

Presentación

La violencia en el trabajo es un fenómeno de larga data, sin embargo, es en los últimos tiempos que se ha comenzado a investigar y profundizar sobre este tema cuyo origen proviene de la psicología y no del mundo de lo jurídico.

La amplitud del fenómeno, tanto en el mundo desarrollado como en los países en vías de desarrollo, hace que este tema sea enfocado hoy como de alta prioridad.

En efecto, el acoso moral, constituido por actitudes hostiles de diverso tipo (gestos, palabras, comportamientos, actitudes), frecuentes o repetidas, afectan la dignidad del trabajador, que deja de ser concebido como persona para pasar a ser un “recurso” susceptible de dominación. Desde este ángulo resulta notoria la vinculación del acoso moral con el ejercicio abusivo del poder, violatorio de los derechos fundamentales del trabajo y los derechos fundamentales inherentes a la persona humana.

Como Dirección de Derechos Humanos, en ejercicio de nuestra competencia de promover, educar, sensibilizar, informar sobre los Derechos Humanos y las violaciones a los mismos, convocamos a especialistas en la materia con el fin de intercambiar, llamar la atención sobre este “nuevo flagelo en el mundo del trabajo”, y “promover el diálogo y la formulación de políticas e iniciativas que apunten a repudiar la violencia y erradicarla del lugar de trabajo”.*

Dirección de Derechos Humanos

* OIT. “La violencia en el trabajo: un problema mundial, 20 de julio de 1998”.
www.ilo.org/public/spanish/235press/pr/1998.htm-# 1.

índice

Acoso moral en el trabajo

- 5 **el acoso moral: una forma de violencia en el trabajo**
Martha Márquez Garmendia
- 11 **hacia una conceptualización jurídica**
Ana Sotelo
- 17 **el acoso moral en el trabajo y las nuevas políticas de gestión
humana en la administración central**
Mariaselva Echagüe

Acoso moral: una forma de violencia en el trabajo

*Martha Márquez Garmendia*¹

El acoso moral: una forma de violencia en el trabajo

Comenzaremos nuestra intervención refiriéndonos al concepto de acoso moral en el trabajo para tratar luego algunas de las causas que pueden detectarse en la base de este tipo de conductas, así como las diversas formas de manifestarse que adoptan las mismas. Finalmente señalaremos las normas que en nuestro derecho hacen posible plantear reclamaciones al respecto.

El acoso moral es una forma de ejercer violencia en el trabajo. En realidad el tema de la violencia en el trabajo durante mucho tiempo ha sido ignorado; recién en la década de los años noventa del siglo pasado, a raíz de un informe de la Organización Internacional del Trabajo (1998)² empezó a prestársele mayor atención. En dicho informe se trata la violencia ocurrida en los lugares de trabajo –y a una de sus formas vamos a referirnos–, pero también abarca la violencia practicada por parte de agentes externos, hacia los trabajadores y trabajadoras que desempeñan tareas más expuestas a padecerla.

En realidad las formas de violencia son múltiples y conforman un espectro amplio. Precisamente una de esas formas es la violencia no física; la **violencia psicológica**. Esta constituye una **conducta discriminatoria** porque consiste en un tratamiento desigual, en relación a las demás personas, a quien es víctima de este tipo de violencia. Y en virtud de ello la OIT lo considera una forma de discriminación en el trabajo, problema universal y cotidiano que se manifiesta de distintas maneras.

1. Martha MÁRQUEZ es abogada laboralista, investigadora del Instituto de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, integrante del grupo “Derecho y Género” de la Facultad de Derecho de UDELAR. Consultora de la Organización Internacional del Trabajo.

2. Chapell, Duncan y Di Martino, Vittorio, “Violence at work”, ILO, 2ª. Edic., Ginebra 2000.

Concepto de acoso moral o psicológico

El acoso moral o psicológico se denomina también con el término inglés “*mobbing*” porque el verbo “*to mob*” en inglés significa “atacar”, “asediar”, y se ha hecho bastante común utilizar los términos como sinónimos.

Se ha definido el acoso moral como “**toda conducta abusiva que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo**”.

Se trata, pues, de un maltrato practicado hacia un trabajador o trabajadora, caracterizado por cierta repetición en el tiempo. Algunos autores han llegado a determinar un lapso de seis meses como mínimo para considerar que existe acoso. Estimo que esta es una posición rígida que no compartimos; si bien es cierto que la repetición constituye un elemento determinante, se ha admitido por algunos autores que un caso de suficiente gravedad podría configurar acoso. Sin embargo, parecería que un caso aislado podría ser calificado con más precisión como maltrato o injuria grave respecto al trabajador/a, sin reunir las características del acoso moral.

La definición indica que el acoso moral ataca la **dignidad** del trabajador o la trabajadora. El respeto a la dignidad de las personas que trabajan es un elemento fundamental que debe presidir todos los aspectos de las relaciones laborales.

También se señala que es un ataque a la integridad física o psíquica, lo cual se verá más adelante al tratar las consecuencias que sufren las personas víctimas de estas conductas.

Tales conductas ponen en peligro el empleo de quienes las padecen, porque precisamente lo que se busca con frecuencia es que la persona renuncie a su empleo en virtud de no poder soportar más la situación.

Aun sin llegar a una situación límite, la práctica del acoso moral en todo caso degrada el ambiente de trabajo, perturbando las relaciones entre quienes se desempeñan en el lugar.

Algunas causas que están en la base de las conductas de acoso moral

Se han señalado algunas actitudes que favorecen el acoso, en el sentido que están detrás de esas conductas o contribuyen a explicarlas. La psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen³ que ha estudiado el tema indica algunas de esas causas. Una de ellas es el denominado “rechazo de la diferencia”, es decir, se busca por quien practica este tipo de conductas eliminar a quien no es conforme al sistema. La mencionada autora se refiere a la intención de “formatear” a las personas, esto es, que nadie salga de lo que es aceptado por el sistema y la práctica imperantes, haciendo caso omiso que las diferencias entre las personas pueden ser de distinto tipo: desde el aspecto físico, la orientación sexual, la manera

3. Hirigoyen, Marie-France, El acoso moral en el trabajo, ed. Paidós, Barcelona, 2001.

de actuar, la posición ideológica, la pertenencia étnica o racial, las habilidades mayores que distinguen a unos respecto del conjunto, etc.

Los psicólogos sociales señalan que pueden existir “sentimientos de envidia o celos” contra alguna o algunas personas, y ello motiva que se persiga o se pretenda rebajar a quien parece más inteligente o más eficiente, o que es mejor considerado por la dirección. ¿Cómo soportar que un subordinado tenga más títulos, o sea más capaz que su jefe?

También puede utilizarse por parte del empleador la “rivalidad” cuyo objetivo es el de enfrentar a dos personas trabajadoras para que una de ellas opte por marcharse.

Otra causa posible de ser objeto de acoso lo brinda el hecho de denunciar lo que no funciona bien, tales como pequeñas irregularidades en el trabajo, utilizar el teléfono de manera desmedida o hacer llamados al exterior, pequeños hurtos de material, o algunas otras irregularidades que pueden ser graves, como las convocatorias para puestos de trabajo que se sabe han sido manipuladas de antemano, etc. Entonces, al que ose denunciar eso, demostrar que es incorrecto, puede ocurrirle que sea marginado del grupo como manera de hacerle ver que hay una especie de regla oculta que debe ser respetada.

Otra situación que se ha visto como favorecedora de la no denuncia de situaciones de acoso está en los denominados “miedos en el trabajo”. Es necesario tener en cuenta los cambios profundos en la organización del trabajo con la introducción especialmente de las nuevas tecnologías, que provoca una mayor presión sobre los trabajadores. El miedo se ha convertido en un componente importante en el trabajo: miedo a no estar a la altura de lo que se reclama, miedo a no complacer al jefe, a que los colegas no lo aprecien, miedo también en algunos casos al cambio tecnológico, a sufrir una sanción, a cometer un error, etc. Y el miedo provoca que no se reaccione durante mucho tiempo contra el acoso padecido o no se lo denuncie.

El acoso moral es utilizado con frecuencia como estrategia empresarial. Se ha podido comprobar que en muchos casos lo que se está buscando es que la persona renuncie y deje su trabajo porque no puede soportar más la situación. En realidad no se trata de un acto voluntario y tal renuncia sería nula (en nuestro derecho daría lugar a una reclamación por despido indirecto), pero las personas que renuncian expresan que es su voluntad dejar el trabajo y por lo tanto no reclaman nada y las empresas se ven liberadas del pago de indemnizaciones.

Formas que adopta el acoso moral

Las formas que adopta el acoso pueden ser muy variadas. Indicamos algunas, las más empleadas, sin que se trate de una enumeración taxativa sino a vía de ejemplo:

a) Una de las formas principales es provocar el “aislamiento” del trabajador respecto al resto del personal. Puede consistir en no pasarle información, no convocarlo a reuniones de personal o avisarle después que éstas se han realizado, no saludarlo, no hablarle, dirigirse al resto de las personas ignorando al que es objeto de acoso, instalarlo separado de los demás, etc.

b) Darle demasiado trabajo (imposible de poder ser llevado adelante), o a veces encomendar tareas que se revelan como inútiles; o la conducta opuesta: no darle trabajo, lo que produce una situación humillante para un trabajador o trabajadora.

c) Quitar responsabilidades o rebajar tareas; esta también es una forma de acosar psicológicamente a la persona, que de este modo se siente disminuida, porque se le van quitando las responsabilidades que tenía, dejándolo con menos tareas y menos responsabilidades.

d) Realizar críticas constantes e injustas, observaciones sin ningún fundamento.

e) Atacar aspectos íntimos, personales (acoso moral basado en la condición de mujer, de homosexual, etc.). En realidad hay que hacer una distinción con lo que es el acoso sexual pues éste tiene otra connotación, obviamente de naturaleza sexual. Pero muchas veces se relacionan ambos tipos de acoso, puesto que el rechazo al acoso sexual desemboca luego, como represalia, en acoso moral como forma de persecución.

f) Marginar a la persona sin decirle qué se le reprocha. Los psicólogos distinguen esto de lo que es el conflicto entre dos personas (entre superior y subordinado, o entre colegas), conflicto que existe, se da por conocido, se discute. En el acoso, en cambio, se margina a la persona sin decirle qué es lo que se le reprocha. La persona se da cuenta que está siendo marginada, a veces no se atreve a decirlo, no lo habla con sus compañeros, o si lo comenta es posible que se le diga: "estás exagerando", "es una idea tuya". De ahí que la víctima pueda empezar a creer que es ella quien está sufriendo algún tipo de perturbación psicológica. Se siente mal pero no sabe cómo explicar esa situación y no la expresa, lo cual contribuye a empeorar su estado.

Posibles agentes del acoso moral

Los posibles agentes del acoso pueden ser los superiores jerárquicos, supervisores, capataces, jefes de sección, etc., tanto en el sector privado como en el público. Esto es lo que se llama el "mobbing vertical" que proviene de quien tiene una jerarquía.

También puede darse de una forma "mixta", en el que intervengan superiores y a la vez colegas de trabajo respondiendo al objetivo de crear una situación de acoso respecto a una o más personas.

Puede también provenir de los propios colegas de trabajo, el llamado "mobbing horizontal". Asimismo se ha mencionado el acoso de uno o varios subordinados hacia un superior al que no se acepta como tal. En algunos casos puede consistir en una acusación falsa de acoso moral contra el superior, haciendo públicas tales acusaciones con el fin de desprestigiarlo.

Consecuencias sociales y económicas

En cuanto a las víctimas de acoso el daño es de tipo psicológico y de tipo moral.

La persona sufre una baja de su autoestima, le cuesta cada día volver a su trabajo. Muchas veces se manifiesta en malestares físicos, que son una forma de somatizar la situación psicológica por la cual está pasando la persona (problemas digestivos, dolores musculares, etc.).

Hace pocos días tuve la posibilidad de participar en una jornada que organizó el CASMU, dirigida a los médicos y al personal de salud, sobre el tema del acoso moral, para poner de manifiesto que el acoso moral -como también el acoso sexual- constituye un problema de salud.

Integrantes de la cátedra de Salud Ocupacional y de Medicina Legal de la Facultad de Medicina explicaron que con frecuencia la gente consulta por lo que sería un malestar físico y el médico no tiene elementos para percibir qué hay detrás de esos malestares físicos.

También existen consecuencias económicas para la víctima, porque por supuesto va a tener que pagar consultas médicas, tratamientos, terapias, y puede llegar a perder el empleo, puesto que no soporta más la situación.

Hay, desde luego, consecuencias para la empresa, porque el acoso provoca un mayor ausentismo. Las personas se sienten desmotivadas frente al trabajo porque rechazan enfrentar cada día la situación de acoso; sin olvidar las eventuales indemnizaciones que la empresa deba pagar ante las reclamaciones planteadas. También para la empresa o el organismo de que se trate implica muchas veces una pérdida de imagen, cuando se sabe que se trata de un lugar en que existe ese tipo de problemas y nadie lo controla, o no se adoptan medidas para impedirlo o prevenirlo.

Y para finalizar, las consecuencias luego recaen en la sociedad en general, porque los organismos de seguridad social deberán pagar las licencias por enfermedad.

Formas de reclamación por parte de las víctimas de acoso moral

La primera forma de reclamación de la víctima es intimar al empleador el cumplimiento de su obligación de proporcionar seguridad a todas las personas que se desempeñan en la empresa, que cese el acoso, que se adopten las medidas apropiadas a tal fin. Es decir, que se cumpla el contrato o la relación de trabajo en todos sus términos.

Pero puede ocurrir que la persona se dé por despedida, reclamando el “despido indirecto”, porque no soporta más la situación; o que sea despedida directamente por el empleador. En ambos casos se trata de un despido abusivo, con derecho a indemnización por el daño moral sufrido.

La renuncia del acosado, si no es un acto voluntario, como generalmente no lo es, será nula. Así ocurre, por ejemplo, en el derecho francés. En nuestro derecho, si bien en general los jueces laborales son muy estrictos en aceptar la renuncia al trabajo como una causal válida para poner fin a la relación laboral, no se declara la nulidad de la renuncia, sino que se condena al empleador a la indemnización por despido.

El acoso podría ser considerado un accidente de trabajo o accidente-enfermedad, es decir, un daño producido en ocasión del trabajo (de las condiciones de trabajo, entre las que cabe incluir las que refieren al medio ambiente).

En el derecho uruguayo no existe una norma específica sobre acoso moral. Asimismo hay muy pocos datos estadísticos sobre el particular. Hace algún tiempo se ha empezado a estudiar el tema y a realizar algún trabajo de campo al respecto.

De todas maneras tenemos normas aplicables. En principio, algunos artículos de la Constitución, por ejemplo el artículo 7, que habla del derecho a ser protegido en el goce del “honor”, es decir, el derecho a ser respetado en su propia dignidad; el artículo 8 que se refiere a la igualdad de todos ante la ley, lo que excluye toda forma de discriminación; el artículo 54 que refiere a diversos derechos que deben ser reconocidos por la ley al trabajador, entre ellos “la higiene física y moral”, lo que en la terminología actual significa todo lo que tiene que ver con el “medio ambiente de trabajo”, y los artículos 72 y 332. El primero de ellos establece que quedan incluidos los derechos y garantías no mencionados pero que refieran a la personalidad humana o a la forma republicana de gobierno, y el segundo indica que esos derechos de los individuos o deberes de las autoridades no dejarán de aplicarse por falta de reglamentación, e indica la forma de suplir a ésta.

También deben tenerse presente las normas internacionales ratificadas por Uruguay y que hacen parte de nuestro derecho interno, y según posiciones mantenidas al respecto incluso normas que no han sido ratificadas, pero que hacen parte del llamado “bloque de constitucionalidad”.

Como norma expresa cabe señalar la ley 16.045 del 2 de junio de 1989 que prohíbe toda forma de discriminación por razón de sexo en la actividad laboral, pública o privada. En caso de que el sexo sea motivo del acoso moral cabría aplicar esta ley, reglamentada por Decreto 37/997 del 5 de febrero de 1997.

Conclusiones

El acoso moral es un fenómeno antiguo pero puesto de relieve en los últimos años. En los países europeos la tendencia es a adoptar normas específicas, no sólo para sancionar, sino también para prevenir tales conductas. Salta a la vista la importancia que adquiere sensibilizar respecto al tema. De ahí la importancia de que el mismo sea introducido en los reglamentos internos de las empresas y en los estatutos de los organismos de la administración pública y que se adopten medidas para prevenir o hacer cesar las situaciones de acoso moral.

Asimismo, la negociación colectiva puede constituir un instrumento apropiado. Ya existe algún ejemplo sobre el particular. En la Ronda de Consejos de Salarios de 2005, el convenio colectivo de la industria láctea alude expresamente en la cláusula de igualdad al acoso moral (y también al acoso sexual).

Estimamos oportuno que sea aprobada una norma específica en nuestro país, como ya lo están haciendo otras legislaciones, que defina claramente las conductas de acoso, las formas concretas de protección a las víctimas y la reparación a los daños sufridos, la prevención de tales conductas, la sanción a quienes las practican o no toman medidas para evitarlas, la protección a quienes sean testigos en casos de reclamaciones, el procedimiento de reclamación. Una ley sobre el particular contribuiría al mismo tiempo a sensibilizar a toda la sociedad respecto de estos comportamientos que agreden la salud y la dignidad de los trabajadores y trabajadoras.

Las organizaciones de empleadores y los sindicatos tienen un rol preponderante a cumplir al respecto, del mismo modo que los organismos estatales y la sociedad civil organizada; en especial las organizaciones vinculadas al trabajo, la salud y la educación formal y no formal.

Considerar este tema como profundamente relacionado con la vigencia de los derechos humanos fundamentales constituye una condición básica para avanzar en la adopción de medidas de prevención que eviten el acoso moral en el trabajo.

Hacia una conceptualización individual

*Ana Sotelo*¹

En primer lugar deseo agradecer la invitación que me hizo llegar la Dirección de Derechos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura, y en segundo término quiero agradecer a los integrantes del panel que tengo el gusto de compartir.

La doctora Márquez fue la primera persona en este país a quien escuché hablar del tema del acoso moral en el trabajo –allá por diciembre de 2002– y a quien me acerqué en ese momento para preguntar qué era lo que hacían los sindicatos sobre este tema. Le pregunté y ella me dijo que en realidad no había mucho y me prestó un libro. Es para mí un verdadero placer y un honor el estar hoy aquí con ella.

También es un gusto estar con Mariaselva Echagüe y me produjo una gran alegría enterarme que ella estaba atendiendo la cuestión en lo concerniente al sector público.

En diciembre de 2002 tomé el tema e hice un proyecto de investigación para estudiarlo en el entendido -equivocado– que el acoso moral era más frecuente en el sector privado que en el público. Cuando empecé a relevar datos para hacer el proyecto comencé a ver que había muchas propuestas de leyes en Brasil, algunas en curso y otras ya aprobadas. También podían encontrarse muchas referencias al sector público en algunas investigaciones llevadas a cabo en Argentina.

1. Ana Sotelo es magister en Derecho, orientación Derecho del Trabajo y la Seguridad social; docente, investigadora y profesora adscripta de la Facultad de Derecho de la UDELAR. Es miembro del Instituto de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, integrante del “Grupo de los Miércoles”, coordinadora de la Red Académica de Trabajo y responsable del proyecto Espacio de Trabajo de la Facultad de Derecho.

A partir de allí me empecé a preguntar ¿qué es lo que pasa? Esto se está dando más en el sector público que en el privado, que era donde yo creía que estaba más presente hasta ese momento. Eso me intrigó profundamente. Es por ese motivo que me alegró que en este país alguien se haya ocupado del tema desde ese sector, ya que en aquella época uno tenía que convencer a la gente que en el sector público existían muchos casos de acoso moral. Ahora parece que no es necesario convencer a nadie sobre esto, lo cual se trata de un gran paso.

Ha transcurrido el tiempo y han pasado muchas cosas desde que nació la idea de realizar ese proyecto que fue el inicio de la investigación que recién ahora estaría concluyendo, casi cuatro años después.

En el año 2002 me propuse hacer dos investigaciones. La primera era una investigación de campo, porque en lo nacional no había absolutamente nada. Desde la sociología el tema no estaba estudiado y se requerían una serie de datos mínimos para saber de qué estábamos hablando cuando nos referíamos a acoso moral en nuestro país. Porque además eran muchas las sorpresas que parecía haber detrás de esa denominación. En síntesis: el fenómeno no era lo que parecía.

Por ello lo primero que se hizo fue una investigación de campo, para lo cual me ayudé con mucha gente de la carrera de Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República, que tiene coordinadores en el interior para los cursos de educación a distancia que se han dictado por medio del sistema de videoconferencias vía ANTEL.

En esos cursos en los que participé había un coordinador por cada departamento del interior. Y fueron ellos quienes se ocuparon de distribuir un formulario que había realizado una psicóloga del Área de Psicología del Trabajo y sus organizaciones, la licenciada Silvia Franco.

La investigación se realizó en el sector público y en el sector privado, en Montevideo y en Canelones, ya que este departamento tiene plantas industriales y había varias industrias que podían darnos un buen panorama dentro del sector privado.

En otros departamentos del interior tratamos de que la investigación no se ciñera solamente al sector urbano, sino que también abarcara el área rural y suburbana. Entonces enviamos el cuestionario a los lugares a donde no pudimos ir: Treinta y Tres (capital), y también La Charqueada, luego Mercedes (ciudad) y también Dolores para relevar algo más, y en Durazno intentamos algo, pero no fue utilizado en la muestra. Se hicieron entrevistas para complementar el cuestionario, aquí en Montevideo, a quienes conformaron la muestra y también a algunas personas del interior.

La muestra completa es de unas 300 personas. Es bastante significativa para nuestro medio y de ella obtuve una serie de datos que para mí fueron importantísimos, no solamente para construir el concepto de acoso moral sino para extraer de ella una tipología.

Acoso individual y acoso colectivo

Encontré dos tipos de acoso. Uno de ellos podríamos llamarlo **acoso individual**. Era la típica discriminación en el lugar de trabajo, hacia la persona, que por uno u otro motivo mostraba comportamientos

entendidos como distintos. En el cuadro que vimos había una serie de conductas de rechazo a una determinada persona por ser diferente o por el motivo que fuere.

Todas esas conductas se podrían llegar a agrupar en lo que he denominado acoso individual, porque son conductas discriminatorias hacia el diferente.

Sin embargo en el último de los ítems del cuadro había otra modalidad que decía “estrategias empresariales” —de este ítem fueron los cambios que hicimos en el cuestionario— y en ese punto encontramos muchas sorpresas, tanto en el sector público como en el privado. Nos estamos refiriendo al **acoso colectivo**.

De esta manera constatamos que el acoso individual no representaba un porcentaje tan elevado como se había creído inicialmente.

Lo que denominamos acoso colectivo hace referencia a personas que se ven afectadas por políticas de gestión, algunas de ellas mal llevadas adelante, o sea mal aplicadas. Otras, dijieran algunos compañeros, están en realidad bien aplicadas, ya que realmente lo que buscan es eso: el acoso. Así es como se genera competitividad extrema, exacerbada al máximo, como para que las personas que están conviviendo en un mismo lugar de trabajo lleguen a situaciones límites.

Este tipo de acoso colectivo es también usado en el sector privado como alternativa al despido; es decir, como política de reducción de costos: “los despedimos porque los cansamos y se van”. El asunto es que la gente no se cansa tan fácilmente en un medio donde el desempleo es enorme. Eso es lo que hace que las personas, en el caso del trabajo en el sector privado, permanezcan más tiempo en el lugar de trabajo y se lleguen a enfermar, porque no se van. Entonces, pase lo que pase y les hagan lo que les hagan, se quedan en el puesto de trabajo.

Esta investigación inicial nos llevó a tener un panorama de la realidad bastante más completo de lo que teníamos al principio.

Hacia una conceptualización jurídica

Luego pasamos a la segunda investigación, que fue la que llevó más de tres años, que es la estrictamente jurídica. Tratamos de construir un concepto que fuera jurídico y no descriptivo de la realidad como el visto hasta ese momento. La mayoría de estos conceptos, como era muy difícil abstraerse de un fenómeno tan complejo, lo que hacían era describir una enorme cantidad de conductas que a juicio de muchas personas constituían acoso moral. Esto hizo que el concepto que manejamos fuera siempre provisorio hasta el último día de la investigación; porque el concepto solamente lo obtuvimos cuando se terminó la investigación.

No se pudo trabajar más que con un concepto provisorio, lo que explica que al comienzo entró y salió el elemento daño. El daño estuvo y no estuvo en la definición. ¿Qué era lo que pasaba con el tema “daño”? Esto tiene que ver en principio con las muchas vueltas que le di a la denominación de acoso moral en el trabajo. Porque así era como se llamaba a las formas sutiles de acoso moral al comienzo, pero luego

con el tiempo esta denominación pasó a abarcar a todas las formas de acoso existentes.

Algunos también le llaman “acoso psicológico”. Y es por eso que decía que no quería que el elemento “daño” estuviera en la definición de “acoso” porque me parecía que este daño hacía referencia al daño psicológico, y a mi modo de ver había que objetivar el daño considerando que existía violación de derechos, que existía un daño que no era psicológico, sino moral.

Había hablado muchas veces con la psicóloga Silvia Franco y el problema estaba en que si se trataba de una violación de derechos no podíamos detenernos tanto en el aspecto psicológico, porque en ese caso íbamos a encontrarnos con una serie de cuestiones tales como si la persona tenía otros problemas previos de estructura de personalidad, etc., que sólo terminarían complicando la determinación de la figura de acoso moral.

Si no se objetivaba la figura se comenzaría a tener en cuenta la sensibilidad de la víctima y la intencionalidad del acosador, y si hubiera que probar la intencionalidad del acosador tendría un grave problema desde el punto de vista jurídico, porque no es algo que se pueda poder probar muy fácilmente. Además si también tuviera que tener en cuenta la sensibilidad de la víctima, estaríamos frente a algo muy difícil de medir y muy subjetivo. Estos dos resortes fueron utilizados en Francia para rechazar demandas de acoso cuando comenzó el boom del acoso moral en el trabajo, a raíz del libro de Hirigoyen.

Esto nos llevaría a tener en cuenta aspectos subjetivos, como lo denominan psicólogos y psiquiatras. Se trata, ni más ni menos, que del hecho de que las personas tenemos diferentes estructuras psíquicas y que dependiendo de la estructura psíquica que cada uno tenga, podrá soportar o no, mayor o menor cantidad de presión.

Desde el punto de vista jurídico, tener presente cuál era la sensibilidad que tenía esa víctima y cuál era su estructura psíquica no haría el caso sencillo para ningún juez.

Del mismo modo detenerse en si la persona tenía determinada estructura que la predisponía para que eso le sucediera o no, entendí que no era de gran ayuda o utilidad. Acá hay que objetivar la figura de acoso moral y tratar de darle al “daño” la calidad del daño moral objetivo que se configura siempre que existe violación de derechos.

Lo primero que ocurre es esta violación de derechos y son varios los derechos violados en estos casos. Obviamente, primero que nada, el derecho a la dignidad. Pero el derecho a la dignidad tiene una estructura muy especial porque es un derecho que se encuentra, aunque más no sea parcialmente explicitado en casi todos los derechos. Hay muy pocos lugares donde esté consagrado expresamente como derecho, pero en realidad es un valor que ha estado siempre inscripto en dos grandes concepciones: la humanista laica y la humanista cristiana. Ambas entienden como valor a la dignidad. Presuponen que la naturaleza digna era para una –la cristiana– la justicia y para la otra –la laica– la libertad. A partir de ahí y entendiendo que en realidad la dignidad era, como dice el Tribunal de Constitución Español, proyecciones de fundamentalidad, comencé a concebir al derecho a la dignidad como un derecho con una estructura compleja.

Hay una serie de derechos que son violados y dentro de ellos y en primerísimo lugar: la dignidad. Pero también está el derecho a la integridad física y mental, a la intimidad, al medio ambiente adecuado de trabajo, a la salud, entre otros. Por eso es que se ha dicho que estamos frente a un fenómeno pluriofensivo.

¿Qué pasa entonces con esos derechos violados? Esos derechos al ser violados por el maltrato, las injurias, las amenazas, degradan entonces de ese modo, el ambiente de trabajo y configurarían el acoso moral.

Así que serían hechos, actos u omisiones repetidos en el tiempo, aunque excepcionalmente puede una sola conducta llegar a configurarlo, producidos por el empleador o por sus subordinados, que en violación de esos derechos mediante maltrato, amenazas, injurias, etc., degraden el ambiente de trabajo y produzcan un daño. Pero el daño se configura en el momento en que se violan los derechos. Eso significa que el daño que se produce es “daño moral” y el daño moral en realidad proviene de los propios hechos. No es más que la configuración de un daño objetivo por violación de derechos de la personalidad y no nos tenemos que fijar en nada más.

Luego sí podrán, eventualmente, acumularse el daño psicológico, que puede sufrir la persona además del daño físico. Estos datos servirán, en todo caso, desde el punto de vista del derecho para la evaluación del daño y no para otra cosa.

Nos quedan dos temas más. Uno de ellos es al que aludió la doctora Márquez, que es la figura del acoso moral como accidente de trabajo.

Esta es una gran batalla para dar en nuestro país, donde hasta ahora no hay ni una norma. Y como la doctora decía, en países europeos es aceptado mediante el concepto de “accidente/enfermedad” que probablemente es la figura hacia donde debería evolucionar el accidente de trabajo.

El problema estriba en que nuestra legislación prevé en la ley 16.074 dos figuras: accidente y también enfermedad profesional, pero de accidente no da una definición. Como no da una definición, podríamos llegar a hacer una integración con una definición que es aceptada, y no tenemos por qué entender que el accidente es solamente el hecho súbito, que es lo que impediría que se pudiera introducir por ese lado. Podríamos entender que este concepto ha evolucionado como hemos dicho, y que se ha convertido en este accidente que es aceptado en otros lugares, como en Francia que se acepta el “accidente/enfermedad” o la “enfermedad/accidente” y por ese lado en nuestro país tendríamos la posibilidad de pelear para que este tema fuera aceptado como un accidente de trabajo con las consecuencias que esto implicaría.

También podría incluirse como enfermedad profesional en la lista que lleva nuestro país, porque se trata de una exposición a un riesgo más, que son los riesgos psicosociales.

El trabajo que realicé se titula “Acoso moral en el trabajo desde la perspectiva de los derechos fundamentales” y en todos los casos busqué cuál era el derecho violado. De estos derechos nos falta referirnos a la violación del derecho a la prevención, que lo desarrollamos en relación con el accidente de trabajo. Este derecho es también considerado, hoy en día, un derecho fundamental; y el otro aspecto es la violación de la libertad sindical.

Este último aspecto es lo más novedoso de este trabajo; es el aspecto colectivo.

Ustedes se preguntarán ¿cómo el acoso moral puede violar la libertad sindical?

Quizás puede parecer que debemos hacer un esfuerzo para ver cómo es que se produce esta violación, pero no es tan así, ya que por el solo hecho de decir que la persona es excluida y es aislada en el proceso de acoso moral, ya estaríamos pensando en varias individualidades aisladas.

Imagínense varias personas aisladas, una de ellas porque la mandaron al depósito —cuántos casos de esos hay— o a una habitación de dos por dos cuando anteriormente había tenido tareas de responsabilidad dentro del mismo puesto de trabajo. Si pensamos tan solo en eso, ya estamos viendo colectivos fraccionados, estamos viendo de algún modo violación de la libertad sindical, porque por esos medios se estaría cercenando la libertad sindical de forma indirecta. Y además en muchos de los casos que se consideran individuales, el sindicato podría tomar y muchas veces toma para sí la reivindicación, cosa que parece natural y obvia.

Por eso esa era mi primera pregunta a Martha Márquez: ¿qué hacían los sindicatos en Francia? A partir del libro de Marie-France Hirigoyen, ella dice que el acoso tenía consecuencias tan graves que podía llegar a producir una rigidización de la personalidad que además era irreversible.

La persona sometida a ese tipo de tratos puede llegar a enfermar de modo tan grave como para que nunca más se pueda recuperar. He visto a personas que después de salir del lugar de trabajo han tenido, por lo menos, un tratamiento de dos años; pero si se llegó a un punto en el que ya no es reversible, es muy grave. Hay muchos suicidios por ese motivo.

Esto puede parecer un fenómeno individual, pero no lo es. Creo que sí hay una violación de la libertad sindical y un tipo de acoso que se produce sobre un colectivo.

Para cerrar me gustaría comentarles algunos textos que últimamente he estado extrayendo de la investigación que tengo escrita y que algunos de ellos son titulares de diarios.

En “El País” de Madrid del año 2004, publicó un artículo titulado: “De la violencia laboral a la democracia industrial”, escrito por un profesor de sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Este profesor dice que “la violencia laboral destruye más vidas que el terrorismo, pero que no hay alarma social sobre los modelos empresariales de organización del trabajo que son directamente responsables de esta catástrofe cotidiana”. Esto es espeluznante.

El mismo periódico dice en otro artículo titulado “La precariedad en la era de la globalización” escrito por el profesor Durán López, tiene un subtítulo que dice: “¿La economía contra el trabajo?” y en él lo que explica es que la globalización de la economía está teniendo cada vez más repercusión en el mundo laboral de modo que: “Estamos acostumbrándonos a estos términos: deslocalización, subcontratas, prejubilados, contratos precarios, siniestralidad laboral, mobbing son términos cada vez más corrientes en nuestro vocabulario. Esta alteración a las relaciones de poder entre empresarios y trabajadores ha dado lugar a lo que se ha llamado el nuevo proletariado. Destacando que el juego combinado entre glo-

balización y nuevas tecnologías, entendiendo como nuevas tecnologías como nuevas formas de organizar el trabajo, se deja sentir con gran violencia sobre el mercado laboral”.

Por último, algo extraído de la Federación Europea de Sindicatos. Este informe había sido hecho para saber los progresos de la legislación anti-mobbing en Europa. Es un extracto de un comentario de un empresario que dice: “A pesar de ser desagradable, estresante, doloroso y maloliente, el acoso laboral es un extraordinario instrumento de selección. El juicio de Dios medieval que hace fuertes y selecciona a los mejores. No existe persona de éxito que haya sufrido y superado el acoso y que no se haya forjado en él”.

El acoso moral en el trabajo y las nuevas políticas de gestión humana en la administración central

Mariaselva Echagüe

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores por la invitación que nos han hecho llegar y decirles que este trabajo lo hicimos con Serrana Castro luego de la convocatoria.

Esta nos llevó a que nos preguntáramos cuál podía ser nuestro aporte. Después de algunas reflexiones llegamos a titularlo “El acoso moral en el trabajo y las nuevas políticas de gestión humana en la Administración Central”, ya que este tema está relacionado –como muchas de las actividades que está haciendo esta Administración– con la equidad de género y va en la misma dirección de las actividades que está desarrollando la Dirección de Derechos Humanos. Consideramos que estos son aportes realmente útiles en la medida que existen organizaciones, en distintos lugares del Estado, con sensibilidad para tomarlos e incorporarlos a las políticas de la gestión.

Nos dimos cuenta que es un tema viejo como el mundo y sobre el que sabíamos poco desde el punto de vista teórico, pero bastante por la edad y la experiencia. En realidad, ya estábamos trabajando en pro de mejorar esta situación y les voy a explicar por qué. Esto es un poco lo que queremos compartir con ustedes.

La Oficina Nacional de Servicio Civil es el órgano de la Administración Central que tiene por cometido la generación de políticas en relación a los recursos humanos. En ese sentido tenemos grandes posibilidades y una gran responsabilidad.

¿Qué es esto de trabajar en políticas y estrategias de recursos humanos?

En el título pusimos “gestión humana”, por más que el nombre tradicional es el de “recursos humanos”, porque nos encontramos en una transición que busca llamar gestión humana, y no recursos, a las personas. Como dice Peter Senge “las personas no son los recursos de la organización, porque usted no es un recurso de su familia, sino un miembro de la misma”.

Esto nos hace poner el foco en el tema humano. Tenemos la obligación de pensar y proponer formas de trabajar con los funcionarios públicos en los lugares de trabajo. Todas estas alertas, todas estas problemáticas nos sirven para darnos ideas y para proponer cosas nuevas.

¿Qué hacer y cómo hacer para que el trabajo de las personas en cada una de las organizaciones pueda aportar de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos institucionales? Esto es lo más importante: para eso somos funcionarios públicos, para eso somos servidores públicos. Tenemos una tarea, una misión que cumplir al servicio del ciudadano.

A su vez, es en el lugar de trabajo donde pasamos muchas horas de nuestra vida. Debemos lograr que ese tiempo y ese compartir con otras personas sea también una instancia de aprendizaje, y estar bien consigo mismo y con los grupos de los cuales formamos parte.

La fuente de nuestra inspiración para las estrategias que se han desarrollado en la Oficina Nacional de Servicio Civil es justamente uno de los temas que vamos a tratar a continuación, una mirada sistémica sobre las organizaciones donde aparece este problema, que Marie France Hirigoyen ha definido como *“toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”*.

Y por último introduciremos lo relativo a la gestión humana y las estructuras que estamos proponiendo.

Elegimos alguna de nuestras fuentes de inspiración del programa de gobierno, del “Uruguay democrático”, que refiere a la función pública, a las políticas de equidad y de género que aparecen en el documento “Uruguay equitativo”, y de los lineamientos de gobierno para la política de transformación del Estado. En ese sentido conviene resaltar que como Oficina Nacional del Servicio Civil estamos de lleno en este tema.

Del Uruguay democrático, profundizaremos en el campo de los Derechos Humanos, basados en los principios universales, interdependientes, indivisibles e inalienables, requeridos como condición necesaria para el desarrollo integral del individuo inmerso en la comunidad.

Me quiero detener en este tema, porque tiene algo que ver con el enfoque de “mirada sistémica” que queremos dar.

No tomamos al individuo solamente, sino que este es considerado en su contexto, en su entorno; por tanto este no es una víctima y su organización tampoco es únicamente el victimario.

En esta misma línea buscamos referentes normativos a los cuales el Estado uruguayo haya adherido y encontramos otro elemento que nos pareció interesante: la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Este es un acuerdo firmado en junio de 2003 en Bolivia por los ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado.

Es muy claro e interesante y abarca muchos temas relacionados con la gestión humana. Por ejemplo, dice que entre los principios rectores de todo sistema de función pública está “la igualdad de todos los ciudadanos sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otros”. El artículo 28 de la Carta señala específicamente que “los sistemas de evaluación deben incorporar mecanismos por medio de los cuales las personas puedan manifestar su discrepancia frente a la evaluación efectuada y hacer llegar la misma tanto a su superiores(. . .). Deberá velarse por evitar sancionar una utilización inadecuada de la evaluación como apoyo de prácticas arbitrarias, despóticas o incursas en la figura del acoso moral”.

En otros capítulos habla de garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral y seguridad del trabajo. Indica también que los empleadores deben conocer el clima laboral de sus organizaciones para mejorarlo, para saber lo que está pasando y mejorar las políticas y prácticas de gestión de las personas.

Esto es un encuadre que nos rige, que hemos firmado y que tiene una mirada interesante con respecto a lo que es la gestión de las personas. Y es aquí donde nosotros queremos transmitirles a ustedes cómo vemos el problema.

Por otro lado, reflexionando sobre estas situaciones de acoso moral, por supuesto desde las experiencias propias, o las de algunos compañeros, hemos recogido una cantidad de experiencia.

Lo cierto es que la gente al saber que trabajamos en este tema, viene y nos cuenta sus experiencias.

Tratamos de ver estas situaciones no como hechos aislados, como que “justo se encontró un acosador con una víctima”. Lo tratamos de ver como parte de un sistema, de una organización que está enferma, que tiene un problema que hace que haya personas emergentes de esa situación insana, de enfermedad. Es mucha la gente que está trabajando en todos los niveles: en la Administración pública, en los sindicatos, etc.

Abordado el tema, pensamos que hay muchas miradas posibles, desde el derecho, la psicología, la sociología, la medicina. . . Nosotros vamos a tomar el tema desde la gestión humana, o desde la gestión de los recursos humanos, y desde la capacitación. Por otra parte pensamos además, que siempre el derecho, la norma jurídica va más lenta que la realidad.

Ahora entremos específicamente en la propuesta que tiene la Oficina Nacional de Servicio Civil con el fin de cumplir con uno de nuestros cometidos.

Parte del Programa THRES lo compone el Proyecto SGH (Sistema de Gestión Humana) y tiene como meta que todos los ministerios de la Administración Central cuenten con una Sección de Comunicación y Desarrollo Organizacional y otra Sección de Salud Ocupacional.

Estas secciones van a contar con gente especializada haciendo determinadas tareas, determinadas funciones que nosotros le vamos a proponer, con perfiles específicos acordes a las actividades que se llevan a cabo en esas áreas de trabajo.

Pensamos que va a estar la semillita donde se van a poder trabajar estos temas en las organizaciones públicas.

Las estrategias y las estructuras se sustentan en organigramas, en manuales de funciones, que estamos proponiendo que se pongan en práctica en todas las áreas de recursos humanos o de gestión humana en la Administración.

Quiero resaltar algunas de las funciones que ya tenemos previstas, y que creo pueden servir para prevenir o para actuar en estas situaciones de acoso.

Una de estas funciones dice, *“propiciar la comunicación interna, contribuyendo con la participación e involucramiento del personal respecto a los procesos que se desarrollen”*. Todo el tema de la comunicación, el aislamiento de las víctimas, la falta de tener a quien recurrir dentro de la organización o fuera de ella, es un problema. Aceitar y generar organismos de comunicación, que habiliten a las personas a plantear todo lo que necesitan y en particular estos temas que nos convocan.

Otra de las funciones es, *“promover el desarrollo de políticas de equidad de género, y respeto efectivo de los Derechos Humanos”*. Esta frase no estaba en el primer manual que nosotros hicimos. Al principio del 2005 nos invitaron del Instituto Nacional de las Mujeres a participar en un seminario sobre equidad de género y dijimos que, por supuesto tenemos que ponerlo ahí. Otras participaciones en temas de Derechos Humanos nos hicieron encarar también este tema. Así nos vamos nutriendo y esperamos también, con nuestro aporte, poder nutrir otras cosas, otras personas, que quieran llevar adelante esta actividad.

Resaltamos la función de realizar estudios y propuestas tendientes a la mejora de la comunicación interna y el clima organizacional y a generalizar el uso de formas participativas en la comunicación interna.

Nos hemos preocupado bastante por el tema de la comunicación. Cualquiera que esté en alguna organización sabe que nos quejamos de todo, que no hay comunicación, que no llega la información, que “me enteré por el pasillo” —y los rumores de pasillo dan mucho miedo—, que “no da garantía”, que “no se si es verdad o mentira”, que si “me va a tocar o no”... Todo ese trabajo que encaramos es para generar un piso de seguridad, para que nos sintamos mejor en nuestro lugar de trabajo.

Hay que saber comunicarse de arriba abajo y de abajo a arriba y esto no es fácil si no estamos acostumbrados. Es bien complicado y significa todo un aprendizaje.

Otro tema es el área de salud y seguridad ocupacional. En la Administración Central esto es una carencia absoluta: no existe nada.



En ese sentido estamos trabajando con un grupo de la cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la UDELAR, que está estudiando las mejores prácticas a nivel público y privado, para enriquecer nuestra propuesta de salud ocupacional.

Pensamos que, planteado este problema, allí tendríamos herramientas como para prevenir, diagnosticar y tomar acciones en esos lugares, con esas funciones y con las personas capacitadas para eso. Tendríamos una buena base para mejorar los ambientes de trabajo y detectar estos problemas.

En el área de capacitación, la maestría en gestión pública y la formación de mandos medios son dos programas generados en este último período de gobierno, y ambos cuentan con un módulo sobre Derechos Humanos, que incluirá temáticas sobre acoso sexual y acoso moral en el ámbito de trabajo.

Al constatar una situación de falta de salud organizacional, ¿qué hacemos?

Podemos hacer prevención, podemos hacer diagnóstico y podemos hacer acciones. Para esto precisamos especialistas en recursos humanos, atentos y calificados; que conozcan estas problemáticas y que puedan elegir el tratamiento adecuado aplicando la normativa y las políticas de recursos humanos, que podrían ir más rápido que las normas.

Esta última reflexión acerca del poder, que me permito hacer, es porque el tema del poder trasvasa todo esto: el uso, el mal uso, el abuso. Esto nos da para varios seminarios más. Pero yo decía ¿qué poder queremos nosotros?, ¿por cuál nos jugamos en esto de las utopías? Muchos de quienes estamos aquí, anduvimos muchos años detrás de una utopía, ¿por qué no otra?

El poder de hacer las cosas que debemos hacer. ¿Cuál poder queremos? Después se me ocurría, el poder del jardinero, que es capaz de darle a cada planta en sus diferencias, lo que necesita para crecer, tener esa posibilidad. Ir hacia una horizontalización del poder, hacia compartir, y a aquello que decía Artigas, “mi autoridad emana de vosotros...”.

Una última cita del psicólogo Alejandro Spangenberg –con quien hemos compartido en varios lugares capacitaciones–: “Esto en que estamos todos, de poder dar una cultura que pueda dar satisfacción, nutrición psico-emocional y sentido trascendente a la vida de sus integrantes”.

Realización gráfica: **Inés Lasida**
Impreso en Mastergraf srl. D.L. N° Comisión del Papel. Edición amparada aldecreto 218/96