitan resolverlas de manera efectiva, necesarios para abordar la cuestión en forma autónoma o de manera conjunta

con el accionar de organismos externos. La autora, en este sentido, expresa,

los trabajadores víctimas de violencia, recurren al sindicato en busca de respuestas concretas para sus circunstancias y logran obtener asesoramiento orientado fundamentalmente a utilizar vías legales o administrativas, pero no se genera un acompañamiento de contención receptiva necesaria para atender estas cuestiones. Así también, los escasos instrumentos legales de los que disponen las organizaciones sindicales generan un impedimento para resolver los hechos violentos. Las vías administrativas para dar curso a los reclamos generalmente confluyen en un cuello de botella de trámites que desalientan al trabajador, quien en esta instancia desiste de continuar con el proceso. (Gómez Palavecino, 2014: 29)

Consideramos esencial que una propuesta de intervención profesional debe realizarse sobre la base de datos objetivos; por ello, los aspectos que aquí se señalan como prioritarios en materia de prevención de la violencia laboral están sustentados en la discusión teórica sobre esta problemática y en el análisis de resultados que fuimos obteniendo durante el trayecto de nuestra investigación en organismos del Estado en la ciudad de Resistencia, Chaco.

A continuación, retomamos algunas de las conceptualizaciones referenciadas en capítulos anteriores para, luego, enumerar los avances normativos en materia de violencia laboral, con el objeto de brindar referencias e instrumentos a quienes se desempeñen en el rol; y, por último, esbozamos algunos lineamientos orientadores para intervenir en los espacios de la administración pública.

LOS TIPOS DE VIOLENCIA LABORAL Y SUS MANIFESTACIONES

En este apartado recuperamos la enumeración que realiza Pratesi (2014) con respecto a las diferentes modalidades que asumen las manifestaciones de la violencia laboral en el ámbito público del

Chaco, con el objeto de proporcionar a lectores y lectoras un breve esquema conceptual desde donde se plantean los lineamientos de intervención más adelante. La clasificación propuesta por la autora no se centra en las afectaciones que produce la violencia laboral (psicológica, física, moral, etcétera), sino en la direccionalidad que esta adopta en el contexto de posiciones dentro de las relaciones de trabajo.

El esquema da cuenta de las características que adopta la violencia ejercida de manera descendente, horizontal y ascendente. En cada una de estas modalidades identificamos conductas, comportamientos y acciones que configuran prácticas cotidianas en los ámbitos de trabajo.

MODALIDADES QUE ADOPTA LA VIOLENCIA**CARACTERÍSTICAS**

LABORAL**Violencia descendente**

Son los jefes, directores o subsecretarios que hostigan a los trabajadores de su área con modalidades que van desde la demanda excesiva en la tarea hasta el «freezado», es decir, los privan de tareas y funciones, por lo cual los agentes deben permanecer en su lugar de trabajo sin actividad, ideando formas de pasar el tiempo. En la mayoría de los casos, este hostigamiento se realiza de manera ostensible, con gritos, comentarios despectivos, humillaciones, etc., y tiene por público a los otros agentes.

Violencia horizontal

Las situaciones de violencia entre pares revisten la forma de obstrucción en el trabajo, ocultamiento de información, agresiones verbales, entre otras. Muchas de estas relaciones obedecen a alineamientos a distintos sectores políticos o a adhesiones al jefe que ejerce la violencia.

Violencia ascendente

Son casos raros y poco visibles porque se producen desde el anonimato, por lo general se trata de echar a correr un rumor que desprestigia al superior porque se pone en duda su honestidad, orientación sexual, capacidad, etc.

Las formas que adopta la violencia laboral son múltiples y variadas, y a lo largo de este estudio hemos identificado sus expresiones en el ámbito del sector público a través del análisis de casos concretos. En función de ello, podemos precisar algunas expresiones con relación a:

El proceso de trabajo

- Criticar injusta o exageradamente el trabajo realizado.
- Controlar excesivamente el trabajo.
- Obligar a controles médicos excesivos o injustificados.
- Cambiar las reglas en forma inconsulta o no comunicada.

En la organización del trabajo

- Retiro o negación de tareas o de responsabilidades.
- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de trabajo.

- Multiplicación de tareas diferentes;
- Tareas inadaptadas al nivel de competencia o al estado de salud de la víctima.
- Tareas inútiles, absurdas o degradantes.

En la gestión de la carrera laboral

- Chantaje con el empleo, un ascenso, un cambio de puesto.
- Imposición de un cambio de puesto.
- Retiro o cambio en la atribución de los elementos de trabajo (escritorio, fax, computadora, teléfono, etcétera).
- Discriminación con respecto a las vacaciones, los horarios, la carga laboral, los pedidos de formación.
- Instigaciones verbales a dejar el empleo.

En la afectación de los derechos laborales

- Supresión del aguinaldo.
- Retención de la paga de vacaciones.
- Negación de las vacaciones legales.
- Contratación «en negro».
- Multiplicación de los contratos por duración determinada.

Además, recordemos que la violencia laboral se expresa en otras dimensiones que no se reconocen e identifican fácilmente y que implican prácticas naturalizadas con fuerte raigambre institucional. En este plano operan la violencia simbólica y la violencia institucional.

A través de las páginas recorridas, advertimos que la violencia simbólica es un tipo de violencia que no se expresa directamente a través de agresiones físicas o verbales, sino que se manifiesta a través de la imposición –por parte de sujetos dominantes– de una

visión de mundo, de los roles sociales, de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos que transmiten y reproducen dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de personas o grupos.

La violencia institucional se trata, en particular, de acciones u omisiones realizadas por los funcionarios, profesionales, personal o agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir el acceso a las políticas públicas y el ejercicio de derechos. Aquí se incluyen también a las que se ejercen en los partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, deportivas y de la sociedad civil. En ocasiones, se manifiesta a través de mecanismos de control y subordinación. El orden se impone a través del uso de sanciones a fin de mantener la autoridad presente en una institución. También, puede manifestarse a través de formas simbólicas: los discursos que tienen como finalidad delimitar los roles y los límites del accionar de los actores, reflejando las relaciones de poder y la cultura organizacional.

UNA PERSPECTIVA CUANTITATIVA DE LA VIOLENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL CHACO

Como complemento de los análisis mayoritariamente cualitativos que expusimos en capítulos previos, a continuación presentamos una serie de datos cuantitativos obtenidos en el trabajo de investigación. Esta base cuantitativa se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a un total de ciento nueve trabajadores de jurisdicciones públicas nacionales y provinciales, mientras que los datos cualitativos se obtuvieron del análisis de entrevistas autobiográficas. Es importante destacar que el análisis presentado refiere a datos relevados entre 2013-2014 y, por lo tanto, los resultados se ajustan a ese periodo.

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

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

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

A partir de una desagregación de distintas situaciones de violencia laboral, identificamos aquellas que se presentan con mayor frecuencia. El análisis de los datos permite observar que el 78,9% de los trabajadores encuestados señala que el ejercicio de la violencia se da a través de exigencias horarias fuera de su jornada laboral, y este porcentaje se eleva a más del 90% cuando se incluyen experiencias como el cumplimiento de tareas que exceden sus responsabilidades, la quita de tareas y el aislamiento por parte de sus compañeros de trabajo.

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

LA VIOLENCIA LABORAL COMO FIGURA EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO Y EN LAS LEYES DE LA PROVINCIA DEL CHACO

Consideramos importante mencionar brevemente los avances normativos que se expresan e incluyen en la legislación argentina reconociendo la problemática de la violencia laboral. Estos marcos normativos constituyen instrumentos a los que pueden apelar quienes tengan la tarea de intervenir en la gestión de las relaciones de trabajo, ya sea de manera preventiva, o bien con acciones directas sobre el problema.

Durante el periodo 2004–2008, la violencia laboral fue incorporada como problemática, principalmente en los convenios colectivos de trabajo (CCT) del sector público nacional, aunque también se evidenciaron algunas experiencias locales, por ejemplo, en la provincia de Salta⁴.

Ahora bien, reseñemos el concepto de violencia laboral que utilizan los organismos laborales que son representativos para el campo de la gestión de las relaciones de trabajo.

Por un lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende a la violencia en el trabajo como,

cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo. Esta definición incluye los incidentes que tienen lugar en el trayecto entre el domicilio del trabajador o de la trabajadora y su lugar de trabajo. (OIT, 2013: 14)

⁴ Para abordar en profundidad sobre el contenido de estos CCT, ver Cevey y Ferrari (2011).

Por su parte, en el contexto nacional, la Resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) N° 05/07 define a la violencia laboral como,

toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores.

En esta línea, es importante mencionar que en la órbita del MTEySS de la Nación funciona, desde 2007, la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL)⁵. Este organismo cumple las siguientes funciones: 1) atención de consultas o recepción de denuncias sobre violencia laboral y asesoramiento en aspectos legales y en lo referente a la salud psicofísica; 2) elaboración de una base conceptual, empírica, legislativa y documental, atendiendo las perspectivas locales, nacionales e internacionales; 3) establece vínculos de cooperación y asistencia con áreas internas del ministerio, otros organismos públicos y privados, nacionales e internacionales con objetivos similares o complementarios; 4) realiza y promueve tareas preventivas mediante la realización de actividades de sensibilización, difusión y capacitación sobre el tema hacia diferentes sectores que, en distintas formas, tengan intervención o sean alcanzados por esta temática.

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

- CCT general para la Administración Pública Nacional.

⁵ Para profundizar sobre el contenido de las funciones y marcos legales disponibles, ingresar al sitio web de la OAVL: <http://www.trabajo.gov.ar/oavl/>

- CCT N° 697/05 «E» para Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP).
- CCT para el Personal de la Administración Nacional de Aduanas.
- CCT para el Personal de la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires.
- CCT para el Personal de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- CCT para el Sector público de la Provincia de Salta.

En provincias en las que aún los trabajadores públicos no cuentan con un CCT, como es el caso del Chaco, el Estado provincial sancionó en 2012 la Ley N° 7006, reglamentada por Decreto provincial N° 1302 en 2015. Esta ley actualmente numerada Ley N° 2023-A tiene por finalidad prevenir y erradicar la violencia laboral en este ámbito. A su vez, en 2018 se sancionó la Ley provincial N° 2772 que da lugar al Protocolo de prevención ante situaciones de violencia laboral en la administración pública. Según la planteado en el cuerpo de la ley, el Estado provincial, como empleador, está obligado a: Hacer efectiva la aplicación de la presente en el marco de una política de eliminación de todas las formas de violencia laboral en el ámbito del sector público provincial.

- Ejercer las acciones necesarias y eficaces para poner fin a los actos de violencia ejercidos sobre sus empleados.
- Reparar el daño que hubiere ocasionado la violencia ejercida por sí, por sus dependientes o por terceros bajo su responsabilidad, conforme a las normas del derecho común.
- Mantener en el lugar de trabajo condiciones de respeto para quienes se desempeñan en la estructura de los poderes del Estado con el propósito de desalentar, prevenir y/o sancionar las conductas tipificadas en la presente.

- Garantizar un procedimiento administrativo adecuado y efectivo tendiente al cumplimiento de los objetivos de la presente ley. A tal fin deberá resguardar la exposición, confidencialidad del trámite y el derecho de defensa.
- El órgano de aplicación será la Oficina Interdisciplinaria para la Prevención, Tratamiento y Sanción de la Violencia Laboral.

ALGUNAS PAUTAS ORIENTADORAS PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA LABORAL

A lo largo del capítulo pretendimos hacer visible la complejidad que asume la gestión de las relaciones de trabajo en el ámbito público y la importancia que asume el rol de los gestores en torno a la prevención y erradicación de las situaciones de violencia. Luego de haber discutido teóricamente la problemática y de haber expuesto el análisis de datos empíricos relevantes, durante el desarrollo de los capítulos consideramos pertinente esbozar algunas pautas destinadas a los gestores de las relaciones de trabajo, que contribuyan a transformar ámbitos de trabajo hostiles en espacios psicosocialmente saludables.

Esta guía puede pensarse en dos etapas, la primera, orientada a promover el reconocimiento y toma de conciencia de la problemática en el ámbito organizacional; la segunda, destinada a delinear la intervención a través del diseño de un plan de prevención de la violencia.

Primera etapa. Sensibilización de los actores

Como primera medida, el gestor y el equipo de trabajo que lo acompaña deben tomar conciencia de la complejidad del fenómeno, sus manifestaciones y consecuencias sobre el funcionamiento de la organización. Esto implica un proceso de investigación y sistematización de leyes, estatutos, acuerdos, convenios celebrados,

experiencias en las administraciones públicas y documentos técnicos que sirvan de base para la definición de políticas de gestión del trabajo. Este proceso debe tener como corolario la sensibilización de los actores organizacionales, es decir, brindará herramientas que permitan pensar el fenómeno y abrir brechas para desnaturalizarlo. Para un adecuado desarrollo de este proceso, es de vital importancia lograr la colaboración y participación activa de funcionarios y de los niveles directivos. La intención y compromiso debe plasmarse por escrito y comunicarse a todos los trabajadores. Esto constituye la base fundamental para la formulación del plan de prevención.

Segunda etapa. Formulación del plan de prevención de la violencia

El plan debe incorporar:

- Conceptos y definiciones acerca de la violencia laboral, en lo posible en un vocabulario que no exprese tanto tecnicismo y sea fácil de comprender para todos los actores.
- Definición de los actores participantes, responsabilidades y funciones de cada uno en el proceso preventivo, procedimientos de actuación, control y registro de los incidentes violentos, mecanismos de consultas y participación.
- Instancias de información y formación de los trabajadores sobre la temática.
- Procedimientos de intervención y control en las situaciones de violencia.

En esta etapa es importante sistematizar los incidentes y agresiones comunicadas, y realizar un seguimiento de las mismas para identificar su sistematicidad, conocer sus causas y proponer medidas de intervención. Asimismo, se deberán delinear acciones comunes de prevención, intervención y formación con representantes de los trabajadores (sindicatos, gremios, asociaciones), y garantizar

la confidencialidad de las denuncias realizadas por los trabajadores y facilitar la búsqueda de apoyo jurídico y psicológico cuando sea necesario.

Las características físicas del lugar de trabajo constituyen un factor determinante en la existencia de prácticas violentas, en este sentido, resulta necesario desarrollar instrumentos que permitan relevar continuamente las características del entorno físico, los procedimientos, funciones y tareas realizadas, y la disponibilidad de recursos para su realización.

Finalmente, la efectividad del plan de prevención de la violencia laboral requiere ser evaluada periódicamente, con el objetivo de mejorar su eficacia.

Cabe resaltar que las pautas citadas más arriba no pretenden ser una receta replicable de manera taxativa. Tal como lo señalamos, la definición de políticas, acciones y lineamientos dependerán de las condiciones organizacionales, la cultura imperante en la institución, el tipo de jurisdicción/organismo, la participación de los actores y las representaciones de los trabajadores acerca de la problemática.