

CONSTRUCCIÓN DE ENTORNOS LABORALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

—
Compiladoras: María Paula Bodnar y Aluminé Moreno



GÉNERO

OBSERVATORIO
DE GÉNERO
EN LA JUSTICIA



Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires
Consejo de la Magistratura



Construcción de entornos laborales con perspectiva de género



www.editorial.jusbaire.gov.ar
editorial@jusbaire.gov.ar
fb: /editorialjusbaire
Av. Julio A. Roca 534 [C1067ABN]
+5411 4011-1320



Sello
**Buen
Diseño**
argentino

Construcción de entornos laborales con perspectiva de género / Compilación de María Paula Bodnar ;
Aluminé Moreno. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Editorial Jusbaire, 2024.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-768-357-8

1. Derecho. 2. Estudios de Género. I. Bodnar, María Paula, comp. II. Moreno, Aluminé, comp. III. Título.
CDD 346.0134

© Editorial Jusbaire, 2024

Hecho el depósito previsto según Ley N° 11723

Declarada de interés por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Res. Nro. 543-2018

Consejo Editorial

Presidente:

Luis Duacastella Arbizu

Miembros:

María Julia Correa

Karina Leguizamón

Javier Alejandro Buján

Laura Perugini

Alejandra García

Editorial Jusbaire

Coordinación General: Alejandra García

Dirección: Débora Tatiana Marhaba Mezzabotta

Edición: Tamara B. Rabanal y Martha A. Barsuglia

Corrección: Daniela Donni, Leticia Muñoz, Mariana Palomino,

Julieta Richiello y Manuel Vélez Montiel

Diseño: Carla Famá, Gonzalo M. Cardozo y Esteban J. González



Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires
Consejo de la Magistratura

Autoridades

Presidenta

María Julia Correa

Vicepresidenta 1ª

Karina Leguizamón

Vicepresidente 2º

Luis Duacastella Arbizu

Consejeros

Rodolfo Ariza Clerici

Lorena Clienti

Javier Concepción

Manuel Izura

Jorge Rizzo

Fabiana Haydeé Schafrik

Secretaria de Administración General y Presupuesto

Genoveva Ferrero

ÍNDICE

Agradecimientos	
María Paula Bodnar y Aluminé Moreno	11
Prólogo	
Diana Scialpi	13
Introducción	
María Paula Bodnar y Aluminé Moreno	17
Capítulo 1	
Tendencias teóricas y contribuciones jurisprudenciales: aportes para alcanzar el abordaje integral de la violencia y la equidad en los entornos de trabajo	
Pautas técnicas de diseño para la elaboración de un Protocolo para prevenir, tratar y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	
Observatorio de Género en la Justicia	25
Torturas psicológicas en el ámbito de trabajo o el mal denominado <i>mobbing</i>	
Javier Indalecio Barraza	45
Juzgar con perspectiva de género: una herramienta para prevenir, sancionar y erradicar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo	
Viviana Mariel Dobarro	77

Perspectiva de género en la jurisprudencia en materia de violencia en el ámbito laboral público. Anécdotas de un Poder Judicial rezagado frente a los avances normativos Bárbara B. Schreiber	119
La igualdad entre los géneros como política esencial en la administración de justicia Miguel Gliksberg	135

Capítulo 2

Experiencias de prevención primaria: el rol clave de la investigación y la capacitación para motorizar el cambio en las organizaciones

Abordaje de la violencia laboral desde una perspectiva de género basada en evidencia. La encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires como insumo para el diseño de intervenciones Roberta Ruiz	153
El abordaje del acoso/maltrato laboral y el trabajo remunerado/no remunerado desde la Red Especializada en Género de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos Romina Pzellinsky y Patricia Betsabé Parra Hurtado	181
Prevención de la violencia y la discriminación de género en el ámbito laboral. El caso del Ministerio Público de la Defensa Raquel Asensio y Julieta Di Corleto	205
La evaluación de las políticas de prevención de la violencia y el acoso en el empleo público: llave maestra para restablecer la justicia y la equidad María Paula Bodnar	225

Capítulo 3
Propuestas de regulación en contextos judiciales:
ejemplos situados

Apuntes sobre el desarrollo del Programa de Prevención de la Violencia Laboral Vanesa Ferrazzuolo	245
Notas sobre el trabajo en torno a un protocolo de respuesta ante las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Ana Salvatelli y Liliana Tojo	253
Protocolo de Prevención y Actuación en Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral en el Poder Judicial de Córdoba: una herramienta para la construcción de espacios laborales saludables Agustina María Olmedo	273
Espacios tranquilos, entornos amables Lucía Burundarena y María Florio	285
La implementación de las medidas de inclusión laboral dirigidas a las comunidades travesti, trans y no binaria Entrevista a Florencia Guimarães García y Violeta Alegre por Marcela Espíndola	293

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a Diana Maffía, nuestra brillante maestra feminista, quien es una inagotable fuente de inspiración, sabiduría y humor.

Valoramos particularmente a quienes aceptaron participar del libro con sus reflexiones. Gracias por la buena predisposición a lo largo del proceso de compilación y de corrección y por sus sustanciosos aportes. Queremos destacar la generosidad de Diana Scialpi, autora del prólogo de esta compilación, investigadora pionera y referente ineludible en esta temática.

Estamos en deuda con nuestras compañeras del Observatorio de Género en la Justicia, por su colaboración permanente y por brindarnos el espacio de trabajo estimulante y amoroso que tenemos el privilegio de compartir. También apreciamos el importante aval de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires para el desarrollo del proyecto colaborativo que enmarca esta publicación.

Muchas gracias al Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a sus consejeros y consejeras, y a la Defensora del Pueblo de la Ciudad por el apoyo constante a nuestras tareas cotidianas.

Para finalizar, queremos reconocer a quienes integran la Editorial Jusbaire por el trabajo comprometido y su respaldo permanente en el emocionante camino que va desde las primeras ideas para producir un libro hasta que llega a manos del público.

María Paula Bodnar y Aluminé Moreno

Prólogo

*Sin trabajo, toda vida se corrompe.
Pero con un trabajo sin alma, la vida se asfixia y muere.*

Albert Camus

Por mucho que no se quiera ver la violencia, la violencia te busca. Aquí todos tenemos una dosis asegurada por derecho de nacionalidad. A unos le hacen o uno hace. O, en todo caso, si a uno no le hacen nada, se lo hacen a los otros y allí es donde entra la conciencia. Porque si uno deja que les hagan a otros, se convierte explícitamente o no, en cómplice.

Gioconda Belli, *La mujer habitada*

En la Argentina, en estos tiempos de pospandemia –finales de 2023– el territorio de las discriminaciones, de las brechas demostrables, de las diversas formas de maltrato y de diferentes violencias (incluyendo violaciones y crímenes) de mujeres se ha expandido hasta límites inimaginables para una actualización precisa de la agenda de género y diversidad de las organizaciones e instituciones –públicas o privadas– que trabajan en ello.

En simultáneo, la guerra de Ucrania y los ataques terroristas de Hamás en Israel, por poner ejemplos actualísimos, nos dejan en estado de perplejidad frente a los instrumentos jurídicos internacionales que se revelan tan poco eficaces y tal vez incluso arcanos.

No obstante, en la Argentina, el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), con entrada en vigor en 1976, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, suscripta por la República Argentina en julio de 1980), la Ley N° 26485 de Protección Integral de la Mujer del año 2009, la Ley N° 27412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, del año 2017, la Ley N° 27499, llamada Ley Micaela de 2019 y la Ley N° 27580, de 2020, de ratificación del Convenio 190 de OIT, así como las leyes provinciales y locales pertinentes, nos hablan de un muy largo y lentísimo proceso de concientización e implementación de políticas públicas destinadas a prevenir, evitar y asistir a

los diferentes tipos de violencias perpetrados en los lugares de trabajo que –muy a nuestro pesar– sigue ignorado en muchos ámbitos.

Aclaremos también que la legislación nacional argentina que es aplicable al sector público y privado fue inexistente –en materia de violencia laboral y acoso– hasta la sanción de la Ley N° 26485 de Protección Integral de la Mujer de 2009, porque las provincias argentinas solo pueden legislar para el sector público. De hecho, entre 2000 y 2009 solo hubo –en nuestro país– legislaciones específicas de cada provincia. Por su parte, desde 2009 solo las mujeres cuentan con dicha legislación específica de nivel nacional para el sector público y privado.¹

Dicho esto, revisar, repensar y plasmar los textos reunidos a continuación bajo el título *Construcción de entornos laborales con perspectiva de género* sin caer en el autocentrismo ni en ningún otro tipo de sesgo cognitivo resulta un desafío considerable.

Mucho más sencillo resultó dar a luz una investigación exploratoria sobre las “Violencias en la Administración Pública”, entendida como ámbito laboral, un territorio completamente inexplorado en ese entonces en la materia. Opté por la denominación “violencias político-burocráticas” (subrayando el tipo de organización y sujetos victimarios) y enumeré violencias institucionalizadas de todo tipo padecidas por varones y mujeres. Y he calificado de sencillo mi trabajo porque la gran mayoría de las violencias identificadas eran y siguen siendo, sin discusión, fáciles de probar. La violación de las normas y la irrazonabilidad de algunas constituyen violencia. Incluí algunos casos que involucraban la perspectiva de género sin agotar en ello mi tarea. Tal vez mi mayor mérito fue haber escuchado la convocatoria de la célebre Asamblea Mundial de la Organización Mundial de la Salud de 1996, que definió a la violencia de “epidemia soslayada” y la consideró –por vez primera– problema de Salud Pública. Más aún, en ese mismo marco la OMS reclamó investigar la violencia en diferentes contextos. La segunda edición ampliada de mi trabajo se publicó en 2004 con prólogo de la experta francesa Dra. Marie France Hirigoyen y capítulo de Derechos Humanos de la Dra. Diana Maffía.²

1. Felizmente, en muchos casos la norma fue interpretada en sentido amplio.

2. Scialpi, Diana, *Violencias en la Administración Pública. Casos y miradas para pensar la Administración Pública como ámbito laboral*, Buenos Aires, 2ª ed., 2004, Editorial Catálogos. Disponible en: <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2194>

Deseo destacar, especialmente, que la Dra. Marie-France Hirigoyen (doctora en Medicina, psiquiatra terapeuta y especialista en victimología) fue quien acuñó, en 1998, el concepto de “acoso moral” que, en claro contraste con otras violencias, resulta difícil de probar. Su original obra *El acoso moral, la violencia perversa en lo cotidiano* se tradujo a veinticuatro idiomas.³ Posteriormente, en 2001, publicó *El acoso moral en el trabajo*. Según Hirigoyen la dificultad para reunir “pruebas flagrantes” se convierte en el mayor obstáculo para defenderse del flagelo. Con sus trabajos y su prédica logró que la Unión Europea legisle para sancionar el “acoso moral”, que comprobó por los efectos sobre las víctimas en vez de por los comportamientos del victimario difíciles de probar. Por sus valiosos aportes Hirigoyen recibió la Legión de Honor de Francia.

Dejemos ahora volar nuestra imaginación. Visualicemos mentalmente otros contextos donde podríamos construir... *entornos laborales con perspectiva de género*. ¿Qué territorios o ámbitos elegiríamos priorizar para detenernos a investigar y asumir alternativas de mejoras? ¿Haríamos referencia a organizaciones estatales y públicas o comenzaríamos por etapas en diferentes sectores: Salud, con todos sus efectos; Educación en todos sus niveles; Fuerzas Armadas y de Seguridad? ¿O elegiríamos contemplar a los innumerables sectores del ámbito privado? ¿Incluiríamos a los sectores de trabajo informales? Los territorios para mirar: ¿serían urbanos?, ¿rurales? ¿barriales?, ¿marginales? ¿Las poblaciones que tendríamos en cuenta serían autóctonas, originarias, de inmigrantes –pauperizadas o no– y aún desplazadas por las guerras? ¿Incluiríamos a todas las personas sin distinciones? ¿Analizaríamos todo tipo de tareas y labores: profesionales, científicas y técnicas, de enfermería, docentes, administrativas, personal de servicio doméstico y/o equipo de maestranza? ¿Analizaríamos tipos y diferencias de remuneración o ingresos? ¿Cómo tendríamos en cuenta las condiciones de salud y seguridad en el trabajo de los diferentes entornos y los “techos de cristal”? ¿Ponderaríamos las cuestiones de poder y el peso de las asimetrías de origen político partidario? En definitiva, ¿qué ámbito, lugar o sector elegiríamos y a quiénes imaginaremos mirar, observar y analizar para hablar de agendas de género y diversidad?

3. Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Ed. Paidós Ibérica, 1999. Disponible en: https://diariofemenino.com.ar/documentos/el_acoso_moral_el_maltrato_psicologico_en_la_vida_cotidiana.pdf

De estas preguntas nacerán respuestas que pueden dejar en un cono de sombra una infinidad de otros factores y dimensiones. El panorama sigue siendo vastísimo. Mi intención –me permito tenerla– aspira a convocar a la mayor cantidad de proyectos interdisciplinarios a sondear, rastrear y perseverar buceando en territorios donde “de esto no se habla”. Hay mucho por develar y mucho por atender y asistir eficaz y preventivamente, toda vez que resulte posible. También mucho desafío para remover obstáculos –personales, económicos, sociales y culturales– que afrontan las mujeres y otras diversidades sexo–genéricas para acceder a la administración de justicia.

A mi juicio, la tarea pedagógica de dilucidar, explicar y esclarecer en qué consiste la perspectiva de género y de alumbrar lo aún invisibilizado y, todavía más, la responsabilidad de elaborar, implementar y evaluar el impacto de políticas públicas de orientación, atención y asistencia y de acceso a reparaciones justas a todo tipo de víctimas de violencias y discriminación por motivos de género o diversidad, sigue siendo hoy prioritaria.

Por último, deseo dejar constancia de que he recorrido este enriquecedor abanico de trabajos con mucho interés. En cada capítulo he aprendido algo. Aprecio mucho el valioso aporte ofrecido por cada una de las autoras y autores y felicito a las coordinadoras por la excelente iniciativa. En igual sentido, agradezco este espacio para manifestar mi gratitud y recomendar su lectura con entusiasmo.

Diana Scialpi*

*Licenciada en Sociología y Especialista en Planificación y Gestión de Políticas Sociales (UBA). Diplomada en Gobernabilidad y Desarrollo Institucional en la Universidad de Alcalá de Henares (2002) y Diplomada en Reglas Internacionales contra la Corrupción en la Facultad de Derecho de UCA (2003). Se desempeñó 30 años en la Administración Pública Nacional (APN) y ha ejercido la docencia en las universidades ISALUD, UBA, UCA, y en la Maestría de Género de UCES. Ha dictado diversos cursos de capacitación en entidades gremiales y asesorado desde 2000 a legisladores provinciales argentinos autores de legislación específica. Ha publicado diversos trabajos en revistas especializadas, nacionales y extranjeras y su trabajo de investigación figura en el Informe Mundial “Violence at Work”, OIT, 2006. Promovió desde “Instituciones sin Violencia” la creación de la 1ª Fiscalía de Denuncias de Violencia en la APN en sede de la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas.

Introducción

María Paula Bodnar* y Aluminé Moreno**

Este libro reúne distintas miradas sobre temas que son relevantes para pensar la construcción de entornos laborales libres de violencias y que ofrecen oportunidades equivalentes a todas las personas para desarrollar sus capacidades.

Las organizaciones reproducen los sesgos sociales en términos de género y sexualidad; por eso, para evitar que se reiteren las relaciones de privilegio y subordinación se requiere diseñar e implementar medidas que protejan contra los abusos y desventajas, aborden y remedié los conflictos y violencias y se orienten a erradicar las injusticias en el largo plazo. De esta manera, se aprovechan los talentos plurales que enriquecen a nuestra sociedad, se cumplen las promesas legales referidas a la igualdad de género y a una vida libre de violencia y se aseguran instituciones más ágiles y armoniosas.

Las perspectivas emergentes destacan que la violencia en el mundo del trabajo es un fenómeno despersonalizado e institucionalizado, favorecido en contextos en los cuales los derechos están en declive, en presencia de culturas organizacionales tolerantes y –en algunos casos– promovido como estilo de gestión. Es responsabilidad de las organizaciones adoptar respuestas concretas para combatir los abusos, y articular con instrumentos que garanticen el trato digno y respetuoso de todas las personas que integran el colectivo laboral atendiendo las situaciones

* Abogada (UBA). Diploma de Especialización en Diseño y Evaluación de Políticas Públicas (Universidad Pompeu Fabra, Barcelona School of Management) y magíster en Análisis y Gestión Organizacional (UB, Facultad de Humanidades). Es docente invitada del Programa de Actualización en Género y Derecho de la Facultad de Derecho de la UBA y de la Diplomatura en Administración Judicial de la UNSAM. Desde el 2000 trabaja en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se desempeña actualmente como coordinadora operativa de Proyección Institucional.

** Feminista y licenciada en Ciencia Política (UBA). Completó una Maestría en Género y Políticas Sociales (London School of Economics and Political Science) y el Programa de actualización en Género y Derecho (Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires). Coordina el equipo del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desde 2013.

de sobreexposición a los riesgos de violencia o discriminación basada en género y en otros determinantes de la subordinación.

El análisis de género brinda una caja de herramientas metodológicas y conceptuales especialmente valiosas para abordar esta temática. Proponemos un recorrido por tópicos clave que se ordena en tres ejes temáticos.

El primero “Tendencias teóricas y contribuciones jurisprudenciales: aportes para alcanzar el abordaje integral de la violencia y la equidad en los entornos de trabajo”, reúne aproximaciones a esta temática, ilumina sus dimensiones generizadas. Las y los autores se detienen en los modos en que los fallos judiciales re-crean y traducen los marcos conceptuales referidos a las manifestaciones de las violencias, y aporta soluciones concretas para las situaciones problemáticas que se reiteran en los tribunales.

Ponemos énfasis en la importancia del sustento teórico subyacente a las intervenciones, ya que el modo en que se define el problema determina cuáles son las necesidades que quedan dentro del margen de tratabilidad, guía la selección de las estrategias y de los recursos que se aplicarán. Desde esta perspectiva, recogemos aportes teóricos que se ocupan de desentrañar las expresiones de la problemática en las organizaciones estatales y fundamentan la reacción institucional.

En este primer eje se incluye el texto del Observatorio de Género en la Justicia, que provee pautas y recomendaciones para el diseño de protocolos de abordaje de la violencia y el acoso en el ámbito laboral sobre la base de la revisión de buenas prácticas registradas en administración comparada. A continuación, Javier Indalecio Barraza explora los diversos matices que presentan las situaciones de acoso que redimensiona como torturas psicológicas y reconstruye la evolución jurisprudencial. Viviana Mariel Dobarro sistematiza las recomendaciones de organismos internacionales sobre la materia, desbroza la legislación para despejar las obligaciones emergentes de las protecciones contra la violencia de género en el mundo del trabajo, que profundiza en su reflejo en la jurisprudencia. Bárbara Schreiber, por su parte, capitaliza la experiencia de asistencia técnica del Observatorio de Género en la Justicia en casos judicializados y con mirada crítica desentraña los desafíos para incorporar la perspectiva de género y garantizar la protección efectiva de quienes se encuentran en posiciones

más vulnerables. Por último, Miguel Gliksberg retoma la normativa nacional y local referida a promover la igualdad entre los géneros para vincularla a diversas líneas de trabajo que se desarrollan en el seno del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El segundo eje “Experiencias de prevención primaria: el rol clave de la investigación y la capacitación para motorizar el cambio en las organizaciones”, muestra las sinergias entre momentos imprescindibles para garantizar la efectividad de las estrategias de prevención integral.

La evidencia precisa y actualizada sobre el contexto institucional, por un lado, es necesaria para determinar los nudos críticos que demandan accionar; por otro lado, para esclarecer los contenidos y saberes que hay que poner a disposición de quienes integran las instituciones.

Cuando se enfocan en las condiciones favorecedoras para la puesta en práctica de las políticas contra la violencia, su efectividad se asocia a los esfuerzos concurrentes por producir y utilizar datos confiables, disponer de planes basados en evidencia y establecer mecanismos de evaluación que retroalimenten las intervenciones.

Bajo el segundo eje, Roberta Ruiz destaca la utilidad del desarrollo de líneas de investigación que sirven como insumo para generar una oferta formativa adecuada a las necesidades reales de la organización, así como para el diseño de medidas de transversalización del género. Romina Pzellinsky y Patricia Betsabé Parra Hurtado ponen a disposición una síntesis de dos relevamientos diagnósticos impulsados en el ámbito de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos que presentan el estado de situación de las políticas institucionales referidas a violencia y acoso laboral y a medidas de conciliación de labores de cuidado y jornada de trabajo formal y una serie de recomendaciones. En su estudio de caso, Raquel Asensio y Julieta Di Corleto contextualizan la adopción de un novedoso protocolo antiviolencia en el marco de una política de transversalización de la perspectiva de género que expresa el compromiso institucional por alcanzar el bienestar de todas las personas que trabajan en la defensa pública. Para cerrar esta segunda parte del libro, María Paula Bodnar marca la necesidad de incorporar la evaluación de las políticas de prevención de la violencia como un momento imprescindible para asegurar la efectividad de los instrumentos y como estrategia transformadora para construir entornos laborales equitativos y justos.

El tercer eje “Propuestas de regulación en contextos judiciales: ejemplos situados”, recupera experiencias que nos proporcionan aprendizajes valiosos a la hora de diseñar estrategias preventivas y de profundización de compromisos institucionales acerca de la inclusión de comunidades históricamente marginadas del empleo.

Se presentan las contribuciones de Vanesa Ferrazzuolo, quien reseña la innovadora experiencia del Programa de Prevención de la Violencia Laboral en el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ana Salvatelli y Liliana Tojo, así como Agustina Olmedo y María Florencia Belanti, discurren sobre procesos de construcción de protocolos para abordar las violencias en ámbitos judiciales. En el primer caso se reseña la iniciativa impulsada en el Consejo de la Magistratura; en el segundo describe la elaboración participativa encarada por el Poder Judicial de Córdoba.

En esta sección también señalamos la importancia de entretelar mecanismos de abordaje de la conflictividad con acciones afirmativas y prácticas laborales *a medida* de las necesidades específicas de diversos grupos con el fin de promover la inclusión y el bienestar. Lucía Burundarena y María Florio ejemplifican aplicaciones concretas que establecen ajustes razonables y ponen en valor soluciones organizacionales que brindan apoyos necesarios para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Por último, Marcela Espíndola entrevista a Violeta Alegre y Florencia Guimarães García, quienes reflexionan sobre el camino recorrido desde las primeras demandas de medidas positivas de estímulo al empleo de personas travestis y trans en instituciones públicas, para ahondar luego en los desafíos de la implementación de este tipo de propuestas.

Mientras que en el escenario corporativo se interpela a replantear las *prácticas laborales* ensayando políticas de responsabilidad social interna que redimensionan la gestión tradicional de los recursos humanos hacia una estratégica con foco en las personas, desde las organizaciones públicas urge cambiar las formas de respuesta organizacional, ya que no se trata de diseñar más medidas de protección sino de consensuar mecanismos de abordaje integral viables que adecuen los procedimientos administrativos y judiciales para garantizar respuestas oportunas y efectivas.

Este libro muestra parte de un proceso de articulación entre dos instituciones que sostuvimos con empeño a lo largo de muchos años

y que consideramos una forma de producción e intervención valiosa. A continuación, recorreremos algunos hitos de este camino; porque en este devenir sistematizamos información, brindamos asesoría especializada y consolidamos alianzas profesionales que enriquecen la conversación que se desarrolla en las páginas de este libro.

En julio de 2015 el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires suscribió un Convenio Marco de Colaboración con la Defensoría del Pueblo para el desarrollo de actividades de cooperación, capacitación y asistencia técnica. En dicha oportunidad propusimos poner foco en actividades referidas a la violencia laboral con perspectiva de género, y anticipamos una oportunidad para el desarrollo de un plan de trabajo en común de valor para ambas instituciones.

Una de las primeras actividades públicas fue una jornada de intercambio de experiencias de intervención en materia de prevención y abordaje de la violencia laboral implementadas desde el Consejo de la Magistratura, los Ministerios Públicos (Defensoría y Fiscalía) y la Defensoría del Pueblo de la CABA, organizada en 2016. Con esta metodología de trabajo participativa y basada en la puesta en común de información entre diversas instituciones y disciplinas registramos los aportes de representantes institucionales, sindicales y expertos/as en el tema, que resultó una brújula para delinear ejes orientadores del trabajo que se desarrolló en los años siguientes y que, en parte, se presenta en este libro. Muchos/as de quienes participaron de esa mesa de trabajo contribuyeron con sus artículos a esta publicación, y les agradecemos la reciprocidad sostenida a lo largo de estos años.

En el marco de nuestra planificación también privilegiamos el diseño y dictado de numerosas capacitaciones, algunas organizadas junto al Centro de Formación Judicial, la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina, el Programa de Actualización en Género y Derecho de la UBA, entre otros. Más adelante, elaboramos contenidos sobre violencia laboral con perspectiva de género, a fin de cooperar con el Centro de Justicia de la Mujer en el “Módulo de la Capacitación de Ley Micaela”, dirigido a las máximas autoridades del Consejo de la Magistratura, Tribunal Superior de Justicia y Ministerios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que se ofreció en 2021. Esta actividad culminó con el acuerdo para dar una respuesta institucional a la violencia de género en el Poder Judicial porteño que firmaron todos/as los/las participantes.

En el contexto de este compromiso institucional participamos en las reuniones de la Mesa de Trabajo impulsada por las Resoluciones CM N° 193/21 y 49/22 brindando asesoramiento para la construcción de un proyecto de protocolo para prevenir, tratar y eliminar las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral para el Poder Judicial. En el curso de este proceso, la coordinación de la Mesa nos encomendó elaborar “un documento que aborde los temas de violencia laboral en términos amplios”. Para cumplir este mandato apelamos, una vez más, a una metodología participativa e interinstitucional que asegure la consideración de una pluralidad de voces. Mantuvimos encuentros de trabajo con integrantes de las áreas de recursos humanos del Consejo y Ministerios Públicos, representantes de unidades especializadas en género, actores y actrices institucionales con experiencia en la materia. Estas conversaciones nos permitieron identificar núcleos temáticos para elaborar un documento técnico que sintetiza las pautas de diseño recomendadas para la elaboración de protocolos institucionales que se publica como parte de esta compilación.

Nos interesa contar las formas tanto como los contenidos porque entablar diálogos e intercambios colaborativos con otras organizaciones o unidades estatales y/o actores sociales para que aporten sus perspectivas, saberes especializados o recursos de otra índole, contribuye a la construcción de soluciones viables y continuas en el tiempo.

En suma, se trata de un plan de trabajo sostenido durante ocho años que fructificó en numerosos productos, en alianzas estratégicas y en varias oportunidades de incidencia. Esta compilación es resultado de estos esfuerzos interinstitucionales y busca poner en diálogo contribuciones del campo teórico, experiencias innovadoras y propuestas de cambio que comparten la preocupación por construir entornos de trabajo estatales libres de violencia y equitativos.

Sabemos que los abordajes virtuosos nacen de la colaboración y el empeño renovados cotidianamente. La problemática compleja que se presenta ante nosotras nos invita a agudizar el ingenio, potenciar los diálogos interinstitucionales e involucrar al colectivo laboral para innovar en los mecanismos que brinden realmente acceso a justicia.

Capítulo 1
**Tendencias teóricas y contribuciones
jurisprudenciales: aportes para alcanzar
el abordaje integral de la violencia y la
equidad en los entornos de trabajo**

Pautas técnicas de diseño para la elaboración de un Protocolo para prevenir, tratar y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Observatorio de Género en la Justicia^{*}

Antecedentes institucionales

El 24 de noviembre de 2021 se suscribió el “Compromiso de Acción del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires frente a las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral”; instrumento que impulsa la creación de entornos de trabajo libres de violencias e insta a generar mecanismos de prevención y tratamiento de la problemática desde un abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género.

En cumplimiento de este acuerdo mediante las Resoluciones CM N° 193/2021 y 49/2022 se convocó a formar una Mesa de Trabajo para la redacción de un proyecto de Protocolo específico de prevención y tratamiento de la violencia o acoso laboral por causas de género, que detalle las unidades e instancias organizativas participantes.

La metodología contempló, asimismo, la posibilidad de invitar a especialistas en la materia y el intercambio de experiencias ensayadas

^{*} Este artículo fue elaborado sobre la base del documento “Proyecto de Protocolo para prevenir, tratar y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Mesa de Trabajo (Resoluciones CM N° 193/21 y 49/22): Pautas de diseño propuestas por el Observatorio de Género en la Justicia, SAGYP”. Dicho informe técnico, producto de enriquecedores intercambios y esfuerzos colectivos, fue presentado a las/os integrantes de la aludida mesa de trabajo con el objetivo de aportar sustento conceptual y herramientas prácticas para la redacción de un proyecto de protocolo institucional. La versión original ha sido editada a los fines de su publicación.

en otros ámbitos jurisdiccionales, estimulando la formación de una red colaborativa.¹ La modalidad de trabajo aplicada no es novedosa en el contexto institucional pues en el marco del Programa de Prevención de la Violencia Laboral, mediante la Resolución CM N° 60/16 se han conformado otros espacios de diálogo y propiciado interacciones cooperativas que se sostienen en el tiempo.²

Durante el desarrollo de la Mesa de Trabajo se relevaron los recursos institucionales en uso para enfrentar las situaciones de violencia en el ámbito laboral judicial, y se alcanzó un diagnóstico compartido que sirve de base a la presente propuesta elaborada a partir de la aplicación de técnicas participativas informales –*v.gr.*: reuniones de trabajo, formación de espacios de discusiones temáticas, intercambio de experiencias y entrevistas con informantes clave–.

A continuación se sintetizan las pautas de diseño sugeridas para orientar el proceso de construcción del Protocolo de prevención, tratamiento y eliminación de la violencia y el acoso en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los criterios contemplados se ajustan al contenido del mencionado “Compromiso de Acción”, del Convenio N° 190 de la OIT y a la normativa específica aplicable en el contexto local.³

1. La Mesa de Trabajo, mediante las Resoluciones CM N° 193/21 y 49/22, con fecha 11/07/22 encomendó realizar una propuesta de diseño de un protocolo de prevención y tratamiento de la violencia y/o acoso en el ámbito laboral. El documento final fue elaborado por María Paula Bodnar en cumplimiento del “Plan de Trabajo sobre intercambio de experiencias institucionales de intervención para el abordaje de la violencia laboral con perspectiva de género” implementado por el Observatorio de Género en la Justicia en el marco de un Convenio Específico suscripto entre el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Anexo Resolución CM N° 55/2015).

2. El equipo estuvo integrado por Luciana Andrada, María Paula Bodnar y Raquel Munt. Se desarrollaron tres instancias de consenso con referentes de las áreas de recursos humanos de los Ministerios Públicos (Carolina Fernández, Ana Carolina Muriel y Esteban Zuleta, 28/09/22, SAGyP); integrantes de unidades especializadas en género (Valeria Boccia, Natalia Figueroa, Diana Maffia y Gabriela Piazza, 23/09/22, OGJ) y asistentes a la Mesa de Trabajo (Nora Bluro, Deborah Dobniewski y Mariel Fuertes, 24/10/22, SAGyP). Destacamos la participación de la Dra. Vanesa Ferrazzuolo, quien compartió su experiencia de trabajo como impulsora del Programa de Prevención de la Violencia Laboral del Consejo de la Magistratura.

3. La Ley N° 26485 incluye a la violencia laboral entre las modalidades reguladas y la define como “aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos

Prevención y tratamiento de la violencia y acoso en el mundo del trabajo desde un abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género

La violencia y el acoso en el mundo del trabajo constituyen formas devastadoras de injusticia social con impactos negativos individuales, a nivel grupal organizacional y para la sociedad en conjunto.⁴

La preocupación por la salud y el bienestar de todas las personas que se desempeñan al servicio del Estado es una tendencia presente en las reformas normativas adoptadas por las organizaciones públicas iberoamericanas durante la última década que se expresan en un conjunto de principios destinados a regir las relaciones laborales –p. ej.: dignidad, igualdad, participación, respeto–, para promover la formación de entornos de trabajo saludables y seguros.⁵

Este mismo encuadre subyace a los procesos regulatorios impulsados por los poderes judiciales provinciales respecto a la prevención

o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral”. Por su parte, la Ley N° 27499 (Ley N° 6208 de adhesión local) establece que las máximas autoridades de los organismos incluidos en el ámbito de aplicación son responsables de garantizar la implementación de las capacitaciones, las cuales se adecuarán a la normativa, recomendaciones y otras disposiciones que establecen al respecto los organismos de monitoreo de las convenciones vinculadas a la temática de género y violencia contra las mujeres. Para completar el encuadre local, la Ley N° 1225 apunta a los objetivos de prevenir, sancionar y erradicar la violencia en el empleo público, y la Ley N° 6083 fija las reglas específicas aplicables en materia de prevención y tratamiento de la violencia laboral por causas de género en las organizaciones estatales.

4. ILO, “Informe V (1), ‘Acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo’”, Conferencia Internacional del Trabajo 108ª reunión, 2019; Scialpi, Diana, *Violencias en la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública como ámbito laboral*, Buenos Aires, Ed. Catálogos, 2ª edición, 2004. Disponible en: <http://biblioteca-digital.cin.edu.ar/handle/123456789/2194> [fecha de consulta: 10/06/2023].

5. Bodnar, María Paula, “Glosario: Violencia Laboral”, en *Boletín N° 7*, Buenos Aires, Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, noviembre de 2015. Disponible en: https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?do_c=44DooC7oD8o92AC1ACC9B72o36FD499A [fecha de consulta: 20/04/2024].

y tratamiento de la violencia laboral que han originado iniciativas de diversos alcances y fisonomías, e inspira el plan de acciones encarado por el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco del “Compromiso de Acción” aludido.

En 2016 la Organización Internacional del Trabajo propuso el uso de la expresión *violencia y acoso en el mundo del trabajo* en referencia a: “un continuo de comportamientos y prácticas inaceptables que probablemente se traduzcan en sufrimiento o daños físicos, psicológicos o sexuales”.⁶

Esta problemática:

... afecta a las relaciones en el lugar de trabajo, al compromiso de los trabajadores, a la salud, a la productividad, a la calidad de los servicios públicos y privados, y a la reputación de las empresas. Tiene repercusiones en la participación en el mercado de trabajo y, en particular, puede impedir que las mujeres se incorporen al mercado de trabajo, especialmente en los sectores y trabajos dominados por los hombres, y permanezcan en el mismo. La violencia puede socavar la toma democrática de decisiones y el Estado de derecho.⁷

Más recientemente, el Convenio N° 190 aplicó el término *violencia y acoso en el mundo del trabajo* para designar:

... un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género.⁸

Este instrumento reconoce un núcleo de principios y derechos fundamentales asociados al trabajo libre de violencia y acoso, tales como la asociación y negociación colectiva, las libertades sindicales, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso, la abolición del tra-

6. OIT, “Informe del Director General. Quinto informe complementario: Resultado de la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo”, documento GB.328/INS/17/5, anexo I, párr. 3, Ginebra, 2016.

7. *Ibidem*, anexo I, párr. 1.

8. Convenio N° 190, art. 1, inc. a. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

bajo infantil, la supresión de la discriminación en materia de empleo y ocupación, y el fomento del trabajo decente.⁹

El Convenio N° 190 remarca la especificidad de la violencia y acoso por causas de género entendida como: “la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual”.¹⁰

Desde el inicio del debate internacional en la temática se promovió el enfoque *inclusivo, integrado, teniendo en cuenta las consideraciones de género*.¹¹ El diseño de respuestas sensibles exige aprehender la diversidad de situaciones sobre las cuales se pretende intervenir, que reconoce la intersección de factores de riesgo de exposición a la violencia –p. ej.: género, orientación sexual, raza, condición de migrante, entre otros– que individualmente o en forma combinada incrementa el riesgo de violencia o acoso laboral.¹² Esta lectura se fundamenta en la protección efectiva de la salud y seguridad en el ámbito de trabajo y en la promoción de la igualdad y busca aprehender las vinculaciones entre las diversas modalidades y tipos de violencia, articulando soluciones frente a formas

9. Observatorio de Género en la Justicia, “Informe: Con miradas de género: repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral”, en *Boletín N° 16*, noviembre de 2018, Buenos Aires, Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018.

10. Lippel, Katherine, “Addressing Occupational Violence: An overview of conceptual and policy considerations viewed through a gender lens”, Working Paper N° 05/2016, Ginebra, International Labour Office, 2016. Esta autora propone diferentes categorías de factores organizacionales relevantes, a saber: riesgos psicosociales, modalidades de contratación no formales, y la normalización de la violencia a través de la cultura organizacional. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/310795324_Addressing_Occupational_Violence_An_overview_of_conceptual_and_policy_considerations_viewed_through_a_gender_lens [fecha de consulta: 10/06/2023].

11. El abordaje inclusivo proyecta un *espectro de protección amplio* basado en el “derecho al trabajo libre de violencia y acoso” y exige reconocer las situaciones de ciertos sujetos o grupos desproporcionalmente afectados, así como la sobreexposición por sectores, ocupaciones y modalidades de contratación laboral. El enfoque integrado plantea que la prevención y eliminación de las violencias en el mundo del trabajo requiere intervenciones en múltiples campos: empleo, equidad, no discriminación, salud e higiene ocupacional, migrantes, negociación colectiva, legislación y políticas.

12. Viveros Vigoya, Mara, “La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación”, en *Debate Feminista*, vol. 52, México, 2016, pp. 1-17. Se usa el término “interseccionalidad” para designar la perspectiva teórica y metodológica que da cuenta de la *percepción cruzada o imbricada de las relaciones de poder*.

específicas basadas en el sexo y género –p. ej.: el acoso por maternidad, la violencia y el acoso homofóbicos o transfóbicos–.¹³

La violencia laboral representa un riesgo para la salud y seguridad en el trabajo, bajo el enfoque de la gestión integral de los riesgos laborales, las organizaciones empleadoras deben identificarlos, valorar sus impactos y generar propuestas de intervención que aseguren condiciones favorables a la *salud, seguridad y bienestar* del personal.¹⁴

La gestión integral de la problemática comprende estrategias que se despliegan en los niveles de prevención primaria, secundaria y terciaria,¹⁵ y proporciona a todos los miembros de la organización acceso a información, entrenamiento y capacitaciones específicas, a sistemas de reporte adecuados, a vías investigativas y de resolución efectivas, así como medidas dirigidas a facilitar la reinserción laboral y el acompañamiento de las personas afectadas por la violencia laboral.¹⁶

13. OIT, *La discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género: resultados del proyecto PRIDE de la OIT*, Ginebra, 2015; OIT, *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*, Ginebra y Observatorio de Género en la Justicia, 2018, *op. cit.*

14. Costa, Lúcia Simoes; Santos, Marta, “Factores psicossociais de risco no trabalho: lições aprendidas e novos caminhos” en *International Journal on Working Conditions*, vol. 1, N° 5, 2013, pp. 39-58, citado por Tolfo, Suzana da Rosa, 2017; Bodnar, María Paula, Proyecto de tesis “Prevención y tratamiento de la violencia laboral en el empleo público: Gestión del programa de prevención de la violencia laboral del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2016/2021”, Buenos Aires, Maestría en Análisis y Gestión Organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad de Belgrano, 2022.

15. Chappell, Duncan; Di Martino, Vittorio, *Violence at work*, Ginebra, ILO, 2006. La prevención primaria incluye estrategias que se anticipan a la ocurrencia de hechos, la secundaria comprende las enfocadas en la respuesta inmediata frente a incidentes de violencia configurados (p. ej.: reporte, registro, atención a la víctima), y la terciaria agrupa herramientas para el desarrollo de procesos de largo plazo como rehabilitación, reintegración y otras dirigidas a reducir la discapacidad asociada a violencia.

16. Bodnar, María Paula, “Proyecto de tesis...”, *op. cit.* La “actuación en el contexto” debería contemplar las situaciones personales del sujeto perpetrador –mecanismos de responsabilización, advertencias, aplicación de sanciones, medidas de soporte– y del sujeto destinatario –adopción de medidas de rehabilitación, acompañamiento, reparación–, así como las acciones dirigidas a incidir en la situación de trabajo –causas culturales y relacionales–.

Criterios orientativos para la protocolización

La violencia laboral en los entornos estatales está subreportada por múltiples causas, tales como la inexistencia de procedimientos específicos, la falta de conocimiento de los recursos disponibles, el miedo a las represalias o la baja expectativa en la utilidad de las vías existentes para brindar soluciones “reales” en tiempo y forma. La creación de canales de reporte y la disposición de servicios de atención especializados –oportunos, seguros y confiables– buscan revertir esta tendencia, proporcionando acceso a espacios que garanticen el trato digno, respetuoso, la confidencialidad y no regresividad de las soluciones. En este sentido, pueden asociarse un conjunto de ventajas a la protocolización.¹⁷

En primer término, la existencia de un instrumento regulatorio de la política interna puede mejorar las percepciones de justicia organizacional en la medida en que expresa la reacción (de rechazo/intolerancia) de la institución frente al fenómeno.

Segundo, en los casos en los cuales se logra avanzar sobre las funciones de orientación/asesoramiento los protocolos ofrecen caminos complementarios al disciplinario mediante la ejecución de planes de acción para encauzar las quejas/consultas/solicitudes, y operan como instrumentos de atribución de responsabilidades que asignan competencias concretas e identifican las obligaciones a cargo de las instancias intervinientes en la implementación.

En tercer lugar, la adopción de protocolos favorece la apertura de ámbitos de diálogo indispensables para generar “alternativas de tratamiento creativas” legitimadas por la diversidad de actores institucionales concernidos y acordes a la naturaleza específica de la problemática.

17. Sobre las limitaciones en el uso de canales formales ver: Ferris, Pat, “A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil”, en *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, N° 3, 2004, pp. 389-395; Maffía, Diana; Bodnar, María Paula, “Prevención y tratamiento de la violencia y el acoso con perspectiva de género en las organizaciones públicas: Desafíos para gestionar el cambio en entornos de trabajo estatales”, en *Revista Electrónica del Consejo de DDHH de la Defensoría del Pueblo de la CABA*, Buenos Aires, 2021. Disponible en: <https://defensoria.org.ar/rec/diana-maffia-y-paula-bodnar-prevencion-y-tratamiento-de-la-violencia-y-el-acoso-con-perspectiva-de-genero-en-las-organizaciones-publicas-desafios-para-gestionar-el-cambio-en-entornos-de-trabajo-est/> [fecha de consulta: 10/06/2023].

Esto marca su potencial para esquivar las consecuencias disvaliosas asociadas al uso de las vías de reclamo disciplinarias/punitivas.¹⁸

Asimismo, permitiría “abrir, organizar y centralizar una tarea insoslayable: el registro y cuantificación de casos [...] indispensable para la construcción de políticas públicas”.¹⁹

Sobre la base de este encuadre proponemos orientar el proceso de construcción a partir de los siguientes núcleos temáticos:²⁰

- 1) Propósitos del protocolo: enunciación de los objetivos generales y específicos en términos claros y precisos (usualmente integrada con declaraciones principistas)
- 2) Definiciones: identificación de los términos clave y definiciones conceptuales
- 3) Alcances del protocolo: deslinde del ámbito subjetivo de aplicación
- 4) Prevención primaria: descripción de las estrategias preincidente aplicables y responsabilidades
- 5) Prevención secundaria: selección de vías de reporte, tratamiento y resolución, asignación de responsabilidades y reglas de actuación
- 6) Prevención terciaria: inclusión de medidas de acompañamiento y apoyo

18. Maffia, Diana; Bodnar, María Paula, “Prevención y tratamiento de la violencia...”, *op. cit.*, y Barón Duque, Miguel, “Afrontamiento individual del acoso moral en el trabajo a través de los recursos de negociación”, en *LAN HARREMANAK*, N° 7, vol. II, 2002, pp. 135-154. Disponible en: https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/5814/5490 [fecha de consulta: 20/04/2024]

19. Scialpi, Diana, “Comentarios formulados por la Lic. Diana Scialpi al documento ‘Proyecto de Protocolo para prevenir, tratar y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pautas técnicas de diseño’ elaborado por el Observatorio de Género en la Justicia”, comunicación personal, Buenos Aires, 2022.

20. Destacamos la colaboración de la Lic. Diana Scialpi, quien en carácter de experta externa efectuó la revisión de las categorías analíticas propuestas y sugirió futuras líneas de investigación en el área problema. La propuesta recoge las tendencias regulatorias en torno a la violencia y el acoso en el empleo estatal identificadas en el marco de un plan de investigación en curso en el Observatorio de Género en la Justicia. Esta línea de investigación se ejecuta en los términos del Convenio de Colaboración suscripto entre la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires y el Consejo de la Magistratura de la Ciudad (Anexo Resolución CM N° 55/2015).

- 7) Seguimiento del protocolo: perspectivas y oportunidades de evaluación, diseño del sistema de registro de reportes y denuncias (cuantitativo y cualitativo) y monitoreo

Propósitos del protocolo

Declaraciones de Principios

Los protocolos con frecuencia incluyen declaraciones de principios que expresan las concepciones subyacentes; por eso es usual que se recurra a fórmulas “ambiciosas” –p. ej.: tolerancia cero, erradicación de la violencia–, se desalienta su uso porque pueden generar expectativas de respuesta institucional que no logran concretarse.

Es recomendable la sujeción a *principios generales* porque refuerza los valores compartidos por la organización y fundamenta la legitimidad de las intervenciones; una buena práctica es recoger lineamientos que surgen de prescripciones legales específicas como, por ejemplo, el Convenio N° 190 de la OIT, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención de Belém do Pará o la Ley N° 26485.²¹

Objetivos

En estrecha vinculación con las enunciaciones de principios, las políticas internas incluyen definiciones de objetivos que delimitan su ámbito de aplicación y condicionan la selección de las estrategias para alcanzarlos.

En los entornos laborales estatales, el contenido de los objetivos de las políticas antiviolencia está incidido por las regulaciones formales traídas por el marco normativo hacia estrategias de prevención primaria, secundaria y terciaria. Las primeras comprenden las acciones de sensibilización, capacitación y entrenamiento específico, y que se perfila en general, las intervenciones preincidentes. La prevención secundaria

21. Bodnar, María Paula, “Protocolos para la prevención y tratamiento de la violencia y el acoso de género en el trabajo: ¿Avenidas de derechos o callejones sin salida?”, en Maffia, Diana; Gomez, Patricia; Moreno, Aluminé; Moretti, Celeste (comps.), *Intervenciones feministas para la igualdad y la justicia*, Buenos Aires, Editorial Jusbairens, 2020, p. 431.

contempla dispositivos especiales para sustanciar las consultas/reclamos –p. ej.: designación de una unidad especializada, determinación de un plan de acción alternativo a la vía disciplinaria y/o a la judicialización–; y las terciarias se despliegan *post* denuncia –como las medidas de reparación económica, compensación ante bajas laborales y acceso a cobertura de salud, acompañamiento con fines de reinserción–.²²

Es dable remarcar que en el orden de la CABA la Ley N° 6083 insta a la adopción de políticas internas dirigidas a prevenir, abordar y erradicar la violencia de género en el empleo estatal y fija reglas referidas al contenido y al proceso de generación de los protocolos que funcionan como restricciones.

Las regulaciones internas deberían incluir estrategias de *difusión de derechos* –p. ej.: “promover acciones para la prevención y erradicación de las violencias de género, el acoso y abuso en el ámbito laboral” (art. 4, inc. d)–; y de *realización de derechos* –p. ej.: “establecer criterios para la intervención y el seguimiento de situaciones de violencia de género o discriminación en razón de género en el ámbito laboral” (art. 4, inc. e)–, y “generar un ámbito al que pueda recurrir la persona afectada a fin de encontrar posibles soluciones”, respetando su voluntad y confidencialidad.²³

En una reciente investigación sobre experiencias de intervenciones frente a la violencia y acoso en el mundo del trabajo en la Argentina impulsada por la OIT se propone una clasificación que tiene en cuenta los ejes de acción e implementación de las medidas e intereses apuntados por las iniciativas examinadas. Sobre la base de este criterio se distinguen las organizaciones que aplican *acciones de protección y prevención*; otras que adoptan iniciativas dirigidas a brindar *orientación, formación y sensibilización*, y finalmente ejemplos de entidades que incluyen estrategias de *control de aplicación, recursos para la reparación y asistencia con servicios de atención y contención*.²⁴

El estudio constató que la mayoría de los códigos de conducta relevados (93,2%) incluye *acciones de protección y prevención* que apuntan al a cam-

22. Chappel, Duncan; Di Martino, Vittorio, *Violence at work*, *op. cit.*

23. Bodnar, María Paula, “Protocolos para la prevención y tratamiento de la violencia...”, *op. cit.*

24. Iniciativa Spotlight, *1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina*, Buenos Aires, Oficina de país de la OIT para la Argentina, 2021, p. 55.

biar prácticas organizacionales que naturalizan las conductas violentas o discriminatorias. Asimismo, las acciones de control de aplicación, vías de recursos, reparación y asistencia también están contempladas en la mayor parte de los protocolos estudiados (94,3%).²⁵

Definiciones

Una de las principales dificultades de los protocolos laborales de prevención y tratamiento de la violencia es alcanzar conceptualizaciones despersonalizadas del problema idóneas para ahondar en sus raíces institucionales.²⁶ Como práctica recomendable se sugiere recurrir a definiciones operacionales y enunciar en forma no taxativa las configuraciones recurrentes.²⁷

Una configuración a considerar consiste en la exposición a violencias originadas en comportamientos de terceras personas ajenas al Poder Judicial (p. ej.: justiciables). Se trata de un riesgo que debería contemplarse a través de medidas preventivas y estrategias de apoyo al personal.²⁸

Al respecto, el estudio impulsado en nuestro país por la OIT antes mencionado reveló heterogeneidad con relación a los modos en que se caracterizan y definen las configuraciones violentas en los instrumentos analizados. El organismo especializado destaca la importancia:

... de recuperar este aspecto, ya que las definiciones que se adoptan impactan en los modos en que los actores significan y representan estas manifestaciones, y lo mismo ocurre con las situaciones y las acciones que se conciben como tales y los mecanismos de atención que se aplicarán.²⁹

25. *Ibidem*, p. 56.

26. Scialpi, Diana, "Comentarios formulados....", *op. cit.* Asimismo, corresponde atender las violencias institucionales que se originan en la aplicación de las reglas formales, por ejemplo, referidas al desarrollo de la carrera.

27. Duffy, Maureen, "Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation", en *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 61, N° 3, 2009; Iniciativa Spotlight, *1000 experiencias. Abordaje de la violencia...*, *op. cit.*, p. 55.

28. En la Mesa de Trabajo se destacó la sobreexposición a este factor de riesgo. Al respecto se apunta que "la violencia que viene de afuera" –incide en el bienestar del personal– sobre todo de quienes atienden al público, "hemos naturalizado [...] muchas situaciones de violencia" (declaración de participante en 4ª Sesión de la Mesa de Trabajo, CABA, 05/09/22).

29. Iniciativa Spotlight, *1000 experiencias...*, *op. cit.*, p. 50.

Alcance universal con perspectiva de género

El mismo relevamiento arrojó que la mayor parte de las iniciativas estudiadas tiene alcance universal (abarcan a todas las personas del ámbito laboral), mientras que un reducido porcentaje de las intervenciones (13%) focalizan en grupos específicos, como mujeres, personas LGBTQI+ u otras personas identificadas en situación de riesgo incrementado frente a la violencia y/o acoso laboral.

Se considera que la cobertura universal garantiza la unidad de respuesta organizacional frente a las diferentes expresiones de violencias laborales, sin perder la atención de los *tipos y modalidades* respecto de los cuales determinadas personas o grupos están excesivamente expuestas.

Se advierte que

La manifestación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo suele reflejar la violencia en el conjunto de la sociedad y, para prevenir y afrontar estas conductas, es necesario comprender las situaciones en las que se encuentran los[/as]³⁰ propios trabajadores[/as]³¹, y el modo en que esto puede aumentar el riesgo de que se produzcan.³²

La incidencia y configuraciones violentas varían en los casos de personas o grupos vulnerabilizados por causas de género, sexo, etnia, edad, condición de migrante (entre múltiples factores), y el enfoque interseccional “permite afinar la mirada y advertir la especificidad que una situación de este tipo reviste”.³³

Todas las organizaciones –públicas y privadas– están atravesadas por el género y despliegan prácticas que reproducen o consolidan inequidades y desequilibrios en las relaciones de poder siempre subyacentes a la violencia y acoso laboral. Las lentes de género traspasan las regulaciones formales y prácticas organizacionales visibles y así per-

30. N. del E.: lo que está entre corchetes no corresponde al original.

31. Ídem.

32. OIT, “Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo”, Informe V (1). Quinto punto del orden del día de la Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión. ILC.107/V/1 Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2017, p. 32. Disponible en: http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf [fecha de consulta: 10/06/2023].

33. Iniciativa Spotlight, 1000..., *op. cit.*, p. 96.

miten adentrarnos en las desigualdades en torno a la distribución de funciones y en las relaciones de poder/subordinaciones más ocultas.

Esta representación del problema –*enriquecida en las complejidades y diversidades*– habilita a emprender una revisión profunda de las dinámicas arraigadas en el mundo del trabajo que generan o replican inequidades.³⁴

En síntesis, la opción de *diseño universal con perspectiva de género* ofrece una respuesta organizacional unívoca a todo el colectivo laboral, que asegura la consistencia del mensaje.

Intervenciones multinivel

Las iniciativas del sector público en nuestro país se enfocan fundamentalmente en la orientación, formación y sensibilización del colectivo laboral, lo que contrasta con la evidencia que atribuye mayores tasas de efectividad a los abordajes multinivel.³⁵

Con respecto a las *estrategias primarias* se destaca la relación negativa entre la prevalencia de la violencia laboral y el oportuno suministro de información.³⁶ Es más probable que las instituciones en las que se opera preventivamente –p. ej.: se suministra entrenamiento y capacitación, se garantiza el acceso a información específica y, en general, se adoptan estrategias preincidente–, se logre intervenir con éxito a través de las estrategias secundarias.

En este segundo nivel las políticas organizacionales deberían identificar con claridad cuáles son las opciones de respuesta institucional (formales e informales) que estarán disponibles frente a consultas o denuncias, y esas alternativas deberían alinearse con las restantes regulaciones legales aplicables.

La accesibilidad de las vías secundarias es una condición esencial para su implementación efectiva, lo que presupone la determinación

34. Berlingieri, Adriana, “Workplace bullying: Exploring an emerging framework”, en *Work, employment and society*, vol. 29, N° 2, 2015, pp. 342-353; Bodnar, María Paula, “Glosario: Violencia Laboral”, *op. cit.*

35. Escartín, Jordin, “Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions”, en *Psychology research and behavior management*, vol. 9, 2016, p. 157.

36. Salin, Denis, “The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors”, en *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, N° 3, 2008, pp. 221-231.

de las responsabilidades de cada rol y la regulación del procedimiento y del marco de acciones arbitrables, así como la observancia de límites temporales razonables y la confidencialidad de las intervenciones en todos los casos.³⁷

Finalmente, las medidas terciarias comprenden herramientas para el desarrollo de procesos de largo plazo como rehabilitación, re-integración y otras usadas para reducir los impactos negativos, a nivel individual y en los equipos de trabajo asociados a la violencia laboral.³⁸

Es indispensable coordinar los niveles de prevención (primaria, secundaria y terciaria) y neutralizar los riesgos de exclusión. Las medidas nunca deben tener por impacto la afectación de los derechos laborales, ni la restricción de la participación o exclusión de personas sobreexpuestas al riesgo de violencia o discriminación (p. ej.: trabajadoras embarazadas y trabajadores/as con responsabilidades familiares, personas con discapacidad, modalidades de contratación no permanentes, entre otros casos).

Remarcamos la importancia de clarificar las responsabilidades para cada una de las instancias organizativas involucradas en las diversas fases de aplicación del protocolo, de identificar las unidades de contacto y asegurar la coherencia con los procedimientos disponibles para investigar las consultas, reclamos o denuncias formales e informales.³⁹

37. En algunos juzgados locales se realizaron experiencias que con base en el “diagnóstico en concreto” permitieron “acondicionar un modo de funcionamiento, de mal funcionamiento o de funcionamiento histórico”. Como se reflexionó en el marco de la Mesa de Trabajo, este tipo de intervención puede contribuir a consolidar al grupo de trabajo “que luego tiene una dinámica propia, hay un antes y un después, mi experiencia fue positiva” (manifestación de participante en 4° Sesión de la Mesa de Trabajo, Buenos Aires, 05/09/22).

38. Bodnar, María Paula, “Protocolos para la prevención y tratamiento de la violencia...”, *op. cit.*; “Proyecto de Tesis...”, *op. cit.* El protocolo deberá asegurar el “diálogo” con las vías formales de denuncia disponibles; se advierte la necesidad de profundizar en esas articulaciones para evitar que su uso ocasione impactos desfavorables o desaliente la aplicación de otras formas de protección.

39. Otro rol que debe ser considerado es el de los sindicatos en lo que respecta al acompañamiento de las personas afectadas por violencia, en materia de prevención primaria (p. ej.: acciones de sensibilización, entrenamiento) en el seguimiento y evaluación del uso del protocolo. Este elemento contribuye a generar involucramiento y refuerza la confianza.

Servicio de atención especializada: Diseño basado en evidencia empírica

De acuerdo con los resultados de la Segunda Encuesta sobre Percepciones de la Desigualdad de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires las violencias laborales se expresan en el entorno de trabajo judicial bajo variadas configuraciones recurrentes.⁴⁰

Este estudio incluyó un bloque temático sobre inequidades que relevó:

- Las creencias y sensaciones de quienes se desempeñan en el Poder Judicial de la CABA acerca de las desigualdades entre los géneros en la sociedad en general y en el sistema de justicia local en particular.
- Las estrategias que las personas encuestadas consideran apropiadas para promover la igualdad entre los géneros en el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires.
- Las vivencias o conocimiento de situaciones de discriminación, violencia y acoso laboral en el interior del Poder Judicial.
- El conocimiento de los mecanismos de denuncia de las situaciones de violencia y acoso laboral con los que cuenta la justicia de la CABA.

Al comparar los resultados de la última pesquisa con el anterior relevamiento realizado en 2013, se advierte que se ha elevado la proporción de personas entrevistadas que considera inequitativa la distribución según géneros de los cargos de la magistratura de la CABA.⁴¹

40. Observatorio de Género en la Justicia, 2022. La versión original del informe técnico incluye los gráficos confeccionados sobre la base de la Segunda Encuesta de Percepciones de la Desigualdad de Género en la Justicia. Al respecto, puede consultarse el artículo de Roberta Ruiz que forma parte de esta compilación: “Abordaje de la violencia laboral desde una perspectiva de género basada en evidencia. La Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la justicia de la ciudad de Buenos Aires como insumo para el diseño de intervenciones”.

41. Las opiniones que destacan las desigualdades entre los géneros a nivel social se incrementaron significativamente en la encuesta realizada en 2020. Si se tiene en cuenta que esta es más equitativa que en 2013, los resultados de 2020 pueden vincularse con una mayor sensibilización en torno de la temática, así como con la existencia de políticas orientadas a garantizar la paridad y a la creciente visibilización de la importancia de inclusión de mujeres en espacios de decisión como aporte a la legitimidad del sistema de justicia.

Es destacable que en ambos estudios las mujeres manifiestan en mayor medida la existencia de desigualdades entre los géneros y que existe un significativo consenso en torno de la necesidad de que la justicia tenga un rol activo en la erradicación de las desigualdades basadas en el género.

Respecto a las estrategias de promoción de la igualdad en el interior de la justicia se evidencia una mayor valoración de las institucionalidades de género y la elaboración de protocolos de actuación como estrategias de promoción de la igualdad por encima de las políticas de redistribución de las tareas de cuidado. Con relación a las situaciones de discriminación, aumentó la proporción de personas encuestadas que manifestó haber vivenciado o conocido situaciones de discriminación en su ámbito laboral.⁴²

Y específicamente con relación a la violencia y acoso laboral, las manifestaciones más frecuentes son las críticas injustas o exageradas sobre el trabajo realizado, la aplicación de trato diferencial a personas de menor jerarquía, la sobrecarga de trabajo y el retiro de tareas, entre otras expresiones recurrentes.

La violencia laboral suele estar subreportada. Para incentivar la denuncia es indispensable proporcionar ámbitos de atención (de consultas, quejas y/o denuncias) en los que se garantice el trato sensible, digno, respetuoso y la confidencialidad.

El uso de un protocolo debería ofrecer respuesta oportuna y acorde a la naturaleza de la problemática, atendiendo a las circunstancias que individualmente o en forma combinada incrementan el riesgo de exposición a la violencia y acoso laboral.

Una de las implicancias del enfoque de género es que interpela a captar las dinámicas del poder alternativas y poner en evidencia las formas

42. Ruiz, Roberta, "Inequidades sociales y laborales. Resultados comparativos de la primera y la segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la justicia de la Ciudad de Buenos Aires", Documento de Trabajo del Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2022. Las mujeres manifestaron una mayor vivencia o conocimiento de situaciones de discriminación en prácticamente la totalidad de los aspectos evaluados. Contrariamente, en la encuesta realizada en 2013 solo lo habían hecho respecto de la discriminación según sexo/género. Cobran mayor relevancia que en 2013 las menciones relativas a la discriminación según sexo/género y orientación sexual y menor las vinculadas con orientación política y discapacidad.

sutiles de ejercerlo. En este sentido marcamos que es relevante explorar la cultura organizacional a fin de identificar las presunciones subyacentes que validan comportamientos violentos como “parte del trabajo” o reproducen imágenes estereotipadas que pueden estar oscureciendo el reconocimiento del fenómeno. En definitiva, se busca ofrecer un *servicio orientado a la satisfacción de los derechos* accesible, confiable y efectivo. Para esto, es indispensable promover el desarrollo de habilidades en los/as agentes responsables de la gestión, las consultas o reclamos para captar y registrar los datos relevantes,⁴³ ofrecer escucha sensible, e idear y aplicar acciones viables en función de las particularidades de cada caso.

Desde los *espacios de atención especializada* se debería asegurar la aplicación de mecanismos de seguimiento de los casos atendidos y la gestión de las medidas de acompañamiento y reinserción que fueran necesarias para restablecer el bienestar individual y las dinámicas de los grupos de trabajo.⁴⁴

En el cuadro sintetizamos un conjunto de pautas de cambio implicadas en la concepción subyacente propuesta.⁴⁵

43. Ribeiro Costa, Ana, “Notas sobre o ónus e danos no assédio: caminhos a desbravar”, en *IX Colóquio sobre o Direito do Trabalho subordinado ao tema “Assédio na relação laboral”*, organizado por el Supremo Tribunal de Justicia y APODIT, 2017. La posibilidad de comprobar los hechos u omisiones configurativas del maltrato laboral presupone que la persona destinataria se “autopercibe” como tal, es capaz de identificar de antemano los extremos que deberá acreditar y desarrolla *animus* probatorio. Estos supuestos no están presentes desde el comienzo de los procesos violentos; los servicios que brindan atención de consultas o recepción de denuncias pueden contribuir significativamente en este aspecto, facilitando la pre-constitución de la prueba a través de un registro apropiado de las actuaciones que permita el aprovechamiento con fines probatorios en el supuesto de judicializarse el caso.

44. Se destaca que el protocolo debería establecer claramente las responsabilidades asumidas por las unidades organizativas que ejercerán competencias en torno a su aplicación. La organización deberá contemplar las condiciones que se aplicarán a la conformación de los servicios especializados, prestando atención a las habilidades y capacidades que se valorarán en su integración, así como a los sistemas de reclutamiento, selección y entrenamiento de sus integrantes.

45. Manifestación de participante en la 4ª Reunión de la Mesa de Trabajo, 05/09/22: “Aun en los casos en que corresponda aplicar el régimen disciplinario hay que considerar que el ámbito de trabajo también queda resentido ya sea que se excluya al provocador del conflicto o a la víctima de ese conflicto [...] parece bueno hacer un seguimiento y después trabajar sobre el equipo para ir previniendo situaciones que puedan existir”; “la justicia restaurativa [...] tiende a eso a sanar los vínculos a que el agresor entienda porqué estuvo mal para que no se repita”.

Propuestas de acciones y pautas de atención

Pautas de atención	Acciones recomendadas para el abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género
<p>Generar un espacio de confianza/prestación de un servicio sensible (especialización-interdisciplinaridad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar recaudos para garantizar la confidencialidad de los actuados • Evitar tratamientos revictimizantes, que puedan reforzar estereotipos o estigmatizaciones comunes • Respetar la identidad autopercebida
<p>Conformar un clima de escucha y atención a las declaraciones de la persona presuntamente afectada por maltrato laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actuación sobre la base de principios y criterios compartidos • “Dialogar” con instancias de opinión técnica en caso de ser necesario • Mantener disposición al aprendizaje • Revisar las publicaciones periódicas disponibles y otras fuentes de información que facilitan el reconocimiento de las expresiones recurrentes en los distintos contextos • Actualizar el acceso a información especializada y el entrenamiento en habilidades específicas
<p>Identificar los aspectos organizacionales que probablemente contribuyan a la emergencia o normalización de la violencia laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a los factores de riesgo psicosocial relativos al sector ocupacional, identificar la modalidad de inserción laboral, y las presunciones vigentes en la cultura organizacional • Generar información para la toma de decisiones
<p>Considerar las dificultades probatorias y mecanismos de facilitación de la prueba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta el valor de los indicios frente a las dificultades probatorias • Identificar factores de riesgo incrementado que se intersectan en el caso (<i>v. gr.</i>: género, orientación sexual, raza, entre otros) • Considerar las limitaciones de los sistemas de reporte disponibles y de aplicación de los procedimientos; indagar antecedentes de denuncias similares y caracterización del sector • Mirada holística y sensible

Favorecer la adopción de medidas de intervención terciaria (posincidente)

- Evaluar si resulta conveniente propiciar el acercamiento a entidades que podrían brindar asesoramiento, asistencia especializada, apoyo o acompañamiento psicológico o de otro tipo
- Identificar los recursos que integran la red de efectores del servicio de salud pública o de medicina ocupacional a cargo de la parte empleadora

Seguimiento

Uno de los principales factores de éxito de las iniciativas anti-violencia es el diseño basado en evidencia empírica, así como el desarrollo de evaluaciones e investigaciones longitudinales pre y posimplementación.

La regulación de las oportunidades, tipos y alcances de la evaluación de la ejecución del protocolo es una variable clave en términos de efectividad ya que proporciona insumos para la reformulación del instrumento y para informar las decisiones referidas a ajustes en el diseño organizacional o a adecuaciones normativas.

Sin embargo, los ejemplos de políticas internas anti-violencia adoptadas por organizaciones estatales que anticipan las formas de evaluación son infrecuentes.⁴⁶

Se trata entonces de una dificultad de las iniciativas, que debe ser atendida y modificada, para aprender de las debilidades y fortalezas de las estrategias en curso, poder identificar buenas prácticas y hacer un uso efectivo de los recursos que se les destinan.⁴⁷

La evaluación puede enmarcarse bajo diversos enfoques, como por ejemplo la perspectiva *pluralista* que permitiría aprender las percepciones de los/as integrantes de la *red del programa* –incluyendo a los/as destinatarios/as– y constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones.

46. Bodnar, María Paula, "Protocolos para la prevención y tratamiento de la violencia...", *op. cit.*; "Proyecto de Tesis...", *op. cit.*

47. Iniciativa Spotlight, *1000 experiencias...*, *op. cit.*, p. 96.

Torturas psicológicas en el ámbito de trabajo o el mal denominado *mobbing*

Javier Indalecio Barraza*

Introducción

El tema que abordaré lo titulé “Las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo”. Este fenómeno recibe múltiples denominaciones (v. gr.: *mobbing*; acoso moral en el ámbito de trabajo, o psicoterror). Asimismo, genera varios interrogantes. Creo que sería mejor denominar a este fenómeno “El enigma de las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo”. El énfasis recae en el vocablo “enigma”.

La verdad es que no tengo revelaciones para ofrecer, tan solo les voy a proponer algunas dudas y preguntas. En definitiva, lo importante son las preguntas que nos podemos formular. La historia de Occidente es la historia de las preguntas, las que formularon Berkeley, David Hume, Arthur Schopenhauer, Heidegger, Jacques Derrida, George Bataille, Feuerbach. Como decía Wittgenstein, “es mejor formular una pregunta antes que dar una respuesta”. Porque con una respuesta uno puede equivocarse; en cambio, con una pregunta, se puede fulminar una cuestión.

Reitero: no esperen certezas de mí, tan solo les voy a ofrecer algunas perplejidades de esto que debería denominarse: “torturas psicológicas en el ámbito de trabajo”.

Entre los problemas que plantean las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo se advierte que existe un alto nivel de hipocresía y contradicciones.

Asimismo, se trata de un fenómeno silencioso, secreto, no hablo, por lo que estimo que la imposibilidad de que una persona no hable o no quiera hablar del tema, producto del temor, debería hacernos pensar en qué lugar queda la libertad de expresión.

* Doctor en Derecho (UBA).

En otro orden, se me ha tildado de exagerado puesto que denomino a esta problemática como torturas. Muchos me señalan que no existen las torturas ni la esclavitud. ¿Es esto cierto? Por otra parte, analizaré el concepto, qué significa torturas psicológicas. Luego de ello, haré un esbozo de los principales fallos. Finalmente, abordaré lo relativo a la prueba, que es uno de los grandes obstáculos para esta cuestión.

Hipocresía y contradicciones

Vivimos en un mundo de hipocresía y contradicciones, dado que hay cuestiones que son altamente delicadas y de las que la gente no quiere hablar. Estamos inmersos en contradicciones, pues se habla de derechos humanos, pero en los hechos se los viola sistemáticamente. El individuo no cuenta en el lucro desenfrenado, la competencia despiadada y lo vertiginoso de los cambios.

Nuestra Constitución Nacional prohíbe la esclavitud, pero la realidad nos muestra a los trabajadores como los esclavos modernos, que trabajan sin descanso, viven abrazados a sus puestos y dispuestos a soportar cualquier tipo de humillación, con tal de preservarlos. En suma, se repele la esclavitud con el discurso, pero se le da la bienvenida con el sistema laboral. Se dice preservar la vida, pero vemos cómo diariamente los trabajadores se suicidan por un ámbito laboral perverso.¹

En medio de esa impostura, las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo –que la mayoría denomina *mobbing* o acoso moral– se pueden palpar y observar en dicho ámbito. Lo llamativo del caso es que se está violando el principio constitucional de “condiciones dignas y equitativas de labor” (art. 14 de la Constitución Nacional), pero nadie parece preocupado por esta transgresión a la Ley Fundamental.

A partir de mis vivencias, observaciones y estudios, he podido constatar lo siguiente:

- ausencia de debate sobre la cuestión,
- indiferencia y miedo de los trabajadores,
- abuso de los jefes,

1. En el caso “France Telecom” 25 trabajadores se suicidaron por el clima adverso que vivían en el trabajo (“Se suicida otro empleado de France Telecom”, en *Diario Clarín*, 15/10/2009).

- ámbitos físicos de trabajo inadecuados,
- falta de voluntad de las autoridades políticas.

En consecuencia, es importante que podamos debatir y reflexionar sobre esta temática, ya que la indiferencia y el silencio, sea por ignorancia o temor, potencia este drama. Miles de vidas quedan devastadas, luego del tránsito por una organización pública o privada.

El lenguaje está constituido por las palabras, pero también por la forma en que se estructura el pensamiento, gustos, preferencias, gestos. El lenguaje nos permite diferenciar el instinto del deseo. El instinto es satisfacer la sed, pero mi deseo es tomar una cerveza; el instinto es reproducirse, pero el deseo determina mis preferencias y tendencias sexuales.

Ahora bien, ¿qué ocurre si no puedo expresarme? Como sucede en los ámbitos laborales, donde se requieren agudos pensamientos tácticos y un cuidado permanente.

Algunas preguntas: ¿somos libres de expresar lo que pensamos? ¿Tenemos temor a opinar? ¿Nos embarga el miedo a perder nuestro empleo si formulamos nuestro parecer sobre distintos temas que son muy delicados? ¿Seremos expulsados de nuestra vida social y sufriremos condenas sociales y el exilio de ciertos lugares por expresarnos libremente? ¿Los jueces pueden expresarse libremente en sus sentencias acerca de la persecución del delito y de la posición que deben ocupar los delincuentes? ¿Por qué hay cuestiones que solamente las manifestamos a personas de suma confianza y en el marco de la garantía del secreto?

La mayoría de las personas tiene miedo de opinar sobre cuestiones que son muy delicadas o altamente sensibles, tales como el sexo, la muerte, la religión, el género, la raza, el aborto, la inmigración, la ayuda social a los pobres, la política, la dictadura, las personas con discapacidad, la esclavitud infantil, la trata de personas.

La lista podría ser más amplia. Es decir, hay múltiples temas donde las personas no quieren opinar, pues si exponen con sinceridad su pensamiento se arriesgan a perder su trabajo, y recibirán una condena social.

En fin, las causas del temor pueden ser múltiples, pero lo que interesa analizar aquí es si ese derecho a la libertad de expresión está en peligro y cómo hace el Estado para garantizarlo y cómo este asume medidas de acción positiva para tal fin.

He podido observar en los ámbitos laborales (aunque también en los medios masivos de comunicación, universidades y colegios), que la gente repite fórmulas vacías de contenido, donde no hay posibilidad para el debate y el libre tránsito de las ideas.

Las personas ya no se sienten libres, ni seguras para opinar sobre cuestiones sensibles, a las que hice referencia. Esta falta de libertad y miedo ha conducido a que muchos busquen mecanismos alternativos para canalizar sus opiniones y pensamientos. Entonces se busca y se propicia a personas para que digan lo que no podemos decir. Buscamos personas que puedan expresar nuestras posiciones. Tal vez, mediante el humor, el chiste y la broma, se emiten velados mensajes que esta sociedad ya no nos permite decirlo abiertamente. La verdad y el sentimiento buscan siempre el modo de expresarse, y el canal que se ha encontrado es mediante los humoristas o algunos periodistas valientes que dicen cosas, que nos ayudan a soportar la sofocante autorepresión.

Lo primero que quiero señalar es que uno de los problemas que presentan las torturas psicológicas es que se trata de un fenómeno sigiloso, secreto, no hablado. Deberíamos pensar que cuando se produce este flagelo estamos violentando la dignidad e integridad humana, pero también la libertad de expresión. Se habla de crear ámbitos de trabajo adecuados, pero nadie habla de crear las condiciones para que la gente pueda expresarse libremente y sin temor.

Las torturas modernas

Las torturas fueron abolidas por la Asamblea del Año XIII y nuestra Constitución prohíbe la esclavitud. ¿Es eso cierto? Recientemente hemos asistido asombrados al ver una película *Sound of freedom*, donde se muestra que en el mundo actual existen más esclavos que en el tiempo en el que la esclavitud era legal.

Lo mismo cabe decir de las torturas, las cuales ahora se tornan imperceptibles. No solo para un tercero. En el caso de las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo ni siquiera la víctima logra detectar en una primera etapa que está siendo torturada, solamente lo advierte cuando está gravemente enferma.

En el caso de las torturas no fueron abolidas. Puedo afirmar que simplemente hemos sofisticado los instrumentos para que esta sea invisible, imperceptible, no hablada. ¿Cuál es la diferencia entre un jefe que te descalifica en presencia de tus pares y el bonete que se ponía a los delincuentes de la época medieval para denigrarlos ante la sociedad?

¿Cuál es la diferencia entre la tortura china que te hacía caer lentamente una gota de agua en la cabeza hasta llegar a la locura, y un jefe que llama por teléfono insistentemente para insultarte, o mediante cámaras controla lo que escribís en tu computadora, o vigila dónde estás parado, o audita permanentemente con quien hablás por teléfono?

¿Cuál es la diferencia entre los molinos de sangre –que eran accionados por esclavos o animales– y que te asignen tareas repetitivas y mecánicas?

En nuestra sociedad moderna abundan los casos, *v. gr.*: los cajeros en los supermercados, que durante ocho horas o más pasan los elementos por un escáner y luego cobran. Esa rutina puede enloquecer a cualquiera. Los trabajadores en los *call centers* que repiten un discurso vacío de contenido y son sometidos a objetivos extenuantes de llamadas.

¿Cuál es la diferencia entre “la cigüeña”² que te inmovilizaba y desplegar tu actividad laboral (*v. gr.*: centro de llamadas o de cajero en un supermercado) sin moverte en situaciones de hacinamiento, sin luz adecuada ni ventilación?

La respuesta a estas preguntas es clara: no hay diferencias.

Análisis del concepto

El vocablo *mobbing* proviene del inglés que significa regañar, maltratar, asediar o atacar. Como sustantivo *mob* significa muchedumbre y, escrito con la primera letra en mayúscula *Mob*, hace referencia a la mafia. Se podría decir que la palabra designa a una muchedumbre de personas fuertes que asedia o persigue a alguien más débil.

2. La cigüeña era la denominación de un instrumento de tortura fabricado con hierro, que sujetaba a la persona por el cuello, manos y tobillo, y lo colocaba en una posición incómoda. Luego de un breve lapso surgían calambres en los abdominales, posteriormente en los pectorales, cervicales y en las extremidades. Al cabo de unas horas, el dolor era insoportable. Simultáneamente, la persona era quemada, mutilada o golpeada.

Por su parte, Konrad Lorenz utilizó el vocablo por primera vez en 1966 para describir el comportamiento defensivo de un grupo de animales más débiles contra uno de mayor envergadura por el que se sienten amenazados.³

Como podemos observar, Lorenz invierte el sentido literal del término. Recordemos: en el lenguaje común es un grupo de fuertes que acosa a un débil, en la terminología de Lorenz un grupo de débiles que se unen para repeler a uno fuerte.

En la década de 1960 Peter Paul Heinemann, médico sueco, utilizó el término para referirse a las conductas hostiles de ciertos niños respecto a otros en las escuelas.

Luego de ello, en 1972, repitió el concepto para referirse al comportamiento violento de un grupo de niños contra un único niño.⁴ En su libro utiliza el término *mobbing* para referirse a la violencia escolar.

Por su parte, Dan Olweus⁵ en 1973 también utiliza la misma denominación. Luego, con el paso del tiempo, el término será abandonado. Este autor utilizará el vocablo “Maltrato entre iguales por abuso de poder”. Más en concreto, Olweus se basó inicialmente en lo que el padre de la Etología, Konrad Lorenz, denominó *mobbing* (acosar, rodear), definición que no tiene en consideración las agresiones de individuo a individuo, al limitar el fenómeno a hechos grupales. Como detalla en una entrevista el propio Olweus: “En los años 70 empezamos a acuñar otro término, *bullying*, para determinar toda conducta agresiva, negativa, repetitiva, realizada por un individuo o un grupo contra otro individuo que tiene dificultades para defenderse a sí mismo”.⁶

3. Lorenz, Konrad, *On aggression*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1966.

4. Heinemann, Peter Paul, *Mobbing: Gruppvald Bland Barn Och Vuxna*, Estocolmo, Natur och kultur, 1972.

5. Dan Olweus, profesor de Psicología del Centro de Investigación para la Mejora de la Salud de la Universidad de Bergen (Noruega). Se lo considera como el pionero del estudio de las conductas de acoso y amenaza entre escolares, siendo además el autor que más ha estudiado este fenómeno, cuyo mapa social es muy similar en todo el mundo. De hecho, son varios los países que llevan aplicando, desde hace más de 20 años, el Programa Olweus para la Prevención del *Bullying*.

6. Álvarez, Rafael y Gras Valencia, Raquel, “Dan Olweus ‘padre’ del término *bullying*: El acosador tiene el ego muy hinchado, se cree el rey”, en *El Mundo de Baleares*, 09/10/2005. Disponible en: <https://fliphtml5.com/es/fgec/jfof/basic> [fecha de consulta: 20/02/2024].

Más tarde, en la década de 1990, Smith y Sharp desarrollan el concepto de *bullying*.

A riesgo de resultar reiterativo, Lorenz utilizó el término *mobbing* para referirse al comportamiento animal, y Heinemann y Olweus –atento lo inicial de sus investigaciones– tomaron el término de Lorenz y lo trasladaron a la violencia escolar. Es decir, ninguno de estos autores tenía en mente la violencia en los ámbitos laborales.

De los estudios de Heinemann y Olweus es posible inferir que el germen de la violencia está en la escuela primaria y secundaria. Esta semilla florecerá posteriormente con medios sutiles en los ámbitos laborales.

En suma, los referidos autores no abordaron en sus estudios la problemática laboral. En efecto, Lorenz centró sus intereses en el comportamiento de los animales y es el padre de la Etología.⁷ Por su parte, Heinemann y Olweus ciñeron sus estudios a los grupos de escolares.

Luego de ello, Heinz Leymann⁸ tomó los estudios de aquellos pioneros y comenzó a hablar hacia la década de 1980 del término *mobbing*, pero referido al ámbito laboral. Las conclusiones del citado autor se pueden resumir así: las conductas observadas por Lorenz en animales y como por Heinemann en los escolares son similares a ciertas conductas que se producen en el ámbito de trabajo.

Como podemos observar, el término *mobbing* ha tenido una evolución accidentada. Por lo demás, cuando Leymann populariza el concepto tomó el vocablo de los estudios de Lorenz. No obstante, debemos recordar que Lorenz se refiere a un grupo de débiles que se unen para atacar a un fuerte.

Sin embargo, estimo que no estamos en presencia de *mobbing*, sino de algo mucho más profundo; la gente se enferma, se suicida, o se muere por ámbitos laborales perversos. En consecuencia, debemos buscar en nuestro idioma un vocablo que refleje el drama que sufren

7. Lorenz, Konrad, *Behind the mirror. A search for a natural history of human knowledge*, Nueva York, Hartcourt Brace Jovanovich, 1973; *Civilized man's eight deadly sins*, Londres, Methuen, 1974; *Evolution and modification of behaviour*, Chicago, University of Chicago Press, 1965; *Man meets dog*, Nueva York, 1994; *Motivation of human and animal behavior. An ethological view*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold Co., 1973; *Studies in animal and human behaviour*, Londres, Methuen, 1970.

8. Leymann, Heinz, *Workplace mobbing as psychological terrorism. How groups eliminate unwanted members*, Lewiston, Edwin Mellen Press, 2010.

trabajando. A mi juicio, este flagelo debemos denominarlo torturas psicológicas en el ámbito de trabajo.

Las torturas psicológicas en el ámbito de trabajo (que la mayoría denomina *mobbing*) son el acoso sistemático y prolongado hacia una persona por parte de superiores o pares, mediante la destrucción de las redes de comunicación y la obstaculización del cumplimiento de las tareas de la persona acosada, con el objeto de lograr la huida del trabajo de esa persona.

Una de las características de estas torturas (mal denominadas *mobbing*) es el aislamiento de la persona en su lugar de trabajo, lo cual se materializa mediante la destrucción de las redes de comunicación. Algunos ejemplos pueden clarificar en qué situaciones surge tal destrucción hacia el acosado:

- nadie le habla,
- se evita su contacto,
- se le quita el saludo,
- no se entera de las actividades que se realizan en su trabajo.

Esta es la primera característica, el aislamiento mediante la destrucción de las redes de comunicación.

La otra característica es que se obstaculiza la posibilidad de que la persona pueda realizar su trabajo, *v. gr.*: no se le asignan los elementos adecuados ni el ámbito físico para ello.

El *mobbing* debe ser sistemático y prolongado. Se entiende por sistemático la elaboración de una estrategia para socavar los cimientos morales de la persona; en tanto que por prolongado se estima que debe ser extendido en el tiempo.

Cierta doctrina admite que ese plazo debería cumplir dos requisitos: sistemático (una vez por semana) y prolongado (seis meses). Sin embargo, de los estudios de Leymann no surgen claramente estas precisiones de tiempo, por lo que estimo que esto debería ser estudiado caso por caso.⁹ Por otra parte, nuestra jurisprudencia ha admitido un plazo menor para tener por configurado el *mobbing*.¹⁰

9. González Pondal, Tomás, "Mobbing: acoso psicológico laboral", en *Revista Jurídica La Ley*, 22/07/2011.

10. CNTrab., Sala VII, "Givone, Julieta Belén c/ Aguas Danone Argentina", 24/04/2009, (*elDial.com* - AL2F59).

Lo más dramático del *mobbing* es la falta de percepción, la víctima no se percata que está padeciendo esta situación; acaso logre percibirlo cuando su estado de salud es grave.

Por otra parte, en el *mobbing* se suele confundir la causa con el efecto. ¿Qué quiere decir esto? Muchas veces se justifica la postergación de la persona en un ámbito laboral porque es poco laboriosa, afecta al grupo con sus actitudes disociadoras, que es irritable, o tiene mal carácter. Es decir, se intenta mostrar a estas cuestiones como la causa, cuando en realidad esto es el efecto. Que una persona se haya vuelto “vaga”, “faltadora”, “dispersa”, “irritable”, “disociadora”, es el efecto del acoso, pero jamás la causa. Este es otro punto crucial del *mobbing*: la confusión de causa con efecto.

El testimonio de Marta, empleada del Ministerio de Economía y Finanzas, nos brinda una muestra de esa confusión:

Cuando me pasaron a otro sector, a realizar tareas que nada tenían que ver con mi capacitación técnica, mi jefe me llamó a su oficina y me dijo que esa decisión era consecuencia de que cada vez que me pedía algo me ponía de mal humor, me expresó: no sos “proactiva”. Me señaló que siempre estaba distraída, que faltaba mucho. Lo comenté a algunos compañeros y coincidían con las expresiones de mi jefe. Uno llegó a decirme, te lo buscaste, siempre estás de mal humor, faltas mucho. En realidad, yo entré con todas mis energías a trabajar y gestionar el interés general, para eso es un empleado público. Lentamente, mi jefe me fue sacando las ganas, con sus injusticias, su impericia. Recuerdo que cuando llegó, ya era jefe del área jurídica, sin haber pisado tribunales. Un abogado que no pisó tribunales. ¿Qué hizo? Se dedicó a controlar el horario, a favorecer a sus amigos y amantes. Ni me dirigía la palabra, cuando venían los ascensos, nunca se me tuvo en cuenta. Cuando había que programar las vacaciones, siempre era postergada, al punto que empecé a tomármelas en otoño para no generar problemas. Yo llegué a ser así, por todo lo que me hicieron.

En fin, que una persona en un ámbito laboral sea poco laboriosa, irritable, que tenga mal humor, distraída y dispersa es el efecto de una situación de acoso, pero jamás la causa. Esta es la coartada que se arguye para descalificar a alguien, y aun, para justificar su despido. Lo dramático es que los pares e, incluso la persona acosada llegan a admitir que esta situación es merecida.

Evolución jurisprudencial

Etapa experimental

La justicia habló por primera vez de *mobbing* con el fallo “F. M. V. c/ Aramze Hilda Ruda y otro s/ despido”. Posteriormente, con el caso “Dufey” del Superior Tribunal de Río Negro se ha producido un desarrollo para fijar los contornos jurídicos de este flagelo.¹¹ En esta etapa lo novedoso es que se introducen el tema hasta ese momento negado.

En el caso “F. M. V.” la actora¹² fue suspendida por su empleadora por el plazo de siete días por propalar entre algunos empleados de la firma la falsa versión de que se le había encomendado detectar la existencia de hurtos, con la presunta intención de sembrar discordias y zozobras entre el personal. Lo cierto es que la empleadora le ordenó a la actora controlar a dos empleados porque se sospechaba que estaban robando en la firma. Es decir, se le encomienda a un empleado que lleve adelante una tarea propia de una pesquisa policial. Consideró falsa esta versión e intimó a la empleadora a que rectificara y ratificara los términos de “sembradora de discordias y zozobra”, bajo apercibimiento de iniciar acciones penales y/o civiles. Asimismo, se dio por despedida el 20 de mayo de 1994.

El juez de grado tuvo por no probados los motivos de la suspensión e hizo lugar parcialmente a la demanda sobre la base del salario denunciado por la trabajadora (\$ 1200), condenando al empleador a satisfacer el salario de mayo de 1994 hasta el día del despido, el SAC proporcional al primer semestre de 1994, las vacaciones proporcionales 1994 con el SAC correspondiente, las vacaciones 1993 con el SAC correspondiente, todo por \$1.829,02.

Por otra parte, se consideró injustificado el autodespido porque la suspensión puede impugnarse pero no causa injuria que legitime la decisión de la trabajadora. Estima que esta no esperó que el empleador ratificara o rectificara los términos empleados, por lo que se apresuró a extinguir el vínculo y violentó el orden jurídico.

11. Banera, Jorge, *La estrategia ante el acoso laboral*, Buenos Aires, Ediciones de la República, 2009. Allí se realiza un análisis preciso de la evolución jurisprudencial.

12. CNTrab., Sala VI, “F.M.V. c/ Aramze, Hilda Ruda y otro s/ despido”, 19/09/2000, en *elDial.com* - AA3358.

En su voto, el Dr. Capón Filas admite el *mobbing*. En este sentido expresa que los motivos de la suspensión (tacharla de disociadora) han sido ilegítimos y configuran un acoso porque agreden la dignidad de la actora y la cuestionan en relación con los demás trabajadores. Asimismo, considera que esa suspensión es injuriosa que impide en la realidad continuar la relación. En ese aspecto, la conducta de la actora es valiente porque en vez de continuar una relación acosadora ha elegido mantener su propia dignidad aún en una situación explosiva y creciente de desempleo. En consecuencia, el Dr. Capón Filas consideró el autodespido legítimo.

En el caso de los Dres. De la Fuente y Fernández Madrid estos estimaron que correspondía confirmar la sentencia de grado y que el autodespido había sido excesivo.

Este fallo inaugura el *mobbing* en la Argentina, pues con los fundamentos del Dr. Capón Filas se inicia el interés y avance sobre esta cuestión.

Con respecto al caso “Lambir”,¹³ aquí se comprobó que la empleadora había cambiado la clave informática y telefónica a la actora. Asimismo, no se le asignaron tareas. Todo con un objetivo: lograr que la actora renunciara a su trabajo.

En el caso “Dufey”, la Sra. Rosario Beatriz Dufey¹⁴ ingresó a trabajar el 15 de junio de 1997 en un casino (Entretenimientos Patagonia S.A.). En 2000 surgieron conflictos sobre tres cuestiones: salario que debía percibir, participación proporcional en las “propinas” y re-categorización como supervisora.

Cabe señalar que la empleadora no le reconoció dicha categoría; no obstante, se la ascendió de “Pagador Clase C” a “Pagador Clase E”, y se le abonaba un “complemento remuneratorio” a partir del 23 de noviembre de 2000, pero sólo cuando cumplía tareas de supervisora. Es dable destacar que dicho complemento, aunque no lo dice el fallo, es producto del reclamo de la actora. Aquí podemos observar la mala fe de la empleadora, dado que si la actora no hubiera reclamado se le habrían exigido tareas superiores sin el consecuente pago por esa tarea mayor.

13. Cám. Lab. Córdoba, Sala X, “Lambir, María Elsa. c/ Aguas Cordobesas S.A”, 11/11/2004, en *elDial.com* - AA335B.

14. ST Río Negro, “D., R. B. c/ Entretenimiento Patagonia SA s/sumario s/ inaplicabilidad de ley”, Expte. N° 17505/02, 06/04/2005, en *elDial.com* - AA29A7.

A estos conflictos también es necesario agregar que cuando la actora inicia sus reclamos, se produce un intercambio epistolar y la persecución por parte de la empleadora. Esto generó una grave situación de depresión, pues la correspondencia que se le remitía siempre incluía la posibilidad de su despido.

En suma, para ser enfáticos, tenemos una persona que cumple tareas superiores, que no se le abona por ello y que cuando reclama se inicia una persecución, lo cual deriva en problemas en la salud de la trabajadora, especialmente problemas psicológicos.

En cuanto a las tareas que ejercía la actora se expresó que la realización ocasional de tareas jerárquicas por razones de servicio encuadraba en las facultades de dirección del empleador, siempre que sean aceptadas por el trabajador y remuneradas conforme al nuevo cargo. Sin embargo, ello no implicaba la adquisición de un cargo de jerarquía superior ni habilitaba la ruptura del contrato de trabajo, pues el principio que rige es el de conservación del contrato.

En cuanto al *mobbing*, y esto es lo novedoso del caso, un tribunal superior provincial lo admite por primera vez, pero este fallo resulta objetable por cuanto no contiene una estructura lógica que nos permita extraer premisas jurídicas generales, pues solo revela citas de Internet al respecto y su único valor es la admisión del *mobbing*. Posteriormente se extiende el concepto a distintos órdenes normativos. Así, en el caso “C. C. P. A. c/ Aguas Danone de Argentina S.A. por enfermedad accidente” se declara la inconstitucionalidad del artículo 6 inciso 2 de la Ley N° 24557 y se le aplica a una persona que quedó incapacitada las previsiones de dicha ley. Lo novedoso de este caso es que no se condena al empleador, sino a la aseguradora de riesgo del trabajo. Posteriormente, con el caso “L. M. C. c/ Mario A. Salles SA y otro s/ accidente – acción civil” se extiende el *mobbing* a la aplicación de la Ley N° 23592, que penaliza actos discriminatorios. Luego de ello, con el caso “V. M. P. c/ Editorial Perfil S.A. s/ despido” se admite la responsabilidad solidaria, tanto para el empleador como para los dependientes que han provocado el daño.

En el caso “C. C. P. A.”, por su parte, la Sra. P. C. C.¹⁵ ingresó a trabajar como secretaria en la empresa Villavicencio el 17 de marzo de 1997.

15. CTrab. Mendoza, Sala 6ª “C. C., P. A. c/ Aguas Danone de Argentina S.A”, 06/08/2005, en *elDial.com* - AA335A.

Su jornada laboral era de doce horas de lunes a sábados. En septiembre de ese año tuvo una diferencia con el gerente de la empresa, por lo que fue trasladada al sector recepción. A partir de ese momento sufrió sistemáticamente el acoso, mediante órdenes perentorias, gritos, exigencias extremas y trato diferencial con el resto de sus compañeros.

Más tarde, la empresa fue adquirida por Aguas Danone de Argentina SA, pero la situación de la trabajadora no mejoró. Los nuevos propietarios generaron un clima de desasosiego mediante órdenes y contraórdenes, agresiones verbales, sugerencias de no equivocarse, y la amenaza de perder el trabajo.

En 2001 se la obligó a renunciar y se le ofreció una indemnización, a lo que la actora se negó. Desde allí su salud desmejoró.

Según el informe médico presenta lesiones que son consecuencia directa del trabajo. En particular, síndrome depresivo reactivo en período de estado moderado a grave, con ideas suicidas con secuelas de reagravamiento, repercusión psicosomática severa con patologías crónicas e internación permanente en una institución neuropsiquiátrica que le implican un 80% de incapacidad laboral.

Es decir, se logró demostrar que la incapacidad y la enfermedad que sufrió la Sra. C. C. era consecuencia directa del acoso psicológico que había sufrido.

El tribunal consideró que hubo *mobbing* y lo define con citas doctrinales del siguiente modo: “comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, ya activamente mantenido en ella”.

Luego de ello, se afirma:

Sin lugar a dudas la estructura generada a partir de la vigencia de la Ley N° 24557 no contempla el daño sufrido por la víctima del acoso psicológico, basta para ello observar las tablas de incapacidades en relación a los daños o secuelas del tipo psiquiátrico.

En consecuencia, se declaró la inconstitucionalidad del artículo 6 inciso 2 de la referida ley.

A partir de este caso, si se logra demostrar que ese acoso ha sido la causa para generar una enfermedad, se pueden aplicar las previsiones de la Ley N° 24557 de accidentes de trabajo.

En otro caso, “L. M. C.”, la actora¹⁶ ingresó a trabajar a la firma Mario Salles S.A. Durante su relación laboral fue víctima de acoso sexual por el presidente de la empresa. Posteriormente, se detectó que era portadora de HIV y la empresa difundió esta circunstancia. También es necesario agregar que se la descalificaba, se rechazaba su comunicación directa y se la aisló. Estas actitudes, según el tribunal, constituyeron un acto discriminatorio previsto en el artículo 1 de la Ley N° 23592. Si bien el tribunal no habla expresamente de *mobbing*, las características típicas están dadas por la descalificación y la destrucción de las redes de comunicación. Por lo demás, este fallo se asienta en el orden jurídico positivo: la Ley N° 23592.

Por su parte, en el caso “Veira”, la Sra. Mónica Patricia Veira¹⁷ trabajaba en Editorial Perfil como periodista. En un momento de su relación laboral comenzó a sufrir acoso psicológico, lo cual derivó en su pérdida de peso, temblor y angustia.

En fin, la empleadora y sus compañeros provocaron una continua aflicción que tenía por objeto expulsarla del ámbito de trabajo. Lo novedoso del fallo es la extensión de la responsabilidad hacia el empleador y sus dependientes.

En este sentido, se expresó:

En autos quedó acreditado que los autores del acoso moral fueron los demandados T. y P., ya que los testigos han sido contestes en describir los malos tratos que tenían hacia la actora. El Código Civil establece que el deber de respetar los derechos y libertades de los demás no se agota en la mera abstención de ejecutar una voluntad dañina (art. 1072, Cód. Civil), sino que se extiende al deber de guardar cierto cuidado o prudencia en los comportamientos para evitar la expansión innecesaria del riesgo al que, con nuestros actos, exponemos a las demás personas (art. 1109, Cód. Civil). En tal entendimiento todos tenemos derecho a un cierto cuidado por parte de los demás o a demandar una indemnización por la omisión de ese deber (arts. 1077, 1078 y 1109, Cód. Civil).

16. CNAp.Trab., Sala VI, “L., M. C. c/ Mario A. Salles S.A., y otro s/accidente-acción civil”, 22/12/2005, publicado en *elDial.com* - AA3125.

17. CNAp.Trab., Sala III, “V., M. P. c/ Editorial Perfil S.A. s/despido”, 12/07/2007, en *elDial.com* - AA401C.

Luego de ello consideró que T. y P. deben ser condenados en forma solidaria respecto del daño moral, con costas a su cargo. Por lo demás, admitió la responsabilidad solidaria y el daño moral.¹⁸

A partir de los casos “H. V. J. J. c/ Superintendencia de Riesgos del Trabajo s/despido” y “Tomas, Adriana Beatriz c/ A.A. Aerolíneas Argentinas S.A. s/despido”, se puede advertir una limitación del reconocimiento del *mobbing*. Llama la atención que esta circunstancia esté dada por la presencia del Estado como parte demandada.

Así como no existe una ley en el orden federal que regule el acoso psicológico en el ámbito laboral, en particular en el ámbito de la Administración Pública, podemos advertir que la jurisprudencia ante la presencia del Estado ha tomado una actitud limitativa. Lo que venía siendo un desarrollo paulatino del *mobbing* se ha restringido ante la presencia estatal.

Por otra parte, es dable advertir que en el ámbito de la Administración signada por un concepto erróneo de jerarquía¹⁹ existe un alto grado de tratos torturantes hacia la persona, que afectan la motivación.

La prueba

Uno de los puntos centrales en los juicios en los que discute la existencia de torturas psicológicas es lo relativo a la prueba. ¿Qué debe acreditar el actor que reclama la indemnización de daños causados por aquellas conductas?

Es necesario recordar que las actitudes de quien ejerce la conducta dañosa no dejan rastros, son invisibles, se ejecutan con sigilo y secreto, en ámbitos de privacidad. En ciertos casos, se trata de una violencia no hablada. En consecuencia, es muy difícil para quien alega que ha sufrido estas circunstancias probarlo, por lo que los indicios serán de sumo valor. En este sentido, las palabras, los gestos y los silencios resultarán de gran valor probatorio.²⁰

18. Bajraj, Karina; Casas, Dolores, “Un nuevo caso de ‘mobbing’ laboral”, *LL* 2007-F-595.

19. Barraza, Javier Indalecio, “El principio jurídico de la jerarquía”, en *Revista Jurídica La Ley*, 08/05/2009, Año LXXXIII, N° 87.

20. Gabet, Emiliano, “Flexibilización de la carga de la prueba y la violencia laboral”, en *LL* 2007-F-385.

Por otra parte, otro aspecto fundamental para el tema probatorio es lo relativo a la posición de la víctima, la que se encuentra en una situación de inferioridad, o en una especial relación de sujeción respecto del jefe u organización pública. Esta circunstancia es la que impide al actor allegar al proceso lo que manifiesta.

En suma, se deben admitir dos cuestiones antes de la exigencia de la prueba:

- ausencia de rastros o huellas por parte del agresor,
- inferioridad de la víctima respecto de quien demanda.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la teoría de la carga probatoria dinámica viene a dar respuesta a esta cuestión. Asimismo, la desviación de poder ideada por la doctrina francesa para demostrar el vicio en la finalidad bien podría ser utilizada a los efectos de probar las torturas psicológicas. En efecto, la desviación de poder parte de la idea de un acto que en sus aspectos externos es válido, pero que contiene un móvil subjetivo distinto al interés común.

Veamos entonces cómo opera la carga probatoria dinámica. Posteriormente, abordaremos lo relativo a la desviación de poder.

La teoría de la carga probatoria dinámica invierte el *onus probandi*. Es decir, la carga reposa en “quien esté en mejores condiciones técnicas, profesionales o fácticas para producirlas, más allá del emplazamiento como actor o demandado o de tratarse de hechos constitutivos, impeditivos, modificativos o extintivos”.²¹ Se aparta de lo que establece el artículo 377 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación –heredero de la tradición romana, recepcionada por los legisladores del siglo XIX– que impone la carga de la prueba a quien afirma la existencia de un hecho controvertido –*incumbit probatio qui dicit, non qui negat*–.

La referida teoría se funda en:

- Preámbulo de la Constitución Nacional, que establece el principio de “afianzar la justicia”. El valor justicia es a lo que tiende naturalmente el proceso.
- La buena fe procesal.
- La obligación de las partes de colaborar con el órgano judicial en el proceso para desentrañar la verdad objetiva.

21. V Jornadas Bonaerenses de Derecho Civil, Comercial, Procesal e Informático, celebradas en Junín, octubre de 1992.

- En el dinamismo, opuesto a la visión estática del proceso. En consecuencia, se aduce que en el litigio se produce un permanente cambio de roles y situaciones, por lo que el proceso debe tener la aptitud para admitir estas mutaciones, detectar dónde está la razón y clausurar la sinrazón.

Reitero, resulta difícil la prueba para este fenómeno, pues se trata de algo sigiloso, secreto, no hablado, por lo que se hace imprescindible aplicar la teoría de la carga probatoria dinámica.²²

Con criterio general, nuestra Corte Suprema de Justicia de la Nación ha señalado que las reglas para apreciar la carga de la prueba deben observar dos aspectos:

- índole del asunto litigioso, y
- características del juicio.

Estas reglas tienen por objetivo que prevalezca la verdad objetiva por sobre rigorismos formales.²³

Por otra parte, la inversión del *onus probandi* no es total, pues a la víctima se le debe exigir que aporte todo lo que está en su poder y que manifieste las conductas subyacentes y reiteradas. Obviamente los elementos serán escasos, pero los indicios que acompañe serán relevantes. En este sentido, se ha expresado: los indicios siempre conducen a presunciones.²⁴

Por lo demás, no se debe exigir una prueba contundente a la víctima, pues con tal exigencia se estaría indirectamente propiciando la eliminación de la figura. Los que afirman que el gran obstáculo es la prueba, en definitiva niegan este flagelo de nuestro tiempo y se amparan entonces en términos ambiguos y fácilmente intercambiables, en coartadas tales como el obstáculo de la prueba.

En fin, probados los indicios, está a cargo de la parte demandada –autor del daño y empleador– acreditar que sus actos, en apariencia arbitrarios o ilegítimos, no eran tales. El presunto autor del daño debe acreditar las razones de su obrar.

22. CNAp.Trab., Sala VII, “Rybar, Héctor H. c/ Banco de la Nación Argentina”, 08/06/2007, en *elDial.com* - AA3FoF.

23. CSJN, Fallos 324:115, “Galli de Mazzucchi, Luisa Virginia c/ Correa, Miguel Ángel y otro”, 06/02/2001, en *elDial.com* - AA7BF.

24. Ferreirós, Estela M., “Nuevo enfoque de la discriminación”, en *Doctrina Laboral y Previsional*, Buenos Aires, Errepar, T. XXI, N° 265, septiembre de 2007, p. 828.

La desviación de poder

La finalidad como elemento del acto administrativo está prevista en el artículo 7 de la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos, que establece:

Habrà de cumplirse con la finalidad que resulte de las normas que otorgan las facultades pertinentes del òrgano emisor, sin poder perseguir encubiertamente otros fines, pùblicos o privados, distintos de los que justifican el acto, su causa y objeto. Las medidas que el acto involucre deben ser proporcionalmente adecuadas a aquella finalidad.

Por su parte, el artículo 14 de la citada ley prevé que el acto administrativo es nulo de nulidad absoluta e insanable por violación de la finalidad que inspiró su dictado.

La finalidad como elemento del acto administrativo ha generado en la doctrina y los fallos judiciales los siguientes problemas:

- La determinación del interés general: todo acto administrativo debe tener como finalidad la consecución del interés general. Ahora bien, ¿qué se entiende por interés general?
- La prueba: cómo demostrar si el emisor del acto ha violentado este elemento, mediante fines encubiertos. Es decir, cómo probamos que el acto emitido por el agente es por venganza, deseo, afán de lucro, o por los múltiples móviles internos que estimulan a un individuo. Asimismo, la prueba es dificultosa, pues si uno analiza el acto administrativo, *prima facie* cumple con los requisitos que impone el ordenamiento jurídico positivo, pero una indagación posterior y sutil nos puede demostrar la desviación de poder. A riesgo de resultar reiterativo, la prueba resulta difícil porque este es un vicio clandestino, con un móvil subjetivo.
- Control judicial: ¿Puede controlar el òrgano judicial la finalidad que persigue un acto administrativo? Si la respuesta es afirmativa, el òrgano judicial podrìa fijar las pautas del interés general, lo cual se encuentra vedado a este òrgano. Es más, dicho òrgano estarìa sustituyendo la voluntad de los òrganos políticos y violentando el principio de separación de funciones del poder. Si la respuesta es negativa, los òrganos políticos, amparados en la coartada de las potestades discrecionales, es-

tarían exentos de control, podrían tomar y disponer a voluntad, con el consecuente menoscabo a los derechos y garantías de los administrados. Frente a este problema se ha elaborado la técnica de la desviación de poder, la cual analizaré.

El acto administrativo debe tener como única finalidad la consecución del interés general. La Administración puede establecer condiciones a los motivos y objeto del acto, pero nunca podrá hacerlo con la finalidad. No existen matices interpretativos o un margen de discrecionalidad para el decisor cuando se trata de la finalidad del acto administrativo. En definitiva, al analizar este elemento solamente es necesario preguntarse: ¿Se satisface con el dictado del acto el interés general? Y la respuesta no admite matices: se satisface o no el interés general.

¿Qué se entiende por interés general? Es muy difícil dar una respuesta, ya que tal interés varía según necesidades históricas y políticas, o cambia según la posición filosófica del gobernante. El interés general es mutable y dinámico. Así, por ejemplo, hoy es indiscutible que la salud es una función esencial del Estado, puesto que con ello se satisface el interés general, pero no siempre ha sido así. En la época del liberalismo clásico, el brindar salud no era una cuestión que incumbiera al Estado, el cual ceñía su accionar a estas funciones: seguridad, defensa, justicia y relaciones exteriores.²⁵

Desde una perspectiva filosófica, el interés general se puede confundir con el interés de todos. En efecto, el utilitarismo propicia la idea de la mayor felicidad para el mayor número. Esta doctrina ha sido criticada, pues no tiene en cuenta las minorías y soslaya que la felicidad del mayor número no quiere decir de ninguna manera la consecución del interés general.

Según mi postura, el interés general no es la sumatoria de intereses individuales, sino una síntesis de objetivos compartidos.

La finalidad que debe perseguir el acto administrativo es –como dije– la consecución del interés general. Ahora bien, como este concepto es difícil de precisarlo, la finalidad se reduce a un objetivo honesto, verdadero y que la causa se corresponda con el objeto.²⁶ Si se emite un

25. Barraza, Javier Indalecio, *Manual de Derecho Político*, Buenos Aires, La Ley, 2005.

26. Marienhoff, Miguel, *Tratado de Derecho Administrativo*, Buenos Aires, Abeledo Perrot, 4ª ed. actualizada, 1993, T. II, p. 347 y ss.; “Puerta, Paulina Gertrudis c/ Estado Nacional-Ministerio de Salud Pública y Medio Ambiente”, 03/07/1986.

acto administrativo encubriendo otro objetivo, pues entonces hay una violación a la finalidad.

Algunos ejemplos pueden aclarar en qué casos hay vicio en la finalidad. Veamos:

- Se le aplica una sanción disciplinaria a un agente, no para lograr un correcto funcionamiento de la Administración, sino por venganza o deseo personal.
- Se contrata el suministro de ciertos elementos para la Administración (*v. gr.*: papeles, computadoras, sillas) o de ciertos servicios (limpieza de oficinas). Los insumos y los servicios son necesarios, pero en realidad se celebra la contratación con ánimo de lucro personal o para beneficiar a un tercero.
- Se designa en un área administrativa a un pariente, quien reúne los requisitos para cubrir el cargo, pero la finalidad es beneficiar al pariente quien no tiene trabajo. Lo usual es que se designe a parientes o amigos mediante mecanismos de excepción, que no cubren los requisitos de idoneidad ni han cumplido con el régimen general de concursos, lo cual viola el principio *legem patere quam ipse fecisti* ("soporta la ley que tú mismo has dictado").
- Se traslada a un agente de un área a otra, pero no por necesidades de servicio, sino para castigar al empleado.²⁷

El vicio en la finalidad es difícil demostrarlo pues estamos en presencia de un acto administrativo, cuyos elementos cumplen con los recaudos que prevé la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos. Sin embargo, el móvil subjetivo que guía al decisor al emitir el acto lo torna nulo. Así, en el caso del agente sancionado, este ha incumplido con la norma y corresponde la penalidad, pero el funcionario –que debe apli-

27. En el ámbito de la Secretaría Legal y Técnica de la Presidencia de la Nación, en 2003-2015 se trasladaron más de veinticinco abogados a la Dirección Nacional del Registro Oficial (conocido usualmente como Boletín Oficial). ¿Cuál fue la razón para remitir letrados que forman parte del Cuerpo de Abogados del Estado a un área que no tiene nada de jurídico? Asimismo, en dicha Secretaría la totalidad de los funcionarios que obtuvieron una función ejecutiva por concurso de antecedentes y oposición fueron removidos del cargo sin ninguna causa. Es evidente la violación a la finalidad del acto administrativo. Según me han referido los letrados –quienes me han solicitado reserva de sus nombres– el objetivo de su traslado fue una sanción encubierta. Estos actos de remoción sin causa alguna contienen un vicio en la finalidad.

car la sanción— aprovecha para vengarse o satisfacer deseos personales. La finalidad del acto que es lograr, mediante una sanción disciplinaria, una correcta prestación de la Administración resulta desvirtuada, pues el fin honesto y verdadero no existe.

Lo mismo ocurre con la contratación de ciertos insumos. Es cierto que la Administración necesita de estas, pero simultáneamente el funcionario que debe contratar ve la posibilidad de obtener algún beneficio personal.

De la misma forma, cuando se designa a un hijo o un pariente, si bien pueden existir necesidades de servicio, claramente se puede advertir aquí que el objetivo no es cubrir tales necesidades, sino beneficiar a un pariente.

Estas decisiones lesionan los principios republicanos y violentan las bases del Estado de derecho, que exigen que las decisiones de los órganos de gobierno sean objetivas y racionales, de las cuales se deriva que el interés general se manifieste con

- *Especificidad*: por oposición a generalidad, ya que fórmulas generales tornan a la decisión administrativa un producto carente de sentido. La especificidad excluye la ambigüedad, la redacción confusa y los términos fácilmente intercambiables con que están redactados los actos administrativos. Así, por ejemplo, fórmulas como “razones de servicio”, “adecuación administrativa”, “criterios técnicos”, revelan la oscuridad de las decisiones, por su falta de especificidad y consecuentemente lesionan las bases de los principios republicanos.
- *Detalle*: el acto administrativo debe tener un grado de precisión que permita una clara interpretación de lo que se decide. Así, por ejemplo, si se decide sancionar un agente, se requiere un grado de detalle y precisión de los hechos, un desenvolvimiento de la norma que permita avizorar que la sanción lo es para cumplir con la correcta prestación de la Administración. La imprecisión implica una violación a la finalidad del acto. En efecto, cuando se quiere encubrir una venganza personal, mediante la sanción administrativa, el detalle y precisión brillan por su ausencia, los términos son genéricos, ambiguos y oscuros.
- *Concreción*: por oposición a abstracto, ya que no es posible emitir un acto sin una adecuada concreción o materialización de lo

que se intenta hacer. Si no es posible cumplir con estos recaudos nos hallamos ante una manifestación autoritaria del poder público, violatoria de la finalidad. Basta simplemente recorrer las páginas del Boletín Oficial para constatar la oscuridad de los actos administrativos, sus disposiciones están redactadas con un lenguaje ambiguo y fácilmente intercambiable, que permite a los jefes de la Administración tomar y disponer a voluntad. La especificidad, detalle y concreción están ausentes. En este sentido, conviene recordar a Locke, quien afirmó que en el Estado de derecho lo esencial es la racionalidad y lo contrario es arbitrariedad y oscuridad. Siempre he pensado que cuando el poder es inexplicable, sin detalles y ambiguo, entramos en la penumbra y el misterio. Estamos involucionando y violando los postulados del Estado de derecho, en este caso, la finalidad del acto administrativo, la transparencia y la publicidad. En efecto, las democracias occidentales modernas requieren para su plena vigencia que se respeten aquellos postulados. En suma, para que el acto administrativo cumpla con la finalidad de interés público se requiere que ese fin sea honesto, verdadero, específico, detallado y concreto.

La prueba del vicio en la finalidad

En el proceso contencioso administrativo, el principio que rige en cuanto a la prueba es *incumbit probatio ei qui dicit non qui negat*. Sin embargo, este principio debe ceder, en el caso de la finalidad, pues su aplicación implicaría imponer al individuo una prueba diabólica.

Atento a que el vicio en la finalidad es clandestino, pues contiene un móvil subjetivo –la venganza, un deseo personal o el afán de lucro– faltará siempre una prueba directa. En consecuencia, los indicios o la prueba indirecta son suficientes para formar en el juez la convicción sobre la existencia del defecto.²⁸ En este sentido, el Tribunal Supremo Español ha dicho que es suficiente la convicción moral que se forme el tribunal.²⁹ Un condicionamiento mayor implicaría imponer a quien alega el vicio la

28. CNCAF, Sala I, “Mastolorenzo, María Teresa c/ Estado Nacional-Subsecretaría de Industria y Comercio del Ministerio de Economía e I.N.T.I. s/amparo”, causa N° 23.650, 30/10/1990.

29. Sentencia del Tribunal Supremo Español del 1° de diciembre de 1959.

carga de una prueba diabólica. Por lo demás, es necesario recordar que el decisor tiende a ocultar o disimular sus verdaderos objetivos, por tales razones los indicios o la prueba indirecta son fundamentales.

Daré algunos ejemplos de aquellos indicios que nos permiten probar el vicio en la finalidad del acto:

- *Demora*: a veces el indicio se advierte en la mora en resolver una petición del administrado. Así, por ejemplo, un particular solicita un permiso de uso de bienes de dominio público, y el funcionario no quiere concedérselo. Se puede detectar la desviación de poder en la morosidad para resolver o imponer exigencias burocráticas en los distintos pasos procedimentales que debe cumplir el administrado.
- *Celeridad*: en otras circunstancias la celeridad para resolver una sanción es un indicio de la desviación de poder. Así, por ejemplo, el mismo día se dictan varios actos para sancionar al agente, por ejemplo, se ordena instruir el sumario, se toma declaración y se emite el dictamen jurídico. Claramente, aquí se ve una actitud persecutoria.
- *Trato inequitativo*: se le aplica al agente una sanción, en tanto que a otros no se le aplica ninguna por el mismo hecho. En otros casos se otorgan licencias por más tiempo a unos que a otros.
- *Hipervigilancia*: esto se percibe en el control del horario, en la concesión de salidas transitorias, a los efectos de sancionar al agente.
- *Limitación de derechos*: mediante órdenes verbales, confusas o abstractas. Es usual en el ámbito de la Administración pública que a los agentes se les nieguen la totalidad de los días de licencias que les corresponden. Esta práctica se ha hecho usual, y así los agentes que les corresponden determinados días por licencia anual, por aplicación del Decreto N° 3413/79, se les concede la licencia por menos días en razones de servicios. Tal negación no se hace mediante un acto administrativo escrito, sino mediante órdenes verbales, confusas, ambiguas. Los ejecutores de la orden alegan al agente al que se le deniega la licencia porque “la orden viene de arriba”.
- *Cómputo dispar*: en un concurso de antecedentes, la desviación de poder se puede detectar en el modo en que se computan los antecedentes de uno y otro concursante. Así, por ejemplo,

si un concursante tiene un premio ganado y otro tan solo una nota de reconocimiento, el vicio estará dado por concederle el mismo puntaje a los dos, por estos hechos disímiles. En este caso, se quiere beneficiar a quien menos antecedentes tiene.³⁰

Otra forma de demostrar la desviación de poder en los concursos es en el caso de las publicaciones. Supongamos que un concursante tiene doscientos artículos escritos y otro tan solo ha escrito cinco artículos. En este caso, la desviación de poder del jurado tiene lugar, pues se omite detallar la cantidad, para luego asignar arbitrariamente el puntaje.

En estos casos, el Jurado está obrando con arbitrariedad y desviación de poder, pues no se busca cubrir el cargo con el más idóneo, sino ayudar a quien goza de prebendas corporativas o político-partidarias.

La prueba de testigos será fundamental, pero en el ámbito de la Administración, donde los agentes están sometidos a un régimen especial de sujeción, es difícil que alguien quiera atestiguar en contra de su superior jerárquico. El temor es moneda corriente en la función pública, por lo que esta prueba, si bien es de sumo valor, torna difícil encontrar a alguien dispuesto a atestiguar.

En fin, para demostrar este vicio es necesario mostrar los indicios de la desviación de la finalidad.

En mi opinión, también debería aplicarse la teoría de la carga dinámica de la prueba, y ante la alegación de la violación en la finalidad debería ser la Administración, que se encuentra en mejores condiciones técnicas, operativas y financieras, la que pruebe o desvirtúe lo alegado por el administrado.

Algunos datos nos pueden dar la pauta de esa posición de superioridad de la Administración, a saber:

- cuenta con el personal administrativo y profesional para llevar adelante cualquier cuestión;
- cuenta con el equipamiento tecnológico y espacio físico para resguardar documentación; piénsese por ejemplo en el resguardo de expedientes, la compilación de normas jurídicas, la conservación de pliegos para licitaciones públicas, los legajos de su personal;

30. Concurso N° 35/08 del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para proveer al cargo de Defensor ante la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo y Tributario.

- cuenta con el poderío financiero para llevar adelante múltiples actividades.

Todo ello demuestra que la carga dinámica de la prueba debería aplicarse en el supuesto de la desviación de poder.

Mi concepto

La desviación de poder es una falta que comete un agente o funcionario público al emitir un acto administrativo con un móvil subjetivo que desvirtúa la finalidad de interés general que tuvo el legislador al concederle potestades.

En la desviación de poder se emite un acto con un móvil subjetivo, que puede ser el deseo personal, la venganza, el lucro. Estas cuestiones tienen notable relación con la psiquis. Los traslados, las sanciones, la no concesión de permisos, la disminución de días de licencias y son precisamente móviles subjetivos que se ejecutan, una vez que se accede a cargos decisorios.

Por otra parte, quien desvía el poder que le ha concedido la norma jurídico-positiva, lo hace no para satisfacer el interés general, sino –como dije– para cumplir con algo personal.

La desviación de poder es una técnica de control de la arbitrariedad administrativa cuando los medios usuales de control de la legalidad administrativa son insuficientes para fiscalizar la legalidad intrínseca del acto. A mi juicio, dicha definición no explica qué es la desviación de poder y solo describe la técnica que surge de aquella desviación para combatirla.

La desviación de poder implica un acto administrativo contrario al interés general, debido a que el funcionario ha emitido tal acto con un móvil subjetivo, por lo que es necesario elaborar alguna herramienta técnica para evitar tal desviación.

En consecuencia, desviación de poder se comete al emitir un acto administrativo con un fin distinto al interés general. Algunos ejemplos pueden ilustrar mejor:

- sanción administrativa impuesta, no para lograr una buena administración sino por venganza o deseo personal;
- contratación de insumos, no para proveer a la Administración sino para lucro personal;

- designación de parientes o amigos en un cargo, no para proveer a la Administración de personal sino para favorecerlos.

De esa desviación surge la necesidad de crear alguna herramienta técnica que permita contrarrestarla, mediante un control judicial que analice la naturaleza intrínseca del acto.

En la desviación de poder el acto administrativo tiene un fin contrario al interés general, pues el sujeto emisor del acto está guiado por móviles subjetivos o internos. En tanto que en la irracionalidad o arbitrariedad se puede actuar persiguiendo la finalidad de la norma, pero los medios utilizados son desproporcionados.

El artículo 7 de la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos, *in fine*, dispone que “Las medidas que el acto involucre deben ser proporcionalmente adecuadas a aquella finalidad”.

Antes de la sanción de la referida ley se equiparaba la arbitrariedad a la desviación de poder. En efecto, en el caso “Boccará” el Banco Central de la República Argentina se negó a renovar permisos de cambio, lo cual impidió que el actor importara cierta mercadería. Sin embargo, la entidad bancaria permitió que tal importación fuera realizada por el IAPI.³¹

Este fallo olvida que las medidas pueden ser desproporcionadas, pero ello no autoriza a pensar que el agente haya obrado con desviación de poder. Es el caso de un superior jerárquico severo, que aplica una sanción ejemplar a un agente y se excede en los medios. El funcionario no está guiado por venganza o deseo personal, sino para lograr una correcta prestación del servicio de administración. Obviamente, el acto que dicte será nulo, pero no por un vicio en la finalidad, sino por la desproporcionalidad o irrazonabilidad de las medidas instrumentadas.

El término *détournement de pouvoir* (desviación de poder) fue utilizado por primera vez por León Aucoc, para referirse a las facultades de policía de un agente administrativo, quien las utilizó por motivos distintos a los que el ordenamiento jurídico positivo había previsto.³²

Posteriormente, Laferrière le dio al término la sistematización y el grado de desarrollo con el que actualmente lo conocemos. Así, defi-

31. CSJN, “Boccará c/ Gobierno Nacional”, 17/07/1970.

32. Aucoc, León, *Conferences sur l'Administration et le Droit Administratif*, París, Dunod, 1878, p. 467.

nió la desviación de poder como el vicio consistente en desviar un poder legal del fin para el que fue instituido y hacerlo servir a fines para los cuales no estaba destinado.³³

En nuestro país, el tratamiento de la desviación de poder ha seguido un camino impreciso, pues la CSJN lo considera como un vicio en la competencia³⁴ o en los fines. En este último caso, fundado en los artículos 14, 17, 19, 20 y 28 de la Constitución Nacional. El Máximo Tribunal consideró que la jurisdicción es competente para revisar la oportunidad y conveniencia de las medidas legislativas y administrativas cuando estas no tienen relación con sus fines aparentes y han desconocido con ellas innecesaria e injustificadamente derechos primordiales, reconociendo el apartamiento de la finalidad perseguida por la norma en el caso concreto.³⁵

Además, y dado el carácter revisor de las sentencias, ha prevalecido la idea de un control mínimo. Las razones de este tipo de control se pueden resumir en tres aspectos: actividad revisora de los jueces, el principio de separaciones de funciones y la función de los magistrados.

En cuanto a la actividad revisora de los jueces se limita a la comprobación de que el acto ha sido emitido siguiendo el cauce formal del procedimiento de formación de la voluntad administrativa.

En lo concerniente al principio de separación de funciones del poder, impide que los jueces fiscalicen los móviles del acto administrativo, pues si lo hacen se estaría violentando aquel principio.

Por lo demás, la función de los jueces no es sustituir la misión de la Administración activa.

Dado que en la desviación de poder quien ejerce la función pública utiliza sus potestades para un fin distinto del ordenamiento jurídico, esto podría dar lugar a la comisión de tres delitos: abuso de autoridad, violación de los deberes de funcionario público y falsedad ideológica.

Así, por ejemplo, si se consignan datos falsos en un acta de concurso para favorecer a un concursante y perjudicar a otra/o, está cometiendo el delito de falsedad ideológica. En este sentido, el Código Penal dispone que incurre en este delito “el que insertare o hiciere insertar

33. Laferrière, Édouard, *Traité de la Jurisdiction administrative et des recours contentieux*, 2^a ed., París, BergerLevrault et cie. Libraires-Éditeurs, 1896.

34. CSJN, Fallos: 250:491.

35. CSJN, Fallos: 118:278.

en un instrumento público declaraciones falsas, concernientes a un hecho que el documento deba probar, de modo que pueda resultar perjuicio” (art. 293).

También se incurre en este delito cuando se decide sancionar a un/a agente por venganza personal y consignan en los informes que dan inicio a la instrucción sumarial datos falsos.

Por lo demás, el Código Penal dispone que

Será reprimido con prisión de un mes a dos años e inhabilitación especial por doble tiempo, el funcionario público que dictare resoluciones u órdenes contrarias a las constituciones o leyes nacionales o provinciales o ejecutare las órdenes o resoluciones de esta clase existentes o no ejecutare las leyes cuyo cumplimiento le incumbiere (art. 248).

Asimismo el artículo 144 bis del referido cuerpo normativo ordena que: “Será reprimido con prisión o reclusión de uno a cinco años e inhabilitación especial por doble tiempo [...] a) El funcionario que desempeñando un acto de servicio cometiera cualquier vejación contra las personas o les aplicare apremios ilegales”.

El análisis de la finalidad del acto administrativo y la desviación de poder ha sido criticado, pues se considera que esa elaboración teórica permite obstaculizar el accionar administrativo.

Asimismo, se entiende que todo acto contiene un móvil subjetivo que es difícil de comprobar. En consecuencia, indagar en cuestiones subjetivas, y prescindir de aspectos objetivos, colocaría al accionar administrativo ante el riesgo de que todo podría ser cuestionado, con la consecuente afectación a la inmediatez y celeridad que debe regir la función administrativa. Debo disentir de este criterio absurdo, ya que los actos administrativos hay que conocerlos, y sobre todo desde su aspecto interno. Debe recordarse que en el proceso de formación hay personas que –con sus defectos y virtudes– gestionan el interés general.

La historia de la humanidad muestra que las personas actúan motivadas por factores subjetivos; recordemos que Descartes inició todo su estudio sobre el método guiado por un sueño (lindo inicio para el padre del racionalismo). A Mandela en sus veintisiete años de prisión en Robben Island, lo único que lo motivaba era el poema “Invictus” de William Henley, y con ese poema siguió el decurso de su vida hasta convertirse en uno de los políticos más respetados del mundo. ¿Cómo

entonces soslayar el peso de la motivación psicológica interna? Debemos admitir que detrás de cada acto administrativo hay una motivación subjetiva. Indagar sobre estas cuestiones es algo de imperiosa necesidad, máxime cuando está en tela de juicio el interés general.

Cuando se emite un acto administrativo con desviación de poder se están ejerciendo las potestades administrativas para fines distintos de los fijados en el ordenamiento jurídico. Esto que parece una simple transgresión administrativa en realidad encubre un problema más profundo: la violación a las bases del Estado de derecho, porque se arrojan potestades por encima de la ley. El Estado de derecho reclama el sometimiento del Estado y de las personas al derecho. Asimismo, al desviar sus potestades para fines personales se viola la voluntad general, expresada en la ley formal.

Quiero dejar sentada una certeza: lo que está en juego en la desviación de poder son las bases del Estado de derecho, que requiere para su vigencia obediencia de la ley.

En la Administración Pública, el estudio de la finalidad del acto administrativo y la desviación de poder resultan cruciales porque, de lo contrario, puede darse el caso –y de hecho es lo que pasa– que acatar órdenes de funcionarios sin representatividad ni pericia técnica y que, además, se consideren por encima de la ley, burlando la voluntad general, que es en definitiva la voluntad del pueblo.

Indicios

Dado que la prueba es difícil en esta cuestión, daré algunos ejemplos de lo que puede ser tomado como indicios probatorios:

- Tu jefe te trata de “Ud.” cuando al resto no, señal de que contigo quiere poner distancia. En otros casos, no te saluda.
- Si solicitaste una entrevista se guardó silencio o te dijo: “ya vamos a hablar”, pero nunca llegó el día; “dejame pensar sobre tu planteo”; “no te estoy diciendo que no, pero yo buscaría otra alternativa”. Este silencio o ambigüedad es una negativa encubierta.
- Se te asignan tareas repetitivas o mecánicas, no obstante tu calificación profesional, señal de que con esto quieren anular tu personalidad y hacer que renuncies a tu trabajo.

- Se te asignan labores de cumplimiento imposible o se te recarga de tareas, señal de que te quieren agotar para que renuncies.
- Se hicieron bromas sobre tu persona y te asignaron apodosos o motes descalificatorios, señal de que te quieren infligir una angustia.
- Tus compañeros evitan tener contacto con vos, algunos no te saludan. Otros aducen que no tienen nada contra vos, pero que no tienen empatía. Es usual en esos ámbitos decir: “No tengo nada contra XX, pero no tengo onda. Al trabajo no vengo a hacer amigos, vengo a trabajar”.
- Se te controla el horario, y si llegas tarde una vez, debes informar por escrito esa circunstancia.
- Se te advierte continuamente de cualquier movimiento que haced. Así, por ejemplo, se le dice al trabajador: “Mirá que aquí, todos comemos en tal lugar”, “Antes de irte, debes saludar”, “Es política de la organización, tal o cual cosa”.
- Te controlan si vas al baño.
- Si hay aumento de sueldo, no es para vos.
- No te enterás de las actividades de la oficina, de las reuniones sociales, ni de las actividades de capacitación.
- Si es necesario hacer un curso quedas postergado.
- Las vacaciones nunca te las podés tomar en época festiva, como lo hace la mayoría, y siempre se aducen cuestiones de servicio.
- Sufrís de insomnio.
- Empezaste a tener problemas estomacales.
- Se te empezó a caer el pelo.
- Te enfermás continuamente.
- Tenés ansiedad.
- Planteaste tu situación en el área de Recursos Humanos y la respuesta fue el silencio.
- Se te dejan notas, que siempre ves al inicio la de jornada laboral: “Debes presentarte en tal lugar”, “Lo que ayer se te pidió lo quieren para dentro de una hora”, “Tenés que compensar 15 minutos de la semana pasada”.
- Se te aplicaron sanciones disciplinarias desproporcionadas.
- Se descalifica tu trabajo, y se te dejan notas en las que debés reformularlo.

- Se te dio una orden ilegítima o injusta y te opusiste, por lo que se te cambió de tareas y te amenazan con el despido, o bien te despidieron.

Los ejemplos pueden ir *ad infinitum*; lo que quiero dejar en claro es que los indicios son fundamentales para probar esta cuestión.

Por lo demás, es usual que la salud de la víctima se vea afectada a partir de estos ataques, silenciosos y secretos.

Es conveniente consultar rápidamente con un profesional médico que dé cuenta de esta situación, cuyo informe será importante para la prueba.

Desde una perspectiva amplia, González Pondal considera que recurrir a los indicios o a la carga dinámica de la prueba en el *mobbing* no es necesario, pues lo que se toman como indicios en realidad son pruebas directas y concretas.³⁶ Para fundar su tesis, el citado autor considera que el LIPT-60 de Leymann y cada uno de sus interrogantes muestran claramente una extralimitación o abuso de poder de manera directa. En consecuencia, no son comportamientos ocultos o solapados, sino actos que pueden fácilmente observarse, pues son ejecutados “a la luz”, tales como insultos, gritos, gestos despectivos, molestar e interrumpir cuando trata de hacer una tarea.

Reflexión final

En suma, la violencia laboral presenta múltiples problemas que van desde la denominación a la prueba.

En cuanto a la prueba, solo debemos buscar un instrumento que nos permita demostrar este fenómeno sigiloso, secreto, no hablado. El término instrumento nos hace pensar en alguna clase de aparato visible, como una máquina o una obra de arquitectura. Sin embargo, en las ciencias sociales esos instrumentos los debemos buscar en las palabras, en las construcciones teóricas de las ciencias jurídicas, como es el caso de la desviación de poder. Este es uno de los desafíos de la ciencia jurídica.

36. González Pondal, Tomás Ignacio, “Criterios que inspiraron un fallo sobre ‘mobbing’”, en LL 2008-B-201.

Juzgar con perspectiva de género: una herramienta para prevenir, sancionar y erradicar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

Viviana Mariel Dobarro*

Consideraciones generales

Cada día nos conmueven diferentes expresiones de violencia de género y, aun cuando permanentemente advertimos avances en materia legislativa y jurisprudencial, los datos de la realidad ponen en evidencia su insuficiencia.

Normas hay; muchas, y de diferente rango. Hay ministerios, secretarías y dependencias judiciales que se ocupan de estos temas, pero la violencia por razón de género persiste.¹ Entonces, la pregunta es: ¿por qué?

En mi opinión, por una parte, hay prácticas sociales muy arraigadas e internalizadas que reproducen prejuicios y estereotipos de diversa índole –racial, religiosa, política y también de género–. Pero aún más serio es que en ciertos casos estas prácticas persisten entre quienes integran los organismos y dependencias que deben ocuparse de esta problemática.

* Jueza Nacional del Trabajo. Especialista en Derecho Laboral y Especialista en Administración de Justicia de la UBA. Máster en Empleo, Relaciones Laborales y Diálogo Social en Europa y Máster en Igualdad de Género de la Universidad de Castilla La Mancha. Profesora Titular de Derecho del Trabajo I y Adjunta Regular de Derecho del Trabajo II, Carrera Relaciones del Trabajo UBA. Docente de la materia “Discriminación y violencia de género en el ámbito laboral. Aportes desde el derecho del trabajo”, en la Facultad de Derecho UBA. Docente de posgrado en la UNPAZ, UNCAUS, UBA, UNS, en la Escuela Judicial Consejo de la Magistratura de la Nación, en la Diplomatura Judicial en Género (OM-AMJA).

1. Dobarro, Viviana M., “Herramientas para el abordaje de la violencia por razón de género”, en *Enfoque de género en las relaciones de trabajo*, San Pablo, Dialética, 2023.

Por otra parte, no se puede soslayar que las relaciones asimétricas de poder son un campo propicio para que se expresen estas prácticas violatorias de la dignidad humana. En ese sentido, las relaciones que se dan en el mundo del trabajo son, natural y esencialmente, asimétricas.

El derecho del trabajo y las cuestiones de género

El derecho del trabajo es unidireccionalmente tuitivo, con una única y exclusiva meta: la tutela de la persona que trabaja. Objetivo que, pese a los cambios operados durante más de un siglo en la forma y modalidades en que se presta el trabajo, mantiene plena vigencia; tal como surge de la lectura del artículo 17 bis de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT).²

Si bien en la lucha por el reconocimiento de los derechos mínimos laborales las mujeres han tenido un rol protagónico –al punto que el Día Internacional de la Mujer conmemora, entre otras cuestiones, la lucha de las mujeres trabajadoras en una fábrica textil en Nueva York que bregaban por la limitación de la jornada y que murieron en el marco de tal reclamo sindical–, el paso del tiempo y la ampliación de derechos no ha logrado dar respuesta a una serie de problemáticas que afectan particularmente a las mujeres en el mundo del trabajo.

Así, si bien la discriminación por razón de género –especialmente la situación de las mujeres en el mundo del trabajo– es uno de los ámbitos donde mayores avances se produjeron en los últimos dos siglos, todavía queda mucho camino por andar; principalmente para romper con el “techo de cristal” y liberarse del “piso pegajoso”.³

Por otra parte, tampoco se han logrado los avances esperados en materia de protección de trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares. Promover estos cambios significaría remover obstáculos para el ejercicio de las responsabilidades familiares en términos de paridad.

2. Dobarro, Viviana M., “40 años de la LCT. El art. 17 bis: un retorno a los principios generales del Derecho del Trabajo”, en *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, Ed. Infojus, N° 9, 2014.

3. Disponible en: ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_712957.pdf

Estos fenómenos, que dan cuenta de la plena vigencia de los estereotipos de género en el mundo del trabajo y también a los que se ha referido la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en innumerables oportunidades, se consideran los principales obstáculos para la inserción y crecimiento profesional de las mujeres y para concretar los objetivos de trabajo decente, digno, seguro y con justicia social que propicia el organismo internacional.

¿Qué son los estereotipos de género y cómo se proyectan en la vida laboral?

Los estereotipos de género consisten en:

... opiniones o prejuicios generalizados acerca de atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar. Un estereotipo de género es nocivo cuando limita la capacidad de hombres y mujeres para desarrollar sus facultades personales, realizar una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus vidas y sus proyectos vitales. Los estereotipos nocivos pueden ser hostiles o negativos (por ejemplo, las mujeres son irracionales) o aparentemente benignos (por ejemplo, las mujeres son protectoras). Por ejemplo, sobre la base de este último, estereotipo de que las mujeres son más protectoras, las responsabilidades del cuidado de los hijos suelen recaer sobre ellas de manera casi exclusiva.⁴

De estas consideraciones se han derivado los mandatos sociales relativos a las tareas de cuidado y al trabajo doméstico a cargo –fundamentalmente– de las mujeres.

Párrafo aparte merece el uso del lenguaje y los innumerables estereotipos que a través de él se reproducen socialmente, en especial por la importancia de la lengua hablada en las relaciones interpersonales, de poder y en la reproducción de patrones culturales que se transmiten de generación en generación; fenómeno que adquiere gran notoriedad en la discriminación y la violencia de género.⁵

4. ACNUDH, Estereotipos de género. Disponible en: <https://www.ohchr.org/en/women/gender-stereotyping>

5. La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, en el Preámbulo estipula que: “Reconociendo que para lograr la plena igualdad

Estrechamente vinculado al derecho a la no discriminación encontramos el derecho a “ser diferente”, a elegir el propio destino, a desarrollar un proyecto de vida personal y a no ser tratado perjudicialmente por ello, lo que además se vincula con el reconocimiento del derecho a la identidad.⁶

Hay tanto de cultural en el trato discriminatorio y están tan internalizados en la sociedad algunos prejuicios o estereotipos, que resultan muy difíciles de remover o abrogar; por eso, los avances en la materia suelen ser muy lentos.

Los cambios en la forma de relacionarnos socialmente nos han permitido comprender la transversalidad del fenómeno, así como su nota evolutiva, fundamentalmente como consecuencia de sus raíces en las prácticas culturales de cada sociedad en un contexto socio-temporal determinado.

Así, la discriminación y la violencia por razón de género en su origen demuestran marcadamente la proliferación de prejuicios y estereotipos de género.⁷ Por ello las políticas públicas deberán encaminarse a su remoción, pero –además– habrá que identificarlos a la hora de juzgar o sancionar estos hechos repugnantes.

entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y la familia” y, en especial, el art. 5 en cuanto prevé que “Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para: a) Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier índole que estén basados en la idea de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres...”.

6. Sagüés, Néstor P., *Elementos de derecho constitucional*, Buenos Aires, Astrea, T. 2, 2º ed. actualizada y ampliada 1997, p. 280.

7. Instituto Nacional de las Mujeres de México, INMUJERES, *Glosario de Género*, México, 2007, p. 62. Los estereotipos son creencia sobre los colectivos humanos que se crean y comparten en y entre los grupos dentro de una cultura determinada. Los estereotipos sólo llegan a ser sociales cuando son compartidos por un gran número de personas dentro de grupos o entidades sociales (comunidad, sociedad, país, etc.). Se trata de definiciones simplistas usadas para designar a las personas a partir de convencionalismos que no toman en cuenta sus características, capacidades y sentimientos de manera analítica. También referidos como estereotipos sexuales reflejan las creencias populares sobre las actividades, los roles, rasgos características o atributos que caracterizan y distinguen a las mujeres de los hombres. De esta forma, son las imágenes culturales que se asignan a los sexos, por ejemplo, que los hombres visten de azul o celeste y las mujeres de rosa, o que estas son sentimentales y los hombres no lloran. Su eliminación es un factor importante para lograr la igualdad.

Con relación a los estereotipos de género:

No puede decirse que la historia ignorara a las mujeres, sino que apenas justipreció su participación más allá de los círculos domésticos y de la esfera de la intimidad [...]. Las funciones de la maternidad y el cuidado de la familia, que se creían constitutivos de la esencia femenina, la eximían del ejercicio de otras responsabilidades. Estas tareas eran incompatibles con las rudas responsabilidades de la “cosa pública”, cosa de hombres [...] la consolidación del estereotipo femenino es una de las contribuciones del siglo XIX.⁸

En la medida en que las mujeres nos hemos ido incorporando en algunos ámbitos de la vida “pública”, lo hemos hecho reproduciendo esos roles de género; por ejemplo, nos dedicamos –en mayor número– a actividades vinculadas con el cuidado: el caso de la docencia en el nivel inicial o primario, el trabajo en casas particulares, el cuidado de personas enfermas o de edad avanzada. Y cuando logramos ingresar a otros ámbitos –p. ej.: la industria, el comercio, la administración o el ejercicio profesional– hay una tendencia a adjudicarnos también actividades vinculadas al cuidado; por ejemplo en una oficina, ¿quién prepara el café? ¿Quién va a comprar los regalos de cumpleaños? ¿Quién se encarga de comprar la comida para el brindis de fin de año? Estas tareas casi “naturalmente” nos son adjudicadas a las mujeres.

El ingreso al mundo del trabajo –concretamente la entrevista de selección– también está atravesado por los estereotipos de género. En general, todavía se les pregunta a las postulantes mujeres sobre aspectos vinculados con su vida personal, con la organización de su familia o con sus proyectos familiares; aspectos sobre los cuales a los varones no se los interroga. El estereotipo que allí subyace es que las mujeres somos quienes asumimos las responsabilidades familiares, y esto suele incidir en ocasión de determinar ascensos.

Por otra parte, el Convenio N° 100 de la OIT, aprobado en 1951, consagra el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor. Pasaron más de setenta años y las mujeres seguimos ganando en promedio entre un 20% y 30% menos que los varones.⁹ En otras palabras,

8. Barrancos, Dora, *Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos*, Buenos Aires, Sudamericana, 2007, p. 11 y ss.

9. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_650648/lang-es/index.htm

no obstante el Convenio y que la mayoría de las legislaciones laborales –en la Argentina y en el mundo– recogen el principio de igual trato remuneratorio, las mujeres seguimos ganando menos que los varones. Esta brecha salarial impacta en el futuro previsional; también en las posibilidades de acceder a bienes propios, a la tierra, a la tecnología, en la posibilidad de tener un ingreso que les permita vivir de manera independiente. Esos mayores ingresos permiten acceder a mayor capacitación y de formación profesional. Asimismo, los ingresos insuficientes condicionan las posibilidades que puede tener la mujer para romper el círculo de violencia doméstica. Percibir mayores ingresos hace posible acceder a mayor capacitación y formación profesional. Esto va a marcar sus posibilidades de crecimiento. Hoy las estadísticas de la OIT hablan de “brecha tecnológica”, y son evidentes las proyecciones que demuestran esta brecha en el siglo XXI y cómo impactará en la inserción laboral de las mujeres.

En tal sentido, señala un estudio de la OIT que

A pesar de la capacidad de las TCI para crear empleo para las mujeres y mejorar sus vidas, en el informe se señala que, en general, las mujeres siguen obteniendo menores ingresos, sufren una elevada tasa de desempleo y suelen concentrarse en puestos de trabajo de menor cualificación. La brecha digital más sorprendente en lo que se refiere al género alude al uso de Internet, ya que las internautas son minoría tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados. Por ejemplo, solo el 38% de los usuarios de la red en América Latina son mujeres, el 25% en la Unión Europea; el 19% en Rusia; el 18% en Japón y el 4% en Oriente medio.¹⁰

Sumado a todo ello, debemos recordar que las estadísticas muestran que las mujeres somos víctimas en mayor número de violencia y acoso en el mundo del trabajo. El Convenio N° 190 de la OIT le dedica apartados específicos a la situación de violencia laboral contra las mujeres y también a la forma en que la violencia doméstica contra la mujer impacta en la prestación de sus tareas y en su desarrollo profesional.

Por último, y siguiendo con los ejemplos, debemos mencionar el techo de cristal, esa barrera invisible que básicamente tiene su origen en los estereotipos de género, en suponer que porque somos mujeres

10. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080700.pdf

tenemos a nuestro cargo las responsabilidades familiares. Esa barrera de cristal es invisible pero está y obstaculiza el crecimiento profesional, el acceso a los lugares en que se toman decisiones, en el ámbito privado y en el público –incluido el Poder Judicial–.

Ahora bien, no alcanza con que haya más mujeres en los altos cargos, sino que tiene que tratarse de personas con perspectiva de género. Pues no podemos olvidar que el patriarcado es una concepción, una forma de organizarnos familiar, social o laboralmente. Hay mujeres y varones patriarcales o que reproducen el patriarcado.

Se define como perspectiva de género:

... el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros.¹¹

Resulta muy ilustrativo a los fines de una mayor comprensión recordar una imagen que se suele utilizar para definir la perspectiva de género: unos lentes que nos permiten ver a las personas con sus específicas diferencias. La perspectiva de género es una herramienta que permite leer la realidad y las relaciones, interpretarlas y juzgarlas con una mirada que entiende el patriarcado y las desigualdades estructurales en las que estamos inmersas las mujeres.

¿Cómo avanzar en la remoción de los estereotipos de género?

Por una parte, identificarlos en nuestras prácticas cotidianas, porque nos han educado y nos desarrollamos en familias, grupos sociales, lugares de trabajo atravesados por prejuicios o estereotipos de

11. ONU Mujeres, “Incorporación de la perspectiva de género”. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

diferente índole y, por supuesto, de género. Y muchas veces aun sin ser conscientes de ello reproducimos esos estereotipos.

Por otra, sensibilizar, generar espacios de reflexión, de concientización en cada lugar y oportunidad en que ello sea posible. Porque sin un cambio en nuestra forma de comportarnos e interactuar, las normas y políticas públicas serán siempre insuficientes o, peor aún, ineficaces. En particular, en los lugares de trabajo, especialmente en las dependencias judiciales, debemos generar espacios de reflexión, sensibilización y capacitación tendiente a identificar esos estereotipos y removerlos. Pues, como mencionaré posteriormente, se trata de una obligación indelegable e impostergable en aras de garantizar el principio de “indemnidad” de la persona trabajadora y el derecho a un “mundo del trabajo libre de violencia y acoso”.

La violencia y la discriminación por razón de género

La violencia y la discriminación por razón de género constituyen flagelos que pueden afectar a la persona humana en cualquiera de los ámbitos en que se desempeña, entre ellos el laboral.¹² Sus diferentes expresiones resultan siempre repudiables y traen aparejadas consecuencias de diferente índole, en la salud psicofísica, en el patrimonio o en la vida de quien la sufre, así como en sus relaciones interpersonales y en el proyecto de vida, y pueden presentarse en los diferentes ámbitos en que una persona se desarrolla.¹³ Todo ello, en ocasiones, puede potenciarse a partir de la pertenencia a otro grupo vulnerable o por encontrarse en una situación de mayor vulnerabilidad como puede ser –por ejemplo– la pobreza, la enfermedad, la condición de inmigrante. Es decir, cuando quien sufre este tipo de prácticas pertenece a dos ca-

12. Dobarro, Viviana Mariel; Del Mazo, Carlos Gabriel, “La discriminación en el ámbito laboral”, en *Revista Doctrina Laboral*, Buenos Aires, Errepar, N° 230, noviembre de 2004, p. 1067 y ss.

13. Dobarro, Viviana Mariel, “El Derecho del Trabajo ante la discriminación en el ámbito laboral, con especial referencia a la discriminación por razón de género”, en *Temas de Derecho Laboral y de la Seguridad Social, Colección Compendio Jurídico*, Buenos Aires, Erreius, septiembre 2019, pp. 759-789.

tegorías vulnerables se ve expuesta a discriminaciones múltiples¹⁴ y, por ende, el abordaje deberá hacerse desde la interseccionalidad.

Cabe recordar que la interseccionalidad es una categoría de análisis para referir los componentes que confluyen en un mismo caso, multiplicando las desventajas y discriminaciones. Este enfoque permite contemplar los problemas desde una perspectiva integral, evitando simplificar las conclusiones y, por lo tanto, el abordaje de dicha realidad.

Según la Recomendación General N° 25 CEDAW

Las mujeres pertenecientes a algunos grupos, además de sufrir discriminación por el hecho de ser mujeres, pueden ser objeto de múltiples formas de discriminación por otras razones, como la raza, el origen étnico, la religión, la incapacidad, la edad, la clase, la casta u otros factores. Esa discriminación puede afectar a estos grupos de mujeres principalmente, o en diferente medida o en distinta forma que a los hombres. Quizás sea necesario que los Estados Partes adopten determinadas medidas especiales de carácter temporal para eliminar esas formas múltiples de discriminación contra la mujer y las consecuencias negativas y complejas que tiene.

Por último, se debe señalar que en el diseño de la Convención Interamericana para la prevención, sanción y erradicación de la violencia contra la mujer (Convención de Belém do Pará), del Convenio 190 OIT para la eliminación y el acoso en el mundo del trabajo y de la Ley N° 26485, llamada Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales, la discriminación es entendida como una de las posibles expresiones de la violencia laboral.

14. ILO, “La hora de la igualdad en el trabajo, Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo”, Ginebra, 2003, define la cuestión en los siguientes términos: “Muchas personas son víctimas de una discriminación múltiple. Los pueblos indígenas y tribales, por ejemplo, se encuentran entre los más pobres entre los pobres, y las mujeres de estos grupos se ven incluso más gravemente afectadas. La intensidad o la gravedad de las desventajas que afrontan depende del número de características personales que suscitan discriminación y de la manera en que estas actúan entre sí. Una persona, por ejemplo, puede tener varias características que generan discriminación. Existe una tendencia a que las personas pobres, particularmente quienes sufren una pobreza crónica y quienes se encuentran en el sector de la economía informal, sean víctimas de varias formas de discriminación”.

Marco jurídico. De la igualdad formal ante la ley a la igualdad efectiva de oportunidades en la normativa constitucional e internacional

La prohibición de efectuar discriminaciones tiene como contracara la obligación de dar un igual tratamiento; pautas que se fundan en la naturaleza igual de todos los seres humanos, en la dignidad y libertad inherentes a la condición de persona humana. Y, en tal sentido, la Corte Suprema de Justicia de la Nación (en adelante CSJN) ha señalado que se trata de un postulado que integra el dominio del *ius cogens*.¹⁵

Dicha obligación ha ido evolucionando desde la primigenia y genérica “igualdad ante la ley” hasta llegar al concepto o la garantía de “igualdad de oportunidades”.¹⁶

De tal forma que, en las típicas constituciones de los siglos XVIII y XIX, en consonancia con la filosofía liberal e individualista imperante en la época,¹⁷ el paradigma era la igualdad ante la ley. La Constitución Nacional (en adelante CN), en su texto 1853-1860, por ejemplo, en el artículo 16 recoge fielmente ese modelo al sentar el principio de igualdad ante la ley y del requisito de la idoneidad para el ingreso al puesto de trabajo.

Otra norma significativa a los fines del tema que nos convoca –el artículo 19 de la CN– establece, por un lado, el derecho a la intimidad, con todas las implicancias que –hoy, en pleno siglo XXI– de ello derivamos en lo relativo al derecho a la “identidad”, a ser quien autónomamente uno elija ser, a decidir sobre el propio destino y, en consecuencia, a vivir de acuerdo a las propias preferencias y efectivizando autónomamente las propias opciones de vida. Y, además, contiene el deber genérico de no dañar y, al respecto, no se puede obviar que el trato discriminatorio, en cualquiera de sus formas, trae siempre

15. CSJN, “Álvarez, Maximiliano y otros c/ Cencosud S.A. s/ acción de amparo”, 07/12/10.

16. Sobre esta evolución del concepto se puede consultar el relato efectuado por Kiper, Claudio M., *Derechos de las minorías ante la discriminación*, Buenos Aires, Hammurabi, 1998, pp. 114-127.

17. Filosóficamente inspiradas en los postulados centrales de la Revolución Francesa “Libertad-Igualdad-Fraternidad”.

aparejado algún tipo de daño, al menos el moral derivado del avasallamiento de la dignidad humana.¹⁸

Estos postulados –fundamentalmente– en lo relativo a la igualdad ante la ley, también fueron receptados en la normativa internacional, entre otros, en el art. 2 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (aprobada en mayo de 1948) y en los arts. 1, 2, 7 y 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos (adoptada y proclamada en diciembre de 1948).

Otro hito significativo ha sido la incorporación al texto histórico de la CN del artículo 14 bis, en el año 1957. Disposición que, al referirse a la igualdad, solo lo hace en relación a la remuneración y la sujeta a la verificación de idénticas circunstancias: “... igual remuneración por igual tarea...”. Este parámetro, según lo que se desprende del debate producido en el seno de la Convención Nacional Constituyente, tuvo por objeto equiparar los salarios que percibía la trabajadora mujer en relación con los recibidos por los hombres,¹⁹ pues los de aquellas eran considerablemente inferiores a los de estos últimos, circunstancia que aún hoy en muchos ámbitos sigue vigente, pese a los avances normativos que iremos señalando.

Tal motivación recogió las directivas emitidas por la Organización Internacional del Trabajo, entre otros, en los Convenios Nro. 100 sobre la igualdad de remuneración (del año 1951 y ratificado por nuestro país en el año 1956).²⁰

En la Convención Americana sobre Derechos Humanos (suscripta en 1969, que entró en vigor en 1978 y que nuestro país ratificó recién

18. Dobarro, Viviana Mariel; Del Mazo, Carlos Gabriel, “Análisis de la indiscriminación y los derechos fundamentales de la persona”, en *Equipo Federal del Trabajo*, Año I, N° 1, 2005, pp. 67-85.

19. Bidart Campos, German J., *Tratado elemental de derecho constitucional argentino*, Buenos Aires, Ediar, T. I, 1988, p. 401. El autor afirma que: “El derecho de percibir igual remuneración por igual tarea tiene una ratio histórica en su formulación, dentro de las convenciones internacionales que lo han acogido, y del derecho comparado. La equiparación tendió a eliminar los salarios inferiores por razón de sexo, o sea, a obtener la misma paga para el hombre y la mujer cuando realizaban el mismo trabajo”.

20. Von Potobsky, Geraldo W.; Bartolomei de la Cruz, Héctor G., *La Organización Internacional del Trabajo*, Buenos Aires, Astrea, 1990, pp. 379-389, reseñan los antecedentes y experiencias considerados por la O.I.T. respecto a las desigualdades remuneratorias entre hombres y mujeres, imperantes al momento en que se elaboraron los Convenios que rigen en la materia.

en 1984) en el artículo 1 se consagra el derecho a un trato igual y en el artículo 24 la igualdad ante la ley.

Como ya hemos adelantado, no podemos hablar de igualdad ante la ley cuando algunas personas, desde su origen, nacimiento o pertenencia a determinada categoría, se ven sometidas a una situación de desigualdad estructural.²¹ A fin de corregir esa desigualdad estructural resulta adecuado implementar medidas concretas tendientes a garantizar la igualdad real de oportunidades de ejercicio de los derechos humanos.

En tal sentido y a modo de ejemplo, podemos citar el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (adoptado en diciembre de 1966), artículos 2, 3 y 7 y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (también aprobado en diciembre de 1966), artículos 2, 3, 24, 25, 26 y 27.

Párrafo aparte merecen la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, en cuanto se refieren íntegramente a la problemática discriminatoria y a la lucha contra dicho flagelo y, además, establecen que los Estados Parte están obligados a adoptar medidas especiales tendientes a asegurar el progreso en materia de igualdad racial y de género.

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (instrumento del ámbito de la Organización de las Naciones Unidas, firmada en 1979, entró en vigencia en 1981, fue ratificada por la República Argentina en 1985 y tiene jerarquía constitucional desde 1994), en el art. 4, preceptúa que

La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato.

Si bien la convención vincula el derecho a la igualdad con la obligación de eliminar la discriminación en todas las esferas de la vida

21. Saba, Roberto, *Más allá de la igualdad formal ante la ley. ¿Qué les debe el Estado a los grupos desaventajados?*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores, Colección derecho y política, 2016, p. 81

pública y privada, alude a la discriminación directa o indirecta y no hace expresa mención a la violencia, la Recomendación General N° 19²² sobre violencia contra la mujer del Comité establece que la discriminación es una forma de violencia, reconoce los efectos de la violencia y su impacto en un conjunto de derechos de las mujeres y recomienda a los Estados Parte medidas de prevención, mecanismos de denuncia, protección y sanción, elaboración de estadísticas, programas de capacitación, entre otras medidas.

La reforma constitucional de 1994 implicó un cambio de paradigma al incorporar la noción “igualdad efectiva de oportunidades en el ejercicio de los derechos”. Por ejemplo, se le asignó jerarquía constitucional a una serie de instrumentos internacionales de derechos humanos (artículo 75, inciso 22), en cuyo articulado se encuentran referencias concretas a esta temática. Por otra parte, el artículo 37 CN consagra la igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres para el acceso a cargos electivos y partidarios, lo que garantizará por acciones positivas en la regulación de los partidos políticos y el régimen electoral. El artículo 43 incorpora al texto constitucional la acción de amparo como una vía idónea y rápida para reclamar frente a –entre otros supuestos– las conductas discriminatorias.²³ El artículo 75 inciso 19 impone la obligación de promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones y que garantiza la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna en materia educativa y el inciso 23 pone a cargo del Congreso la obligación de legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por la Constitución y los tratados internacionales vigentes en materia de derechos

22. Cabe recordar que la CSJN, a partir del pronunciamiento dictado en “Giroldi, Horacio David y otro s/ recurso de casación”, 07/04/1995, estableció que las pautas que señalan los comités, consejos u organismos creados por cada instrumento internacional marcan la línea interpretativa de la norma internacional en cuestión y a que ello se refiere el art. 75 inc. 22 cuando alude a las “condiciones de su vigencia”; criterio que fue reiterado con posterioridad en numerosos pronunciamientos.

23. Dobarro, Viviana Mariel, “La acción de amparo y la protección de los derechos sociales (1° y 2° parte)”, Buenos Aires, Errepar, *Doctrina Laboral*, N° 156 y 157, respectivamente, agosto y septiembre de 1998, pp. 766; 856 y ss.

humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad.

Por último, y en cuanto a las normas que protegen especialmente a las mujeres, la Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, conocida como “Convención de Belém do Pará”, instrumento del ámbito interamericano, aprobado en 1994, entró en vigencia en 1995 y fue ratificada en 1996, no solo se refiere a la violencia doméstica, sino también a la que se verifica en el lugar de trabajo. Los derechos por ella reconocidos cuentan con dos mecanismos de protección: la Comisión Interamericana²⁴ y la Corte Interamericana de Derechos Humanos.²⁵

24. CIDH, “M.d.P.”, 16/04/01, resolvió que la impunidad que ha gozado el agresor y exesposo de la víctima es contraria a la obligación internacional asumida por el Estado al ratificar la Convención de Belém do Pará. La falta de juzgamiento y condena del responsable en estas circunstancias constituye un acto de tolerancia por parte del Estado y esa omisión de los tribunales de Justicia brasileños agrava las consecuencias directas de las agresiones evidenciando una tolerancia de todo el sistema que no hace sino perpetuar las raíces y factores psicológicos, sociales e históricos que mantienen y alimentan la violencia contra la mujer. Existe responsabilidad del Estado por el incumplimiento de los deberes asumidos en orden a garantizar la protección de los derechos a una vida libre de violencia, a que se respete su vida, su integridad física, psíquica y moral y su seguridad personal, su dignidad personal y a un recurso sencillo y rápido ante los tribunales competentes que la ampare contra actos que violen sus derechos.

25. Corte IDH, “Caso González y otras (“Campo Algodonero”) vs. México”, (Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas), 16/11/2009, Serie C N° 205, párr. 398, “Entre los principales pronunciamientos de la Corte IDH, podemos citar el en el que se dijo que “La Cultura de discriminación” de la mujer “contribuyó a que [los] homicidios [de mujeres en Ciudad Juárez] no fueran percibidos en sus inicios como un problema de magnitud importante para el cual se requerían acciones inmediatas y contundentes por parte de las autoridades competentes”. La irregular y deficiente actuación de las autoridades del Estado a la hora de buscar el paradero de las víctimas una vez reportada su desaparición, la mala diligencia en la determinación de la identidad de los restos, de las circunstancias y causas de las muertes, el retraso en la entrega de los cadáveres, la ausencia de información sobre el desarrollo de las investigaciones y el trato dado a los familiares durante todo el proceso de búsqueda de verdad configura un trato degradante, contrario al artículo 5.1 y 5.2 de la Convención Americana, en relación con el artículo 1.1, en perjuicio de los familiares; que cuando la impunidad de los delitos cometidos envía el mensaje de que la violencia contra la mujer es tolerada, se favorece su perpetuación y la aceptación social del fenómeno, el sentimiento y la sensación de inseguridad en las mujeres, así como una persistente desconfianza de estas en el sistema de administración de justicia; y que los Estados deben adoptar medidas integrales para cumplir con la debida diligencia en casos de violencia contra las mujeres. En particular, deben contar con un adecuado marco jurídico de protección, con una aplicación efectiva del mismo y con

La convención reconoce que la violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos y las libertades fundamentales y limita total o parcialmente a la mujer el reconocimiento, goce y ejercicio de tales derechos y libertades. Y que la violencia constituye una ofensa a la dignidad humana y es una manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales entre mujeres y varones, además de trascender las variables de clase, raza o grupo étnico, nivel de ingresos, cultura, nivel educacional, edad y religión.

La Organización Internacional del Trabajo y la discriminación y la violencia laboral por razón de género

La OIT tiene, desde su creación en el año 1919, entre sus objetivos primordiales la protección de los derechos fundamentales de los seres humanos. Si bien la expresión “derechos humanos” no figura en el texto constitucional de la Organización Internacional del Trabajo, su idea misma está subyacente en los principios y en los objetivos constitucionales. El Preámbulo hace hincapié en la estrecha relación existente entre la paz y la justicia social, sosteniendo que esta última es un presupuesto de la paz universal y que existen condiciones de trabajo que implican para gran número de personas, injusticia, miseria y privaciones, lo que provoca descontento, poniendo en peligro la paz y la armonía universales; “ si cualquier nación no adoptare un régimen de trabajo realmente humano, esta omisión constituiría un obstáculo a los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países...”²⁶

políticas de prevención y prácticas que permitan actuar de una manera eficaz ante las denuncias. La estrategia de prevención debe ser integral, es decir, debe prevenir los factores de riesgo y a la vez fortalecer las instituciones para que puedan proporcionar una respuesta efectiva a los casos de violencia contra la mujer. Asimismo, los Estados deben adoptar medidas preventivas en casos específicos en los que es evidente que determinadas mujeres y niñas pueden ser víctimas de violencia. Ante todo esto debe tomarse en cuenta que en casos de violencia contra la mujer, los Estados tienen, además de las obligaciones genéricas contenidas en la Convención Americana, una obligación reforzada a partir de la Convención de Belém do Pará.

26. Preámbulo de la Constitución de la OIT.

En la Constitución de la OIT, tal como fue originalmente adoptada en 1919, se establece como de “especial y urgente importancia” el principio de salario igual, sin distinción de sexo, para trabajos de igual valor (art. 41). Posteriormente, en la Declaración de Filadelfia, adoptada en 1944, se proclamó como principio fundamental que

... todos los seres humanos sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condición de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades [párrafo II, ap. a)], reconociendo la obligación de la Organización Internacional del Trabajo de fomentar entre las naciones programas que permitan [...] “garantizar igualdad de oportunidades educativas y profesionales” [párrafo III, ap. j)].

El Convenio y la Recomendación (Nº 111) sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación, adoptados en 1958, tienen como fin combatir en términos generales el problema de la discriminación en el mundo del trabajo.

Antes de esa fecha varios instrumentos se habían referido a la igualdad de derechos en algunas materias específicas o a favor de algunas categorías de personas, como –por ejemplo– en lo que se refiere a la libertad sindical, el derecho de sindicación y la negociación colectiva (Convenios Nº 87 y 98, de 1948 y 1949, respectivamente); los trabajadores migrantes (Convenio 97, de 1949) y el Convenio Nº 100 y la Recomendación Nº 90 sobre igualdad de remuneración entre las mujeres y los hombres (1951).

Desde 1958 en adelante, se han dictado convenios y recomendaciones específicos para determinadas categorías de trabajadores y trabajadoras, como migrantes (Convenio Nº 143, de 1975), con responsabilidades familiares (Convenio Nº 156, de 1981) y para personas inválidas (Convenio Nº 159, de 1983), o para materias determinadas tales como la política de empleo (Convenio Nº 122, de 1964), el desarrollo de los recursos humanos, formación y orientación profesionales (Convenio Nº 142, de 1975) y la terminación de la relación de trabajo (Convenio Nº 158, de 1982).

También se debe mencionar la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, de junio de 1998, que en el art. 2 establece que todos los miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios específicos, tienen un compromiso que se deriva de su mera pertenencia a la Organización, de respetar, pro-

mover y hacer realidad, de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales, entre ellos, la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Finalmente, en el año de su centenario, la OIT aprobó el Convenio N° 190 sobre la Eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo y la Recomendación N° 206, de cuyo articulado se puede concluir que se enrola dentro de los convenios sobre derechos humanos. El Convenio fue ratificado por el Estado argentino mediante la Ley N° 27580 (del 11/11/2020), convirtiéndose en el cuarto país en hacerlo y el pertinente instrumento de ratificación fue depositado en la sede del organismo el día 23/02/2021.

Entre los aspectos más significativos del Convenio N° 190 de la OIT, cabe mencionar que el artículo 1 define la expresión “violencia y acoso” en el mundo del trabajo como un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. Además, estipula que la expresión “violencia y acoso por razón de género” designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual. Es decir, quedan alcanzados por la definición del artículo 1 los “comportamientos”, las “prácticas” o las “amenazas”, en términos que celebro porque –en ocasiones– una amenaza puede tener tal entidad que genere en quien la sufre un estado de conmoción y alteración en su espíritu que exige –por un lado– evitar que se efectivice y –por otro– el deber de sancionarlo. Además, estipula que la expresión “violencia y acoso por razón de género” alude a aquella que va dirigida contra las personas por razón de su sexo o género, o que afecta de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual. Agrega que, sin perjuicio de lo dispuesto en los apartados a) y b) del párrafo 1 del presente artículo, la violencia y el acoso pueden definirse en la legislación nacional como un concepto único o como conceptos separados.

En la Argentina, –por el momento no existe una norma general que se refiera a la violencia y el acoso– está definida la figura en la Ley N° 26485, artículo 5, en lo referido a la violencia laboral contra las mujeres.

En cuanto a las personas alcanzadas por la protección, el artículo 2 menciona a: trabajadores, trabajadoras y otras personas en el mundo del trabajo, asalariados o cualquiera sea su situación contractual; pasantes, aprendices o en formación; trabajadores y trabajadoras despedidos y despedidas, voluntarios y voluntarias, personas en busca de empleo, postulantes a un empleo; personas que ejercen la autoridad, las funciones o responsabilidades del empleador o empleadora. El convenio se aplica tanto al sector público como al privado, de la economía formal o informal y en zonas urbanas o rurales.

El examen de las personas comprendidas por el Convenio N° 190 OIT, conforme lo dispuesto por el reseñado artículo 2, es amplio, toda vez que no se circunscribe a la condición de trabajador o trabajadora dependiente, sino que están alcanzadas también las personas que se encuentran en búsqueda de un puesto de trabajo, etapa extremadamente sensible pues en ese contexto puede ser que se la interroge acerca de cuestiones de su vida privada, o datos sensibles, o a diferentes formas de maltrato o acoso, respecto de las cuales poner un límite puede significarle no ser contratada. O puede tratarse de una persona que está vinculada por otro tipo de contratación como las pasantías, el aprendizaje, los contratos formativos y que, tal vez por esa razón, aspira a alcanzar en algún momento el rango de dependiente o asalariado, a ser efectivizado, y esa circunstancia podría operar como un condicionamiento significativo. Y también proyecta sus efectos sobre aquellas personas que ya no están unidas por un vínculo laboral con la empresa, sino que fueron despedidas.

Por otra parte, el artículo 3 del Convenio establece que se aplica a la violencia y al acoso en el mundo del trabajo o como resultado del mismo y enumera diferentes circunstancias de las que se evidencia que “mundo del trabajo” es un concepto más amplio que lugar de trabajo o ámbito de trabajo, pues proyecta sus efectos sobre los traslados o el trayecto *in itinere*, los lugares de alojamiento, de aseo, en eventos sociales; y fuera de la empresa, de formación o capacitación, entre otros; incluso, a través de las comunicaciones o de los medios tecnológicos.

Evidentes razones de extensión obstan a un análisis profundo del Convenio N° 190, pero no podemos soslayar que se establece –como principio fundante– que los Estados miembros deben respetar, pro-

mover y asegurar a partir de su ratificación: el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso.

Y, en consecuencia, los Estados deberán adoptar un enfoque inclusivo, integrado y con perspectiva de género para prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo; a tal fin, en consonancia con el tripartismo que impera en el ámbito del organismo internacional, resulta significativa la consulta a las organizaciones representativas del sector empleador y de trabajadores y trabajadoras.

Por otra parte, el artículo 5 refuerza la idea de que estamos ante un Convenio sobre derechos humanos, establece que para prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo se deberán respetar los principios y derechos fundamentales del trabajo y, en particular, la libertad sindical y el fomento de la negociación colectiva, la eliminación del trabajo infantil, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación y el fomento del trabajo decente y seguro.

Es decir, no es posible hablar de eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo si no se respeta la libertad sindical y el principio de no discriminación, si no se realizan acciones concretas para la eliminación del trabajo infantil o del trabajo forzoso u obligatorio y, en definitiva, por fomentar el trabajo decente.

En este punto me parece significativo reseñar que, recientemente, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en la Opinión Consultiva OC-27/21 (05/05/2021) sobre derechos a la libertad sindical, negociación colectiva y huelga, y su relación con otros derechos, con perspectiva de género, concluyó que: Los Estados deben garantizar el derecho de las mujeres, en igualdad de circunstancias, a no ser objeto de actos de discriminación, y a participar de todas las asociaciones que se ocupen de la vida pública y política, incluyendo los sindicatos y las organizaciones de trabajadores y trabajadoras. Esto implica no establecer ningún tipo de trato injustificadamente diferenciado entre personas por su mera condición de mujer, y la obligación de los Estados de crear condiciones de igualdad real en el ejercicio de los derechos sindicales. La autonomía sindical no ampara medidas que limiten el ejercicio de los derechos sindicales de las mujeres dentro de los sindicatos y, por el contrario, obliga a los Estados a adoptar medidas positivas que permitan a las mujeres gozar de una igualdad formal y material en

el espacio laboral y sindical, en particular aquellas que combatan los factores estructurales que subyacen en la persistencia de estereotipos y roles de género, y que no permiten a las mujeres el pleno goce de sus derechos sindicales. Los Estados tienen la obligación de adecuar sus legislaciones y sus prácticas a las nuevas condiciones del mercado laboral, cualesquiera que sean los avances tecnológicos que producen dichos cambios, y en consideración a las obligaciones de protección de los derechos de los trabajadores y trabajadoras que impone el derecho internacional de los derechos humanos, y para ello deben fomentar la participación efectiva de representantes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en el diseño de la política y legislación de empleo.

Marco jurídico que tutela frente a la discriminación y la violencia de género, con especial referencia al ámbito laboral

En primer término, debemos mencionar que la LCT en el artículo 4 revaloriza la dimensión humana involucrada en el contrato de trabajo y la finalidad principal perseguida (actividad productiva y creadora del hombre en sí); el artículo 17 prohíbe la discriminación; el ya citado artículo 17 bis, las desigualdades jurídicamente compensadas; el artículo 62 establece las obligaciones genéricas de las partes; el artículo 63, el deber de buena fe; los artículos 64 y 65 establecen los poderes de organización y dirección y sus límites, fundamentalmente en lo relativo a que las decisiones empresariales deben ser razonables, estar vinculadas con la funcionalidad y, por sobre todas las cosas, no causar perjuicio ni material ni moral al dependiente; artículo 66 *ius variandi* y sus límites, con la posibilidad de accionar judicialmente sin disolver el vínculo laboral en procura de un restablecimiento de las condiciones de trabajo alteradas, a través de una medida cautelar. El artículo 75 establece el deber de seguridad; el artículo 78, el deber de ocupación; el artículo 81, la obligación de dar igual trato, admitiéndose únicamente el trato desigual fundado en razones de “mejor productividad, dedicación o contracción a las tareas”; el artículo 242, la noción de injuria a los fines de la disolución del vínculo laboral. Además resulta signifi-

cativo el capítulo que se refiere al trabajo de mujeres, con las limitaciones que contiene pues circunscribe la protección a las mujeres en situación de maternidad biológica.

En el ámbito del derecho común cabe citar el artículo 1 de la Ley N° 23592 que prohíbe y sanciona los actos o conductas discriminatorias, en cualquier ámbito y sea cual fuere su fundamento.

La Ley N° 25674 prevé la participación femenina en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales, en función de la cantidad de trabajadores en la rama o actividad de que se trate.

La Ley N° 26618 de Matrimonio Igualitario suma un significativo aporte contra la discriminación. La Ley N° 26743 de Identidad de Género es de sumo interés en el marco de este análisis, pues aquí también impactan los estereotipos²⁷ y prácticas sociales imperantes.²⁸

La Ley N° 26844 establece el régimen de trabajo en casas particulares; aquí no podemos dejar de mencionar que las prácticas sociales y las estadísticas dan cuenta de una mayor inserción de las mujeres que de los hombres en esta actividad tan particular y en la que los vestigios del

27. CIDH, Caso “A.R. y niña s c/ Chile”, (Fondo, Reparaciones y Costas), 24/02/2012, Serie C N° 239 “... La determinación del interés superior del niño, en casos de cuidado y custodia de menores de edad se debe hacer a partir de la evaluación de los comportamientos parentales específicos y su impacto negativo en el bienestar y desarrollo del niño según el caso, los daños o riesgos reales y probados, y no especulativos o imaginarios. Por tanto, no pueden ser admisibles las especulaciones, presunciones, estereotipos o consideraciones generalizadas sobre características personales de los padres o preferencias culturales respecto a ciertos conceptos tradicionales de la familia... Al haber tomado como fundamento para su decisión la orientación sexual de la madre, la decisión de la Corte Suprema discriminó, a su vez, a las tres niñas, puesto que tomó en cuenta consideraciones que no habría utilizado si el proceso de tuición hubiera sido entre dos padres heterosexuales. En particular, la Corte reitera que el interés superior del niño es un criterio rector para la elaboración de normas y la aplicación de estas en todos los órdenes relativos a la vida del niño. Además, el trato discriminatorio en contra de la madre tuvo repercusión en las niñas, pues fue el fundamento para decidir que no continuarían viviendo con ella. De manera que dicha decisión irradió sus efectos al ser ellas separadas de su madre como consecuencia de su orientación sexual”.

28. Dobarro, Viviana M., “Diversidad sexual y discriminación en el ámbito laboral”, en *La Ley*, 21/10/2009, pp. 1-6; “La ley de identidad de género y sus implicancias en el ámbito laboral”, en *Revista Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, La Ley, vol. 2012, N° 10, pp. 2602-2621; “La ley de identidad de género y sus implicancias en el ámbito laboral”, en *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, Buenos Aires, La Ley, vol. 2012, N° 7, pp. 140 a 160; “Implicancias prácticas en el ámbito laboral de la ley de identidad de género”, en *Compendio Jurídico*, 2012, Buenos Aires, Errepar, pp. 153-191.

“patriarcado” son muy marcados; sumado a que se trata de un ámbito laboral con altísimos índices de ausencia de registración y precarización laboral, así como de incumplimiento de las demás normas laborales.

Otro aspecto muy significativo en este proceso de reconocimiento de derechos son las normas vinculadas a los derechos sexuales y reproductivos; tal es el caso de Ley N° 26862, llamada Ley de Acceso Integral a procedimientos y técnicas de reproducción médicamente asistida, sancionada el 05/06/2013), la Ley N° 27610, de Interrupción Voluntaria del Embarazo, publicada el 14/01/21, la Ley N° 27611, llamada la Ley de los 1000 días, también del 14/01/21; entre otras.

Y, dentro de este recorrido normativo y estrechamente vinculado con el impacto de los estereotipos de género en el acceso al puesto de trabajo, se debe mencionar la Ley N° 27636 de Cupo laboral transvesti publicada el 08/07/21, que persigue dar respuesta a las enormes dificultades que tiene este colectivo de acceso efectivo al ejercicio de innumerables derechos, en especial al empleo.

Por otra parte, no se puede soslayar que numerosos estatutos y convenios colectivos de trabajo contienen referencias específicas a la situación de las mujeres en el ámbito laboral y a la violencia y el acoso en el trabajo, aunque por su especificidad y por obvias razones de extensión de este trabajo no serán analizadas.

También tenemos que recordar que existen regímenes especiales para proteger frente a los actos o conductas discriminatorias a quienes padecen ciertas enfermedades como VIH, diabetes, epilepsia, entre otras, a la par que a quienes integran ciertos grupos como, por ejemplo, personas con discapacidades.

Si bien la violencia es siempre repudiable en cualquiera de los ámbitos en que se desarrolle –y en anteriores oportunidades he sostenido la importancia del dictado de normas específicas que la regulen y sancionen– se consideró prioritario establecer un marco jurídico específico para la violencia de género.

En tal sentido, la Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales, Ley N° 26485,²⁹ constituye

29. Dobarro, Viviana Mariel, “La ley 26485 y la protección integral de las mujeres. Prevención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres”, en *Revista Doctrina Laboral*, N° 289, septiembre de 2009, Errepar, pp. 955- 981.

un cuerpo normativo que –entre otras– expresamente contempla la violencia de género en el ámbito laboral y debe analizarse conjuntamente con el Decreto Reglamentario N° 1011/10.

El artículo 4 de la ley mencionada en el párrafo anterior define la violencia contra las mujeres y establece que quedan comprendidos en la definición los siguientes tipos de violencia: física, psicológica, sexual, económica y patrimonial, simbólica y/o política.

También se reseñan los distintos tipos de violencia contra las mujeres en los diferentes ámbitos y, en lo que aquí nos interesa, nos dedicaremos exclusivamente a la violencia laboral contra las mujeres que es definida como aquella que las discrimina en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral.³⁰

30. Según el Decreto N° 1011/10 se considera discriminación en el ámbito laboral cualquier omisión, acción consumada o amenaza que tenga por fin o por resultado provocar distinción, exclusión o preferencia basada en los motivos mencionados en la ley que se reglamenta o en cualquier otro motivo que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato, empleo u ocupación de las mujeres. En el mismo sentido, se entiende discriminatoria la exigencia, tanto sea para acceder como para mantener un contrato de trabajo, de cualquier requisito inherente a la pertenencia de género. Se entiende por derecho a igual remuneración por igual tarea o función, al derecho a recibir igual remuneración por trabajo de igual valor, en los términos del artículo 7º, párrafo a) i) del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; artículo 11, párrafo 1) d) de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y el Convenio sobre Igualdad de Remuneración de 1951 OIT 100, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor. Se considera hostigamiento psicológico a toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a una trabajadora, sea como amenaza o acción consumada, y que puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores. En oportunidad de celebrarse o modificarse una norma convencional, en el marco de la negociación colectiva del trabajo, las partes contratantes tomarán en consideración los principios protectorios que por razón de género se tutelan en la presente normativa legal, a fin de asegurar mecanismos orientados a abordar la problemática de la violencia en el trabajo.

Recientemente, se aprobó el proyecto de “Ley Olimpia” que introduce en la Ley N° 26485 la figura del acoso digital.

Esta ley establece aspectos puntuales respecto de las políticas públicas que deberán adoptarse en cumplimiento de las obligaciones legales y de las emanadas por las normas constitucionales e internacionales. Y, finalmente, el Título III se refiere a los aspectos procedimentales –tanto administrativos como judiciales– y se incorporan expresamente institutos vinculados –particularmente– con la celeridad, con medidas preventivas y con la difusión y recolección de datos relativos a la materia, que –a esta altura– podemos intuir resultarán de suma utilidad para corregir situaciones de violencia contra las mujeres en los diferentes ámbitos en que ella puede verificarse, incluido el laboral, así como para implementar medidas y políticas estatales tendientes a la prevención.³¹

Prevención de la discriminación y violencia en el ámbito laboral y, en particular, por razón de género

Tal como se desprende del análisis armónico de las disposiciones de la Convención contra la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, de la Convención de Belém do Pará, del Convenio 190 OIT y de la Ley N° 26485, pesa sobre el Estado argentino el deber de “prevenir”, “sancionar” y “erradicar” la violencia contra las mujeres, postulados que deben considerarse aplicables también a cualquier forma de discriminación o violencia contra la persona humana, sin distinción de género, en virtud de los alcances de las obligaciones asumidas en el marco de la comunidad internacional al ratificar las normas individualizadas al comienzo de este trabajo.

Ahora bien, por razones de extensión me concentraré en la prevención porque –en definitiva– en mi opinión es la mejor herramienta para avanzar hacia la erradicación. Y, por otra parte, la sanción supone que tan repudiables prácticas ya se consumaron y, por ende, la

31. Estos aspectos pueden profundizarse en Pasten de Ishihara, Gloria M., *La protección de los derechos de la mujer en el ámbito laboral. Leyes 20.744 y 26.485*, La Plata, Librería Editora Platense, 2° ed. actualizada, 2020, p. 339 y ss.

cuestión pasa a la órbita jurisdiccional y la aplicación de las sanciones legalmente previstas para estos supuestos.

En términos de prevención la contundencia de los hechos conocidos cotidianamente y que implican prácticas discriminatorias o alguna forma de violencia laboral, más aún si está motivada por razón de género, demuestran la insuficiencia de las acciones que se llevan a cabo desde los diferentes poderes del Estado y ámbitos de la sociedad.

La reflexión sobre estas cuestiones y su difusión, en especial sobre los mecanismos y vías de reclamación y los alcances de las sanciones, tiene suma importancia para quienes sufren este tipo de prácticas y para quienes integran los ámbitos en que interactúan, a fin de que conozcan las múltiples posibilidades que el ordenamiento jurídico les ofrece para romper el “círculo” de violencia en que se encuentran.

La creación de oficinas interdisciplinarias de atención de víctimas puede ser otro camino para avanzar en la erradicación de este flagelo.

Todas estas acciones requieren políticas públicas concretas –que si bien en algunas jurisdicciones ya se han implementado, evidentemente son insuficientes– y de un gran compromiso de todas las personas que operamos con las normas jurídicas.

También resulta innegable el rol que a los sindicatos les cabe en esta lucha, pues a través de la acción sindical y de la negociación colectiva³² se pueden incorporar nuevos mecanismos de protección, y a la par llevar adelante campañas de sensibilización y concientización al interior de los lugares de trabajo y, en definitiva, propiciar planes concretos de acción y prevención en la materia.

Por otra parte, todo lo vinculado con la prevención está ligado a la capacitación en todos los ámbitos, una capacitación que tiene que ser transversal: atravesar, por ejemplo, los contenidos de todas las materias de una carrera universitaria, los contenidos de todos los programas de estudio en todos los niveles, desde la formación inicial, la primaria, la secundaria, la formación de grado y de posgrado, porque la cuestión de género atraviesa a las personas en todos los ámbitos.

Capacitación en particular de operadores jurídicos (magistratura, poder judicial, ministerio público, poder legislativo). ¿Para qué? Para que dicten leyes con perspectiva de género. Capacitación en el poder

32. Dobarro, Viviana M., “40 años de la LCT. El art. 17 bis...”, *op. cit.*

ejecutivo, ¿para qué? para que dicte políticas con perspectiva de género en todos los niveles. En Argentina tenemos la Ley Micaela (Ley N° 27999 del 10/01/2019), que asume la importancia de la capacitación en género de los poderes del Estado.

Este formato de capacitación apunta fundamentalmente a la sensibilización, porque si hay ley pero no se lee en perspectiva de género para entender la complejidad de las situaciones de violencia, de discriminación y de desigualdad estructural de las mujeres, no alcanza.

Es menester generar sensibilidad, empatía, agudizar esos lentes especiales para que se lea, se interprete y se aplique la ley con mirada de género.

Ese formato de capacitación se está llevando a los sindicatos. Los sindicatos tienen un rol central en esto, porque suelen ser interlocutores válidos, legítimos, en las mesas de negociaciones de los convenios colectivos. Las representaciones sindicales en el interior de las empresas son en general el primer oído que puede tener una trabajadora que sufre violencia de género. Cuando hablamos con las compañeras dirigentes sindicales, ellas dicen que muchas veces son el primer oído en situaciones de violencia doméstica. Porque la trabajadora tiene confianza, tiene un vínculo, una cercanía con su representante sindical y si bien cuenta situaciones laborales, muchas veces también relata situaciones domésticas. Si las dirigencias sindicales están capacitadas en materia de perspectiva de género, sus respuestas serán adecuadas, contenedoras y orientadoras. Y harán los reclamos y buscarán una salida en el interior de la empresa para desarticular esa situación de violencia, de discriminación, de persecución o de acoso, como se lo quiera llamar.

La capacitación de las empresas para que erradiquen estos estereotipos de género de las entrevistas de personal y de la forma en que se organiza el trabajo en el interior de las oficinas tiene que ser en todos los niveles; incluir también a las abogadas y abogados para que cuando litiguen, cuando reciban el caso y lo planteen, lo hagan con perspectiva de género.

Resulta evidente que una gran herramienta para la remoción de los estereotipos de género es la capacitación y, por lo tanto, en mi opinión es la clave para la prevención de toda forma de violencia y discriminación por razón de género.

Sanción de la discriminación y violencia en el ámbito laboral y, en particular, por razón de género

Tanto el Convenio 190 OIT, la Ley N° 23592 y la Ley N° 26485 (artículo 35) se escapan de lo que ha sido el régimen indemnizatorio tradicional de las normas laborales, la tarifa (tal el caso de la LCT o la LRT), para adoptar el esquema de reparación integral, todo los daños y perjuicios derivados de la situación de violencia y acoso.

Cualquier manifestación de violencia trae aparejadas dolorosas y múltiples consecuencias y cuando se verifica en el ámbito laboral acarrea para la persona que trabaja daños de diferente índole (físico, moral, espiritual, económico, etc.). Múltiples son los daños que puede originar cualquier manifestación de violencia en el ámbito laboral, tanto económicos (pérdida del ingreso salarial o del puesto de trabajo), como físicos (las innumerables afecciones que pueden afectar al dependiente como consecuencia de un ambiente hostil de trabajo), psíquicos (por ejemplo, patologías derivadas del stress laboral) y, fundamentalmente, morales (por la violación a la dignidad humana).³³

También se puede ver afectado el derecho al trabajo y al proyecto de vida, en tanto la víctima se vea obligada a tomarse alguna licencia por la afectación de su salud psicofísica como consecuencia de la violencia, retener tareas frente al inminente peligro de violencia laboral o considerarse en situación de despido indirecto.

Además de los perjuicios en la integridad psicofísica de la persona dependiente puede repercutir en forma negativa en su vida familiar, de relación y en su desarrollo y rendimiento en el ámbito laboral, pero su consecuencia más repudiable, y que se encuentra siempre presente, es la vulneración de la dignidad humana y el indiscutible daño moral que de ello se deriva.³⁴

33. Dobarro, Viviana M., “Reflexiones sobre el concepto de ‘reparación justa’, en particular frente a los daños derivados de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo”, en *Revista Doctrina Laboral y Previsional*, Buenos Aires, Errepar, N° 453, mayo de 2023, p. 389 y ss.

34. Dobarro, Viviana M., “Las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo: la violencia digital y el ciberacoso, en particular por razón de género”, en *La Revista*, N° 5, septiembre de 2023, Grupo de Estudios de Derecho social, GEDS.

También es importante recordar la importancia del acceso a la justicia en las normas internacionales y de derecho interno.

La Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (conocida como “Convención de Belém do Pará”) pone a cargo del Estado la obligación de proteger y prevenir la violencia contra las mujeres, incluida la violencia laboral.

En particular la obligación de actuar con la debida diligencia y, al respecto, lo que ha dicho la CIDH en el caso “Campo Algodonero” es que la “cultura de discriminación” de la mujer “contribuyó a que [los] homicidios [de mujeres en Ciudad Juárez] no fueran percibidos en sus inicios como un problema de magnitud importante para el cual se requerían acciones inmediatas y contundentes por parte de las autoridades competentes”. “La irregular y deficiente actuación de las autoridades del Estado a la hora de buscar el paradero de las víctimas una vez reportada su desaparición, la mala diligencia en la determinación de la identidad de los restos, de las circunstancias y causas de las muertes, el retraso en la entrega de los cadáveres, la ausencia de información sobre el desarrollo de las investigaciones y el trato dado a los familiares durante todo el proceso de búsqueda de verdad...” configura un trato degradante, contrario al artículo 5.1 y 5.2 de la Convención Americana, en relación con el artículo 1.1, en perjuicio de los familiares. “Cuando la impunidad de los delitos cometidos envía el mensaje de que la violencia contra la mujer es tolerada, se favorece su perpetuación y la aceptación social del fenómeno, el sentimiento y la sensación de inseguridad en las mujeres, así como una persistente desconfianza de éstas en el sistema de administración de justicia”.³⁵

El artículo 7 de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujeres establece que los Estados parte están obligados a: actuar con la debida diligencia para prevenir, investigar y sancionar la violencia contra la mujer; adoptar medidas jurídicas para conminar al agresor a abstenerse de hostigar, intimidar, amenazar, dañar o poner en peligro la vida de la mujer de cualquier forma que atente contra su integridad o perjudique su propiedad; implementar procedimientos legales, justos y eficaces para la

35. Corte IDH, “Caso González y otras (“Campo Algodonero”) vs. México”, párrs. 398, 400, 424.

mujer que haya sido sometida a violencia; así como también medidas de protección, juicio oportuno, acceso efectivo a tales procedimientos, acceso efectivo a resarcimiento, reparación del daño u otros medios de compensación justos y eficaces.

Por su parte, el Convenio 190 N° OIT se refiere concretamente a las obligaciones de prevención que recaen sobre cada Estado que ratificó el instrumento bajo examen y, en este punto, se debe remarcar la importancia de realizar acciones concretas para evitar que se produzca la violencia o acoso en el mundo del trabajo, especialmente porque se trata de prácticas repudiables que afectan –ante todo– la dignidad humana de la persona que las sufre.

De tal forma, el artículo 8 establece que todo Miembro deberá adoptar medidas apropiadas para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, en particular adoptar medidas para proteger de manera eficaz a dichas personas.

El artículo 9 del Convenio establece que todo Miembro deberá adoptar una legislación que exija a los empleadores tomar medidas apropiadas y acordes con su grado de control para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género, entre otras: a) adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso; b) tener en cuenta la violencia y el acoso, así como los riesgos psicosociales asociados, en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; c) identificar los peligros y evaluar los riesgos de violencia y acoso, con participación de los trabajadores y sus representantes, y adoptar medidas para prevenir y controlar dichos peligros y riesgos, y d) proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes, inclusive sobre los derechos y responsabilidades de los trabajadores y otras personas concernidas en relación con la aplicación de la política mencionada en el apartado a) del presente artículo.

Y, por otra parte, el artículo 10 del Convenio N° 190 OIT estipula que todo Estado Miembro deberá adoptar medidas apropiadas para garantizar un fácil acceso a: Vías de recurso y reparación apropiadas y eficaces. Mecanismos y procedimientos de notificación y de solución

de conflictos, que sean seguros, equitativos y eficaces. Protección de la privacidad de las personas implicadas, confidencialidad y resguardo de datos sensibles. Prever sanciones cuando proceda para los casos de violencia y acoso en el mundo del trabajo. Prever el acceso efectivo de las víctimas a mecanismos de presentación de quejas y de solución de conflictos, asistencia, servicios y vías de recurso y reparación. Reconocer los efectos de la violencia doméstica y, en la medida de lo posible, mitigar su impacto en el mundo del trabajo. Garantizar el derecho de alejarse de la situación de trabajo sin sufrir represalias u otras consecuencias indebidas ante peligro grave e inminente para su vida, salud o seguridad. Velar por que la inspección del trabajo y las autoridades pertinentes estén facultadas para actuar ante acoso y violencia en aras de proteger ante el peligro inminente para la vida, la salud o la seguridad de las personas trabajadoras, a reserva de cualquier recurso judicial.

En este punto considero significativo remarcar que, en los términos del Convenio N° 190 se debe garantizar el “Acceso a la Justicia”, pero también el “Acceso a Justicia”, entendida esta última como un concepto más amplio ya que incluye una gran variedad de soluciones alternativas de disputas; en particular, destinadas a garantizar el acceso a justicia de las poblaciones más vulnerables, a través de propiciar una variedad de métodos de resolución alternativa de conflictos con el objeto de que los propios afectados puedan encontrar vías de solución de disputas sin necesidad de que ello implique la apertura de un proceso judicial. Ahora bien, en este aspecto la norma bajo examen colisiona con el artículo 28 de la Ley N° 26485 que veda la conciliación y la mediación. Y, en similar sentido, se pueden consultar las 100 Reglas de Brasilia para el acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad (Capítulo II, Sección 5).

En tanto que el artículo 23 de la Recomendación OIT N° 206, a fin de modificar y erradicar los prejuicios y estereotipos –en particular los de género– y producir el cambio cultural necesario para erradicar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, propone que los Miembros financien, elaboren, apliquen y difundan: a) Programas destinados a abordar aquellos factores (como la discriminación, el abuso de las relaciones de poder y las normas de género, culturales y sociales) que aumentan la probabilidad de violencia y acoso en el mundo del trabajo; b) Programas de formación que integren las consideraciones

de género para asistir a jueces, inspectores de trabajo, agentes de policía, fiscales y otros agentes públicos a cumplir su mandato en lo que respecta a la violencia y acoso en el mundo del trabajo, así como para asistir a la parte empleadora y la parte trabajadora y a sus organizaciones a prevenir y abordar la violencia y acoso en el mundo del trabajo; c) Recomendaciones prácticas y herramientas de evaluación de riesgos sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, con particular consideraciones de las personas que integran los grupos mencionados en el art. 6 del Convenio; d) Campañas públicas de sensibilización que hagan hincapié en que la violencia y el acoso, en particular la violencia y el acoso por razón de género, son inaceptables, a fin de que denuncien las actitudes discriminatorias y se prevenga la estigmatización de las víctimas, las personas denunciantes, testigos e informantes; e) Planes de estudio y materiales didácticos sobre violencia y acoso, con inclusión de la violencia y el acoso por razón de género; f) Material destinado a periodistas y profesionales de la comunicación sobre violencia y acoso por razón de género, sus causas subyacentes y factores de riesgo, que respete la libertad de expresión y su independencia; g) Campañas destinadas a fomentar lugares de trabajo seguros, salubres, armoniosos y libres de violencia y acoso.

Por último, del texto de la Ley N° 26485 también se desprende la obligación de proteger y prevenir la violencia contra las mujeres, incluida la violencia laboral. Y sus normas, en particular los artículos 2, 16 y 18 se deben armonizar con las referidas disposiciones internacionales.

Del artículo 2 de la Ley N° 26485 y el Decreto Reglamentario N° 1011/2010 se desprende que el acceso a la justicia obliga a ofrecer a las mujeres víctimas de violencia todos los recursos necesarios en todas las esferas de actuación del Estado Nacional, ya sean de orden administrativo o judicial o de otra índole que garanticen el efectivo ejercicio de sus derechos. El acceso a la justicia comprende el servicio de asistencia jurídica gratuita, las garantías del debido proceso, la adopción de medidas positivas para asegurar la exención de los costos del proceso y el acceso efectivo al recurso judicial. El acceso a la justicia es gratuito independientemente de la condición económica de las mujeres, no siendo necesario alegar ni acreditar situación de pobreza.

Por otra parte, según el artículo 16 de la Ley N° 26485 los organismos del Estado deberán garantizar a las mujeres, en cualquier procedimiento judicial o administrativo, los siguientes derechos y garantías:

- a) A la gratuidad de las actuaciones judiciales y del patrocinio jurídico preferentemente especializado; b) A obtener una respuesta oportuna y efectiva; c) A ser oída personalmente por el juez y por la autoridad administrativa competente; d) A que su opinión sea tenida en cuenta al momento de arribar a una decisión que la afecte; e) A recibir protección judicial urgente y preventiva cuando se encuentren amenazados o vulnerados cualquiera de los derechos enunciados en el artículo 3 de la presente ley; f) A la protección de su intimidad, garantizando la confidencialidad de las actuaciones; g) A participar en el procedimiento recibiendo información sobre el estado de la causa; h) A recibir un trato humanizado, evitando la revictimización; i) A la amplitud probatoria para acreditar los hechos denunciados, teniendo en cuenta las circunstancias especiales en las que se desarrollan los actos de violencia y quienes son sus naturales testigos; j) A oponerse a la realización de inspecciones sobre su cuerpo por fuera del estricto marco de la orden judicial. En caso de consentirlas y en los peritajes judiciales tiene derecho a ser acompañada por alguien de su confianza y a que sean realizados por personal profesional especializado y formado con perspectiva de género; k) A contar con mecanismos eficientes para denunciar a los funcionarios por el incumplimiento de los plazos establecidos y demás irregularidades.

Y de acuerdo al artículo 30 de la Ley N° 26485

... el/la juez/a tendrá amplias facultades para ordenar e impulsar el proceso, pudiendo disponer las medidas que fueren necesarias para indagar los sucesos, ubicar el paradero del presunto agresor, y proteger a quienes corran el riesgo de padecer nuevos actos de violencia, rigiendo el principio de obtención de la verdad material.

Es así que, teniendo en cuenta el mandato previsto por el artículo 75, inc. 23 CN y las obligaciones asumidas por el Estado argentino conforme las ya citadas disposiciones, constatada la situación de violencia laboral contra las mujeres y las características de las prácticas que se desarrollaban en el interior de la empresa, considero que desde la magistratura (uno de los tres poderes del Estado) además de disponer el resarcimiento al que la víctima resulta acreedora, deben adoptarse

medidas tendientes a prevenir prácticas de similar índole para garantizar el derecho a trabajar en un ambiente “libre de acoso y violencia”.

Por otra parte, de la Recomendación N° 28 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer se desprende que la obligación de proteger requiere que los Estados partes protejan a la mujer contra la discriminación por parte de actores privados y adopten medidas directamente orientadas a eliminar las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que alimenten los prejuicios y perpetúen la noción de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos y los roles estereotipados de los hombres y las mujeres. La obligación de cumplir requiere que los Estados partes adopten una amplia gama de medidas para asegurar que la mujer y el hombre gocen *de iure* y *de facto* de los mismos derechos, incluida, cuando proceda, la adopción de medidas especiales. Hacer visibles las desigualdades naturalizadas socialmente constituye una forma de propender a la igualdad.

En consecuencia, conforme las obligaciones estatales ya individualizadas, los Estados parte se han obligado a trabajar sobre las prácticas consuetudinarias y adoptar medidas concretas para remover los estereotipos de género que son el campo propicio o el campo fértil para que se perpetren actos o situaciones de violencia o acoso. Es por ello que el Poder Judicial, –como uno de los tres poderes del Estado– a fin de evitar que a partir del pronunciamiento judicial se derive responsabilidad internacional para el Estado argentino, debe disponer medidas tendientes a modificar los lugares de trabajo y garantizar que los hechos de violencia y acoso serán sancionados, pero también que se adoptarán medidas concretas tendientes a la prevención de otras situaciones. Todas ellas son estrategias que nos llevan en el camino de la “igualdad efectiva de oportunidades”.

De tal forma que el deber de “prevenir, sancionar y erradicar” la violencia laboral en cualquiera de sus formas y, en particular respecto de las mujeres, alcanza a los tres poderes del Estado, incluido el judicial. Agréguese que al efecto corresponderá establecer el resarcimiento del daño derivado de la violencia, pero también implementar diferentes estrategias para la prevención de casos futuros y para erradicar la violencia en

todas sus formas,³⁶ sea a través de instancias de capacitación en diversos organismos públicos o privados, de la realización de tratamientos psicológicos y/o de la redacción de protocolos de buenas prácticas; entre otras.

La judicatura es la única responsable de la eficacia de sus decisiones. De la precisión y monitoreo efectivo de las medidas de reparación que disponga depende tanto la restitución de los derechos de la víctima como la transformación eficaz de la situación que dio origen a la violación de derechos.

Algunos ejemplos

A esta altura me parece interesante, a fin de responder el interrogante planteado al inicio, analizar algunos pronunciamientos judiciales respecto de los alcances de la sentencia o de la condena en casos de violencia y acoso en el mundo del trabajo, que traen soluciones innovadoras, en los que se establecen medidas que buscan transformar la realidad. Es decir, que la sentencia –además de establecer una reparación “justa, efectiva, adecuada y eficaz” para la víctima– intenta proyectar sus efectos sobre la realidad que circunda a la víctima, particularmente sobre su lugar de trabajo para evitar nuevas situaciones de violencia y acoso en ese ámbito.

Previo a ello, en lo relativo a sentencias que según la Corte Interamericana de Derechos Humanos trajeron aparejada responsabilidad internacional, debemos recordar lo resuelto en los casos “Fornerón”,³⁷ “Atala Riffo”³⁸ y “Spoltore”,³⁹ así como la doctrina que se ha acuñado en torno a las “garantías de no repetición”.

Sentado ello y –reitero– solo a modo de ejemplo (pues existen pronunciamientos de diversos tribunales y jurisdicciones), podemos reseñar:

36. Dobarro, Viviana M., “Medidas transformadoras para la prevención de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo dispuestas en sentencia judicial”, en *Revista Doctrina Laboral y Previsional*, Errepar, N° 454, junio 2023.

37. CIDH, “Forneron e Hija vs. Argentina”, (Fondo, Reparaciones y Costas), 27/04/2012, Serie C N° 242.

38. CIDH, “A.R. y niña s c/ Chile”.

39. CIDH, “Spoltore vs. Argentina”, (Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas), 09/06/2020, Serie C N° 404.

En la causa “Benítez, Juan Jorge c/Instituto Autárquico Provincial del Seguro de Entre Ríos ART y otro”⁴⁰ se sostuvo que

Este tipo de mandatos con vocación transformadora de la realidad, que finalmente fue ordenado de oficio por el máximo tribunal entrerriano en la causa “Menon”, no solo encuentran respaldo normativo suficiente en los estándares fijados por la Corte IDH, sino que además tienen sustento en el Derecho interno en el instituto del mandato preventivo. Ello es elocuente a la luz de la función preventiva de la responsabilidad civil que impera en el régimen del CCyC de la Nación, que habilita a los jueces, juezas y tribunales –incluso en forma oficiosa– a dictar mandatos de hacer o no hacer tendientes a evitar que el daño evidenciado en el marco de un proceso judicial continúe o se profundice... La nueva normativa (arts. 1710 a 1713, CCyCN) autoriza a la judicatura al dictado de mandatos preventivos, al pronunciar sentencia definitiva en el marco de un proceso, cuya sustanciación permitió a quien juzga el caso conocer la probabilidad objetiva de que, de mantenerse la situación de hecho, el daño se producirá, repetirá o agravará. Se enfatiza que este tipo de decisiones resultan particularmente relevantes cuando lo que se encuentra en juego es el derecho a la seguridad, a la vida, a la salud, a la integridad física y psíquica [...] Pueden ser dictadas a pedido de parte o de oficio, en un proceso ya iniciado. Se otorga a la judicatura amplias facultades para dictar mandatos de dar, hacer o no hacer sin que ello suponga infringir el principio de congruencia ni imponer al destinatario de la medida obligaciones sin causa legal mandato preventivo oficioso en materia de daños laborales dictado...

En los autos “B., C. V. c/ Benítez Sabino y Asociados S.R.L. s/ despido”, Expte. N° 26019/2019, sentencia del 31/03/22, que fue confirmada por la Sala VII de la Excm. CNAT –en lo atinente a la discriminación y violencia laboral y las sanciones aplicadas– mediante pronunciamiento dictado el día 22/06/22, se expresó que

... teniendo en cuenta el mandato previsto por el art. 75 inc. 23 CN y las obligaciones asumidas por el estado argentino conforme las ya citadas disposiciones, constatada la situación de violencia laboral contra las mujeres y las características de las prácticas que se desarrollaban al interior de la empresa, considero que desde la magistratura (uno de los tres poderes del estado) además de disponer el resarcimiento al que la víctima resulta acreedora,

40. Cam Ap. de Concordia, Sala del Trabajo, “Benítez, Juan Jorge c/Instituto Autárquico Provincial del Seguro de Entre Ríos ART y otro”, 07/11/2018.

deben adoptarse medidas tendientes a prevenir prácticas de similar índole [...] Conforme las obligaciones estatales ya individualizadas y a fin de evitar que este pronunciamiento traiga aparejada responsabilidad internacional, corresponde ordenar que los socios que integran la persona de existencia ideal demandada [...] y, en particular, el Sr. [...], dentro del plazo de 90 días de quedar firme el presente pronunciamiento, acrediten en la causa la realización de la capacitación Qualitas 190 <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/qualitas190>, que dicta la Oficina de Violencia Laboral que funciona dentro del ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (dictada conforme los parámetros que se desprenden de la ley 27499); bajo apercibimiento de astreintes por cada día corrido de mora en el cumplimiento de la obligación (art. 804 CCyCN y art. 37 CPCCN).

Por su parte, en los autos “L. J. D. C/ Club Atlético Lanús Asociación Civil y otros s/Accidente - Acción Civil” (CNAT, Sala VI, sent. del 26/5/22) se explicó que

... las medidas de acción positiva [...] tienen por finalidad garantizar la igualdad real de oportunidades y trato desbrozando los impedimentos sociales y culturales que condicionan y limitan la igualdad en los hechos [...] Por tanto, el Club Atlético Lanús deberá acreditar en la causa la realización de un Protocolo de Buenas Prácticas para toda su plantilla de personal, el que deberá ser acompañado a la causa en el plazo de seis meses desde la fecha del presente decisorio, bajo apercibimiento de astreintes en caso de incumplimiento (arts. 804 del CCyCN y 37 del CPCCN) [...] Asimismo, deberá implementar programas y cursos permanentes de educación y capacitación dirigidos a su elenco jerárquico directivo y restantes integrantes de su personal, referido al principio de igualdad y no discriminación, particularmente en materia de orientación sexual, en los términos del Convenio 190 de la OIT ratificado por Argentina y con vigencia en el derecho interno, como asimismo de la R. 206/19 del organismo global (ver entre otros, los brindados por la Dirección General de Políticas Integrales de Diversidad Sexual) [...] La institución condenada, deberá rendir ante el juzgado de primera instancia interviniente un informe sobre las medidas adoptadas acreditando el cumplimiento de las mismas por parte de todos los integrantes de su plantilla, incluyendo al personal jerárquico y directivo, lo que deberá efectivizar en el plazo de un año –que este Tribunal entiende razonable para el cumplimiento de la manda– a contar a partir del dictado del presente pronunciamiento, bajo apercibimiento de aplicar astreintes [...] los Jueces a todo nivel en tanto apliquen las disposiciones del PIDESyC de consumo con la doctrina vigente de la Corte Federal, de-

berían informarlo al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y al Ministerio de Relaciones Exteriores para que lo incluyan en su próximo informe al Consejo Económico Social de Naciones Unidas...

Asimismo, el Tribunal de Trabajo de la Plata N° 2, sentencia del 24/08/2022, en los autos “T. M. L. c/ J. J. C. s/ Medidas precautorias” resolvió:

... encomendar al Ministerio de las Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual de la Provincia de Buenos Aires y a la Municipalidad de Berisso (empleadora del demandado) a que, en el marco de lo dispuesto por las leyes 27.499 y 15.134, capaciten al señor J. C. J. en materia de género y violencia contra las mujeres, debiendo esa capacitación quedar finalizada en el plazo de 45 días desde que quede firme esta sentencia (arts. 10, ley 26.485, art. 1, ley 27.499). A esos fines, deberán librarse oficios por Secretaria a tales instituciones, quienes, una vez finalizada esa capacitación, deberán remitir a este Tribunal las certificaciones correspondientes, así como un informe detallado de su contenido, y de la actitud adoptada por el demandado. En caso de que el demandado se niegue o resista a cumplir con esta orden judicial, y sin perjuicio de otras medidas que pudieran disponerse (art. 32, ley 26.485), será pasible de las medidas establecidas en los arts. 8 de la ley 27.499 y 8 de la ley 15.134 [...] Hasta que no sea cumplida la obligación establecida en el párrafo anterior, corresponde mantener –de momento, por el plazo de 45 días desde que quede firme la sentencia– la prohibición de acercamiento del señor J. J. C. respecto de la señora T. M. L., así como el perímetro de exclusión de cien (100) metros respecto a su persona con expresa prohibición de permanecer y circular dentro del perímetro fijado (art. 26.a., ley 26.485, ap. 1 de la resolución de este Tribunal del 2/2/2022) [...] En la medida en que –como fue señalado– corresponde compatibilizar el derecho de la actora a no ser violentada con el del demandado (y el del colectivo de los trabajadores por él representados) a la libertad sindical, durante el período establecido en el apartado anterior, corresponde aplicar la Resolución 6/22 del Consejo Directivo Provincial de ATE –que, en este estado del proceso, cuando ya han quedado clarificadas las circunstancias fácticas controvertidas, el Tribunal considera adecuada para compatibilizar los derechos en juego–, y disponer, por tanto, que, a partir de la primera semana posterior a que quede firme la sentencia, la actora deberá concurrir a la sede sindical los días martes y jueves de cada semana, debiendo hacerlo en forma alternada con el demandado, quien concurrirá al lugar

los días lunes y miércoles, debiendo turnarse un viernes cada uno [...] Mientras no se encuentre íntegramente cumplida esta sentencia, las reuniones de la Comisión Directiva de la seccional Berisso deberán realizarse de manera virtual, con acceso de ambos representantes, debiendo la Asociación de Trabajadores del Estado garantizar el cumplimiento de la medida (art. 6, Res. citada, y ap. 3 de la resolución de este Tribunal del 28/3/2022; arts. 1. 30, 32 y cc., ley 26.485). Una vez acreditado el cumplimiento de la capacitación ordenada en el apartado 7.a. de esta sentencia, el Tribunal, supervisando la correcta ejecución del fallo, convocará, por separado, a ambas partes a una entrevista, con la finalidad de analizar si se encuentran reunidas las condiciones para dejar sin efecto las restricciones establecidas [...] La Asociación de Trabajadores del Estado (Provincia de Buenos Aires) deberá designar un veedor –ajeno a la seccional Berisso, y de probada independencia de los dos sectores en disputa– que tendrá la misión de corroborar que en esa dependencia existe un ámbito libre de violencia contra las mujeres, debiendo elevar a este Tribunal, en forma mensual, hasta que se ordene lo contrario, un informe que dé cuenta de ello (arts. 30 y 34, ley 26.485). En la medida en que [...] existe en el ámbito de la Central de Trabajadores de la Argentina (confederación a la que se encuentra adherida ATE) un Protocolo de actuación para casos de violencia de género, no corresponde acoger el pedido de que se ordene a ATE la creación de uno nuevo (como lo pide la actora en el ap. VI.4.c. de la demanda). Sí corresponde, en cambio, encomendar a dicha entidad sindical que lo aplique, sin dilaciones, en este caso y en todos los casos futuros en que medien denuncias de violencia de género...”.

Y, finalmente, debemos citar el pronunciamiento dictado en la causa “C., M. s. Denuncia por violencia de género”, dictada por el Juzgado Niñez, Adol., Violencia Fam. y de Género 4 Nom., Córdoba, de fecha 06/02/2023, en que se estableció que

Deben procurarse acciones a los fines de reparar los hechos sufridos por la actora, y prevenir hipótesis reincidentes. Ello así en tanto no es letra muerta la obligación del Estado Argentino de “modificar los patrones socioculturales de hombres y mujeres...” (art. 5 CEDAW) y que es la raíz de la legitimación de prácticas violentas sobre el simbolismo de lo femenino en general y la práctica obstétrica en particular. No es dable estacionarse en lo retórico sabiendo que “la discriminación en ámbitos laborales a través del hostigamiento, acoso, humillaciones a mujeres por el hecho de serlo, son formas de violencia de género”. Atento que se advierte la multiplicidad de afectaciones, las acciones reparadoras y

preventivas se proyectan en más de un plano [...] Habiéndose resuelto en los presentes la existencia de violencias de género tipo psicológica y física en la salud en los hechos denunciados por la actora, atribuyendo la autoría de la misma al Sr. M. M. C. en contra de la Sra. M. E. M., urge que el Sr. M. M. C., quien se desempeña en áreas de mando en la empresa E., realice tratamiento psicológico especializado en la temática violencia de género, lo que deberá acreditar en el término de cinco días del presente [...] Habiéndose resuelto en los presentes la existencia de violencias de género tipo psicológica y física en la salud en los hechos denunciados por la actora, atribuyendo la autoría de la misma al Sr. M. M. C. en contra de la Sra. M. E. M., el Sr. M. M. C., deberá asumir a su cargo el costo económico del tratamiento psicológico de la Sra. M. E. M. a los fines de superar el cuadro de salud mental que le generara, con el profesional que esta escoja y hasta su alta en el tratamiento necesario para superar su padecimiento subjetivo que los hechos denunciados le causaron [...] La empresa E, bajo responsabilidad de sus directivos, deberá adecuar dispositivos apropiados en programas desde RRHH a los fines de evitar y reparar estrategias de violencia de género laboral de sus dependientes y/o contratados, con capacitación y control de gestión. Este programa deberá ser acreditado en treinta días. XI. 5). La empresa E., bajo responsabilidad de sus directivos, deberá acondicionar adecuadamente el sanitario identificado como de choferes donde se le obligó a concurrir a la Sra. M. E. M., tanto de higiene, infraestructura, suministro y seguridad. Se deberá tal adecuación en el término de treinta días. La empresa E., a su cargo y costo, deberá colocar en la puerta del sanitario dónde se le obligó a concurrir a la Sra. M. E. M., una placa inamovible de material perdurable, de un tamaño de treinta centímetros de lado, a la altura de un metro setenta con el siguiente texto: "La violencia de género no es una opción posible". La S. SA, deberá desplegar un plan de capacitación desde RRHH a los fines de la detección temprana de violencia de género laboral de sus dependientes y/o contratados, con capacitación y control de gestión. Este programa deberá ser acreditado en treinta días. XI. 8) Oficiar a la Municipalidad de Córdoba con copia de las fotos de los sanitarios obrantes a Fs. 7 y 8, a fin que tomen conocimiento, a sus efectos, de las condiciones del mismo. Se sugiere enfáticamente, a futuro la inclusión de cláusulas específicas en los pliegos de licitación del servicio de transporte público, referidas a la provisión 24/7 de para ambos géneros de sanitarios limpios, iluminados, provistos de insumos y medidas de seguridad en las puertas. Oficiar al CYMAT, cymatmintrabajocba@gmail.com, del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Córdoba, con

copia de las fotos de los sanitarios obrantes a Fs. 7 y 8, a fin que tomen conocimiento, a sus efectos, de las condiciones del mismo. [...] La resolución que dicto se deberá poner en conocimiento al Ministerio de Trabajo de la Provincia de Córdoba, como así también al CONSAVIG (Comisión Nacional Coordinadora de Acciones para la Elaboración de Sanciones de la Violencia de Género dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación) a los fines de que se coordinen acciones que contribuyan en el diseño de sanciones contra la violencia de género.

Conclusiones

Hemos reseñado la evolución de la legislación nacional y constitucional que da cuenta de un nuevo paradigma en la materia. No solo se trata de reconocer “iguales derechos”, también hay que adoptar medidas en orden a garantizar “igualdad efectiva de oportunidades” (tal como propician los arts. 37 y 75 inc. 23 CN).

Ahora bien, sin perjuicio de la existencia de la profusa legislación reseñada que protege frente a los actos o conductas discriminatorios y frente a la violencia laboral, en particular por razón de género, y que la jurisprudencia, progresivamente, ha hecho aplicación de tales normas en aras de sancionar tan repudiables prácticas, la realidad nos golpea con crudeza y los datos que arroja dan cuenta de la frecuencia con la que se verifican tanto en el ingreso, como durante la vida o a la ruptura del contrato de trabajo. Por lo que no podemos sino concluir que en la medida en que no se remuevan los prejuicios o estereotipos imperantes en los lugares de trabajo no lograremos erradicar este flagelo.

Un informe de la OIT sobre discriminación en el trabajo⁴¹ señala que esta práctica sigue representando un problema de ámbito mundial, y que emergen nuevas y más sutiles formas de este tipo de abuso. Aunque los avances significativos logrados en la lucha contra las desigualdades en el lugar de trabajo son causa de esperanza, en el informe se advierte que las nuevas formas de discriminación representan igualmente un motivo de creciente preocupación.

Por otra parte, han pasado ya más de 100 años de la creación de la Organización Internacional del Trabajo y, no obstante ello, el organis-

41. Informe del 01/06/03.

mo sigue proclamando que en pos de un mejor futuro del trabajo para todos se requiere un paso decisivo hacia la igualdad de género.⁴² En tal sentido ha expresado que en 1919 la OIT adoptó los primeros convenios sobre las mujeres y el trabajo. Un siglo después, las mujeres son una fuerza en el mercado de trabajo, sobrepasando barreras que en una época se habrían considerado insuperables. Si bien se han realizado grandes progresos en el último siglo para las mujeres en el trabajo, no hay margen para la autocomplacencia. Los avances para cerrar las brechas de género se han estancado y, en algunos casos, se observa un retroceso. Sin embargo, es posible mejorar el futuro del trabajo para las mujeres, pero sólo dentro de un ecosistema que comprenda medidas de refuerzo y un firme compromiso con la igualdad de género. Se ha elaborado un informe que es la culminación de la amplia labor llevada a cabo en el contexto de la iniciativa del centenario de la OIT relativa a las mujeres en el trabajo. Las conclusiones y recomendaciones están en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015. La realización de la Agenda 2030 depende de la consecución efectiva de la igualdad de género en el mundo del trabajo.

Este es nuestro desafío; este es el compromiso que debemos asumir: bregar desde nuestro específico ámbito familiar, social y de desempeño laboral y académico por el reconocimiento para todas las personas, sin distinción alguna, no solo de iguales derechos, sino de iguales “oportunidades” para ejercitarlos, así como del derecho a vivir y trabajar en un ambiente digno, sano y libre de toda forma de violencia. Vía en la que pese a los avances experimentados nos queda mucho por hacer en aras de construir una sociedad más justa, solidaria, democrática, con igualdad de oportunidades para todas y todos.

Y frente a este desafío la magistratura no puede permanecer indiferente; por el contrario, en cumplimiento del mandato constitucional y convencional, el mandato de “prevenir, sancionar y erradicar” la violencia laboral y, en particular, contra las mujeres alcanza a los tres poderes del Estado y, por ende, si en la labor judicial no se asume con claridad este mandato, nuestras sentencias serán susceptibles de

42. OIT, “Un paso decisivo hacia la igualdad de género”, Resumen Ejecutivo, 2019.

generar responsabilidad internacional, a la par que no darán respuesta adecuada a la sociedad que viene a demandar “justicia”.

El Poder Judicial –en su conjunto– tiene la obligación de no perpetuar estereotipos discriminatorios en sus sentencias, pero además tiene la oportunidad histórica de ser un agente de cambio y, en ese camino, la labor “creativa” de la judicatura en pos de determinar esas medidas transformadoras (sea de oficio y en uso de las facultades conferidas por las normas reseñadas, o a pedido de parte) para modificar los lugares de trabajo y hacer realidad el derecho fundamental a vivir y trabajar en un ambiente libre de violencia y acoso.

Los siglos XIX y XX fueron de conquista de derechos para las mujeres. El siglo XXI es el siglo de la igualdad de oportunidades. Tenemos que luchar para que las oportunidades para ejercer esos derechos sean iguales y construir espacios de desarrollo e interacción libres de violencia y acoso.

Perspectiva de género en la jurisprudencia en materia de violencia en el ámbito laboral público. Anécdotas de un Poder Judicial rezagado frente a los avances normativos

Bárbara B. Schreiber*

La sanción en 2020 de la Ley N° 27580 que aprueba el Convenio N° 190 de la OIT (2019) puso en la agenda de los distintos poderes públicos la erradicación de la violencia y el acoso en el trabajo. Sin perjuicio de que esta ya era una temática objeto de regulaciones diversas, la incorporación del Convenio a la legislación local se tradujo en la proliferación de normativas y protocolos de implementación, en cambios en las conductas de las personas en sus espacios de trabajo¹ y en su aplicación en los tribunales de todo el país. El cambio de paradigma que introduce el Convenio N° 190 es que el género es una variable ineludible en el análisis y la gestión de las conductas que este considera reprochables.

* Abogada (UBA). Licenciada en Curaduría en Artes (UNA). Integra el Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desde el año 2020. Es directora de desarrollo de proyectos en Tierra Violeta, espacio de acción y producción colectiva feminista.

1. “Respecto de las percepciones sobre el abordaje de la temática, la mayoría de las personas encuestadas advierte cambios en el último tiempo frente al tratamiento de estas situaciones (83%), sin distinciones significativas entre mujeres y varones. El mayor cambio percibido es que la gente es más cuidadosa frente a las situaciones de violencia, con mayor incidencia en varones que en mujeres (72% vs. 57%, respectivamente). En segundo lugar, se menciona que las organizaciones cuentan con protocolos de actuación que antes no tenían (44%), en este caso, percibido en mayor medida por las mujeres (con una brecha de 11 pp)”; “La violencia laboral en Argentina en el marco del Convenio N° 190 de la OIT. Entre el trabajo informal y los desafíos de la implementación”, Grow, Friedrich Ebert Stiftung, Feminismos, 2022. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/19762.pdf> [fecha de consulta: 22/01/2024].

El Convenio N° 190 de la OIT propone una definición de la violencia en el trabajo que comprende una serie de

... comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género.

Continúa luego profundizando específicamente en el impacto desigual que la violencia y el acoso en el trabajo tienen sobre las personas en razón de su sexo o género.

Tanto a nivel global como a nivel local las mujeres sufren más violencia en el ámbito del empleo que sus pares varones y resulta forzoso en este sentido abordar y gestionar la violencia laboral con una mirada de género, tanto en el interior de las organizaciones como una vez que los conflictos son judicializados. Según una encuesta impulsada por la OIT en 2021, el 6,3% de los y las trabajadoras del mundo admiten haber padecido violencia y acoso sexual en el ámbito laboral, con una mayor incidencia sobre las mujeres.² En un igual sentido, a nivel local el porcentaje de mujeres y personas no binarias que enfrentan situaciones de violencia laboral supera ampliamente la proporción de varones víctimas.³ La Oficina de Asesoramiento en la Violencia Laboral del Ministerio de Trabajo de la Nación confirma la brecha entre mujeres víctimas de violencia y sus colegas varones, mientras que se invierte la proporción cuando se trata de los agresores.⁴ Es decir, tanto

2. Lloyd's Register Foundation World Risk Poll, 2021. Disponible en: <https://wrp.lrfoundation.org.uk/safe-at-work-global-experiences-of-violence-and-harassment/>

3. UNDAV, *Encuesta Nacional sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo en Argentina, 2021*. "Los porcentajes de violencia laboral son mayores en mujeres y personas no binarias: entre los varones, el 43,5 por ciento respondió que experimentó violencia laboral, mientras que para las mujeres llega a un 65,5 por ciento y al 87,6 por ciento para personas no binarias. [...] En la violencia sexual también se observan grandes diferencias según el género: las mujeres la sufren en un 59,5 por ciento y las personas no binarias en un 83,7 por ciento." Disponible en: https://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS_831312/lang-es/index.htm [fecha de consulta: 22/01/2024].

4. Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral, Informe estadístico del primer trimestre de 2019, Observatorio de Violencia Laboral, coord. Patricia Sáenz. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_informe_2019_it.pdf [fecha de consulta: 22/01/2024].

las mujeres como otros grupos históricamente subordinados en razón del género, merecen ser especialmente considerados por parte de las instituciones o dependencias a cargo de la prevención, erradicación y sanción de las conductas que constituyen violencia en el ámbito laboral. Esto necesariamente incluye a los poderes judiciales al momento de resolver los conflictos que se presentan ante sus estrados.

La Constitución Nacional protege de manera específica el derecho al trabajo; asimismo, garantiza la igualdad en el empleo y la igualdad de oportunidades para varones y mujeres. Esto implica que otras personas –físicas o jurídicas, públicas o privadas– se vean impedidas de obstaculizar el acceso o el ejercicio del derecho al trabajo de forma injusta.⁵ La discriminación en el trabajo, el acoso, el maltrato, y cualquier otra conducta que cause o sea susceptible de causar un daño físico, psicológico, sexual o económico, configuran ese tipo de obstáculos y por ende vulneran los derechos laborales de quienes las padecen.

Los tratados internacionales de protección de los derechos de las mujeres ya consideraron la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral como una de las modalidades de violencia que es necesario erradicar en tanto atenta contra el derecho a vivir una vida libre de violencia, al trabajo y a los demás derechos asociados con la autonomía económica y el desarrollo del plan de vida deseado.

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) establece en su artículo 11:

Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos, en particular:

- a) El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;
- b) El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección de cuestiones de empleo;
- c) El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional

5. Observación General N° 18 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, “El derecho al trabajo” (artículo 6), aprobada por el CESCR el 24/11/2005. Disponible en: <https://defensoria.org.ar/normativas-cdh/observacion-general-n-18-del-comite-de-derechos-economicos-sociales-y-culturales/> [fecha de consulta: 22/01/2024].

y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional y el adiestramiento periódico;

d) El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo.

Por su parte, el Comité de la CEDAW en las observaciones finales de los informes periódicos 4 y 5 de la Argentina recomendó que se realicen todos los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y proteger a las mujeres de la violación de sus derechos laborales básicos y de los despidos discriminatorios.⁶

Por otro lado, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer de Belém do Pará reconoce que el acoso sexual en el lugar de trabajo es una forma de violencia contra la mujer que genera en el Estado una obligación de prevenir, sancionar y erradicar, es decir, de tomar medidas legislativas, administrativas y judiciales que vayan en línea con garantizar que las mujeres vivan una vida libre de violencia.

Asimismo, la Ley N° 26485 de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres establece en su artículo 6 distintas modalidades de violencia de género, entre ellas, la contra las mujeres como:

... aquella realizada por las/los funcionarias/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley.

Y violencia laboral:

... aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral

6. Comité CEDAW, "Informe del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer Período extraordinario de sesiones (5 al 23 de agosto de 2002)", Informes periódicos 4 y 5, Argentina. Disponible en: https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw25years/content/spanish/CONCLUDING_COMMENTS/Argentina/Argentina-CO-4_CO-5.pdf

quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral.

Como podemos observar, el propósito de toda esta normativa es resguardar a las mujeres de sufrir cualquier tipo y modalidad de violencia, en especial cuando se trata de violencia en razón del género, es decir, basada en el hecho de que se trata de mujeres y que tiene un efecto desigual sobre ellas. En lo que refiere al mundo del trabajo en particular, la obligación de prevenir y sancionar la violencia laboral tiene que ver con el ejercicio del derecho al trabajo en condiciones de igualdad sustantiva.

El Comité de la CEDAW tiene dicho que

La igualdad en el empleo puede verse seriamente perjudicada cuando se las somete a violencia, por su condición de mujeres, por ejemplo, el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo, que es discriminatoria cuando la mujer tiene motivos suficientes para creer que su negativa podría causarle problemas en el trabajo, en la contratación o el ascenso inclusive, o cuando crea un medio de trabajo hostil.⁷

La normativa sienta el deber de adoptar medidas tendientes a la prevención de los casos de acoso y hostigamiento, así como la generación de mecanismos eficaces y seguros para la notificación de hechos como el que alega la denunciante que impidan que las personas que padecen violencia sufran represalias o se vean obligadas a abandonar el empleo.

En similar sentido, los Principios de Yogyakarta, que funcionan como estándares interpretativos de los derechos humanos a fin de garantizar su titularidad y ejercicio para las personas que por su orientación sexual e identidad de género son históricamente discriminadas, recomiendan a los estados adoptar medidas para

... eliminar y prohibir la discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género en el empleo público y privado [...] eliminar toda discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género a fin de garantizar iguales oportunidades de empleo.

Ahora bien, este vasto marco normativo que reconoce la importancia de vivir una vida libre de violencia y los derechos al trabajo en

7. CEDAW, “La violencia contra la mujer”, Recomendación general N° 19 (11° período de sesiones, 1992), párrafos 17 y 18.

igualdad de condiciones y sin discriminación, presenta un desafío: su adecuada implementación en las relaciones laborales concretas.

Las desigualdades estructurales que colocan a las mujeres y a las diversidades sexuales en una posición de mayor vulnerabilidad en distintos ámbitos del desarrollo de sus vidas impactan también sobre sus relaciones laborales. En este sentido, en miras a generar espacios de trabajo libres de violencia las instituciones tienen el deber de poner a disposición de las personas que las integran “mecanismos de notificación, denuncia y resolución de conflictos, así como el acceso a vías de reparación seguras y eficaces”.⁸ Puntualmente en el caso del empleo público, ni las normas locales ni los múltiples protocolos vigentes, si bien son alentadoras iniciativas, generan en todos los casos las condiciones para una gestión de la conflictividad exitosa para las personas denunciantes y consecuentemente derivan en la intervención del Poder Judicial para su remedio o incluso para proponer mejoras que a futuro eviten la repetición de los casos de violencia. De hecho, en el ámbito del empleo público aun frente a protocolos o pautas de actuación, para las distintas instancias de tramitación de las denuncias se recurre a las herramientas ya existentes que provee el derecho administrativo –como el sumario–⁹ que resultan deficientes para la protección de los derechos de las y los trabajadores, incluso poniendo un freno a la opción de acudir a la justicia, algo que configura una trampa por la cual tampoco se generan políticas de prevención y gestión de la violencia laboral robustas.¹⁰

8. Bodnar, Paula, “Con mirada de género: repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral. Frente a los males públicos emergen responsabilidades estatales”, en *Aportes feministas para el servicio de justicia*, Buenos Aires, Editorial Jusbaire, 2022, p. 187.

9. La Ley N° 1225 CABA, artículo 9: La víctima debe comunicar al superior jerárquico inmediato la presunta comisión del hecho ilícito sancionado por esta Ley, salvo que fuere este quien lo hubiere cometido, en cuyo caso debe informarlo al/la funcionario/a superior al/la denunciado/a. La recepción de la denuncia debe notificarse al área de sumarios correspondiente, a los efectos de instruir la actuación sumarial pertinente. Es decir, que se pone a la víctima en la encrucijada de tener que recurrir para efectuar la denuncia a quienes pueden estar encubriendo o pasando por alto los hechos que ella pretende denunciar.

10. Bodnar, Paula, “Protocolos para la prevención y tratamiento de la violencia y el acoso de género en el trabajo: ¿Avenidas de derechos o callejones sin salida?”, en *Intervenciones feministas para la igualdad y la justicia*, Buenos Aires, Editorial Jusbaire, 2020, p. 421.

Adicionalmente, las personas suelen desconocer los mecanismos institucionales con los que cuentan para presentar denuncias, o desconfían de su eficacia.¹¹

En la experiencia del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad,¹² por razón de nuestra competencia, recibimos consultas y solicitudes de dictaminar en casos de violencia en el ámbito del empleo público, mayormente judicializados, y en los que a todas luces hay una variable de género a analizar. Es decir, se nos suele pedir intervención a modo de asistencia técnica en la instancia previa a la judicialización cuando se trata de situaciones que ocurren en el propio Poder Judicial de la Ciudad o en casos ya judicializados en los que evidentemente la gestión de la violencia no fue eficaz a nivel de la organización en la que ocurrió. Nuestro trabajo consiste en llevar a cabo un análisis de género que contribuya a definir intervenciones, encontrar argumentos o trabajar en la erradicación de determinadas prácticas que resultan discriminatorias e impactan negativamente en el bienestar de los y las trabajadoras.

Cuando nos referimos a un análisis de género o a una perspectiva de género sobre los casos, cabe la aclaración de que no se trata de una estrategia únicamente aplicable a los casos de acoso sexual, sino que son múltiples los impactos diferenciados que ciertas decisiones o conductas en el mundo del trabajo tienen sobre mujeres y personas LGBTQ, y consecuentemente el ejercicio de analizar los casos bajo esta perspectiva debería ser independiente de que los hechos sean notoriamente discriminatorios en razón del género en perjuicio de una de las partes. Como sostiene Paula Bodnar, especialista en violencia laboral que brinda su asistencia técnica al Observatorio de Género gracias a un acuerdo de colaboración técnica con la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

... bajo una mirada de género, asumimos que no todas las personas percibimos el maltrato de la misma manera; existen configuraciones

11. Sticco, Georgina; Villanueva, Carolina, *La violencia laboral en Argentina en el marco del Convenio N° 190 de la OIT: entre el trabajo informal y los desafíos de la implementación*, 2022. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/19762.pdf> [fecha de consulta: 22/01/2024].

12. El Observatorio de Género en la Justicia es un espacio de investigación, diagnóstico e incidencia que propicia iniciativas orientadas a promover la igualdad entre los géneros y el pleno respeto a la diversidad sexual, dirigido por la Dra. Diana Maffía.

y expresiones violentas que afectan especialmente a las mujeres y/o a otras personas que pueden encontrarse en situaciones de vulnerabilidad por causas de género. Cuando enfrentamos un caso concreto debemos prestar atención a los factores de riesgo y discriminación que se conjugan y reemplazar el paradigma del conflicto interpersonal, considerando los antecedentes organizacionales que inciden en el surgimiento o favorecen la propagación de la violencia.¹³

En la práctica, son múltiples los desafíos que enfrentan las víctimas de violencia en el ámbito del empleo público, especialmente cuando se trata de hechos cuyo impacto se agrava por razones de género. Los casos de maltrato, acoso sexual y discriminación en razón de la orientación sexual chocan con una falta de recursos institucionales para brindar soluciones o remedios que cumplan con las expectativas de las víctimas y tiendan a la no repetición de este tipo de conductas. A su vez, son raros los casos en los que hay resortes específicos en las áreas de gestión de los recursos humanos eficaces para dar trámite a las denuncias de violencia laboral, aun cuando forma parte de las responsabilidades de las oficinas públicas de la Ciudad garantizar el bienestar de las personas que desempeñan funciones en sus dependencias.

A modo ilustrativo, en los últimos años recibimos consultas sobre la pertinencia de la asignación de tareas remotas a una víctima de acoso y comentarios sexualizados por parte de un compañero de trabajo, cómo intervenir en un grupo en el que tuvieron lugar una serie de agresiones y el aislamiento por parte de un pequeño conjunto de trabajadores a una colega con funciones jerárquicas sobre ellos, sobre las pericias psiquiátricas como medio de prueba idóneo para corroborar la declaración de una víctima de acoso sexual en el trabajo, entre otros. En la gran mayoría de los casos notamos que la primera respuesta suele estar basada en la noción de que se trata de conflictos interpersonales y por lo tanto ajenos a las desigualdades estructurales vigentes en la sociedad, y en algunos casos se advierte que es necesaria una intervención sobre el grupo de

13. Bodnar Paula, “Con mirada de género: repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral. Frente a los males públicos emergen responsabilidades estatales”, *op. cit.*

trabajo, pero son rarísimas las ocasiones en las que las oficinas públicas revisan sus propios mecanismos institucionales.¹⁴

Ahora bien, en una misma línea, del análisis de distintos casos judiciales resueltos a nivel local, notamos que la mirada acotada al conflicto interpersonal muchas veces sirve para eludir una perspectiva que profundice sobre las variables de género estructurales que dan lugar a prácticas discriminatorias que atentan contra el ejercicio de los derechos laborales de ciertos colectivos sociales. A su vez, en muchos casos son exigencias probatorias las que les impiden a los magistrados y magistradas dar por acreditados los supuestos alegados por las víctimas de violencia laboral. Por último, la ausencia de una mirada atenta a las cuestiones de género que inciden sobre las conductas controvertidas puede ser otra clave para explicar los magros ejemplos jurisprudenciales que den cuenta de resoluciones sensibles a los derechos laborales de las mujeres y las diversidades.

Desde nuestra perspectiva, forma parte del análisis racional de la reconstrucción de los hechos de un caso preguntarse sobre el impacto diferenciado que una decisión en apariencia neutral puede tener sobre un hombre o sobre una mujer en términos de pleno ejercicio de los derechos humanos. En este sentido, una perspectiva de género debe aplicarse a todos los casos en los que se presenta un conflicto social que involucre a personas que históricamente fueron discriminadas por su género, por cuanto desconocer esta desigualdad estructural tiende a su perpetuación.

El Comité de la CEDAW expresó que

La discriminación indirecta contra la mujer tiene lugar cuando una ley, una política, un programa o una práctica parece ser neutra por cuanto se refiere tanto a los hombres como a las mujeres, pero en la práctica tiene un efecto discriminatorio contra la mujer porque las desigualdades preexistentes no se han tenido en cuenta en la medida aparentemente neutra. Además, la discriminación indirecta puede exacerbar las

14. Fassio, Adriana, "Organizaciones Acosadoras. Hacia la identificación de indicadores organizacionales del *MOBBING*"; *Ciencias Administrativas*, vol. 4. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/886> [fecha de consulta: 22/01/2024]. Conforme la doctrina especializada, hay tres aspectos que es preciso tener en cuenta para un adecuado abordaje de los casos de violencia en el ámbito laboral, no se puede pensar una intervención eficaz que no opere también sobre las instituciones y sus maneras de gestionar los conflictos, y los grupos de trabajo en los que surgen las problemáticas.

desigualdades existentes por la falta de reconocimiento de los patrones estructurales e históricos de discriminación y el desequilibrio de las relaciones de poder entre la mujer y el hombre.¹⁵

En consecuencia, los Estados parte tienen la obligación de realizar un análisis con respecto al impacto de sus políticas o decisiones, incluidas las sentencias dictadas por el Poder Judicial, que incluya una mirada en relación con el posible impacto diferenciado que estas pueden tener motivadas por razones derivadas de la subordinación histórica de las mujeres.

Una de las variables que consideramos para el análisis de la jurisprudencia es el uso que los tribunales de todo el país hacen de la normativa nacional e internacional que tienen a su alcance para analizar los casos que reciben, especialmente aquellos que requieren de una mirada sensible al género. Un ejercicio de la jurisdicción con perspectiva de género implica un análisis y una metodología para la resolución de los conflictos sociales que reconoce las desigualdades, discriminación y violencia que padecen mujeres y diversidades y propone soluciones que interpretan el derecho, argumentan las decisiones y resuelven los casos reconociendo esta situación y proponiendo soluciones que garanticen los derechos fundamentales de estos grupos históricamente discriminados. Para la Cámara Contencioso Administrativo Federal

... perder de vista la necesidad de efectuar el examen del asunto desde una perspectiva de género puede dar lugar a la tolerancia de ciertas prácticas que son, en definitiva, generadoras de responsabilidad por incumplir la manda constitucional de garantizar un ambiente de trabajo digno.¹⁶

Al igual que en otros casos de violencia de género, en ocasiones probar la variable de género puede ser un desafío como así también probar los hechos en sí en razón de características como el contexto en el que se dan o la falta de testigos. Aun cuando la Ley de Protección Integral a las

15. Comité CEDAW, “Recomendación General N° 28 relativa a las obligaciones básicas de los Estados partes de conformidad con el artículo 2 de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”. Disponible en: https://conf-dts1.unog.ch/1%20SPA/Tradutek/Derechos_hum_Base/CEDAW/00_4_obs_grales_CEDAW.html#GEN28

16. CNACAF, Sala V, “P.L.E. c/EN. JGM y otros s/daños y perjuicios”, Causa N° 23377/2009, 07/06/2016. Perini, David Angel, “Género y empleo público”, en Videtta, Carolina (coord.), *Tratado de géneros, derechos y justicia. Derecho del trabajo*, Santa Fe, Rubinzal-Culzoni, 2020.

Mujeres ordena que rijan el principio de amplia libertad probatoria y da cuenta, como mencionamos anteriormente, de la necesaria incorporación de una perspectiva de género en el principio de sana crítica, muchas veces no se le da suficiente entidad a la declaración testimonial de las víctimas o se le exige que aporte evidencia sobre algo que está en peores condiciones de probar. La OIT reconoce que representa un obstáculo al derecho a la igualdad en el empleo cuando la carga de la prueba de un hecho discriminatorio recae sobre la propia víctima y esta no tiene las herramientas para demostrar la discriminación en su perjuicio. Las trabas que representan que determinada información esté únicamente en manos de las empleadoras o la dificultad de probar un hecho discriminatorio que no es manifiestamente evidente pueden redundar en que las víctimas de violencia laboral no alcancen remedios justos o la reparación por las conductas que las perjudicaron.¹⁷ A nivel local, el precedente Pelllicori de la Corte Suprema de Justicia de la Nación entendió que forma parte de la protección judicial efectiva que las exigencias probatorias no recaigan únicamente sobre quien alega haber sido víctima de discriminación. Consecuentemente, de una lectura armónica de la normativa internacional y de la Ley de Actos Discriminatorios N° 23592 reconoce que, si bien es necesario que la denunciante acredite indicios idóneos para probar la ocurrencia del hecho discriminatorio, es la parte demandada

17. Soage, Laura, "Valoración de la prueba en los casos de violencia de género en el ámbito de la relación laboral", en Videtta, Carolina (coord.), *Tratado de géneros, derechos y justicia. Derecho del trabajo*, Santa Fe, Rubinzal-Culzoni, 2020. En el "Informe sobre Igualdad en el Empleo y la Ocupación. Estudio general de las memorias relativas al Convenio (N° 111) y a la Recomendación (N° 111) sobre la discriminación (empleo y ocupación)", 1958, de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT se ha advertido que uno de los problemas de procedimiento más importantes que se plantean cuando una persona alega discriminación en el empleo o la ocupación se refiere a que con frecuencia le corresponde la carga de la prueba del motivo discriminatorio subyacente al acto inculcado, lo que puede constituir un obstáculo insuperable a la reparación del perjuicio sufrido. Si bien a veces los elementos de prueba se pueden reunir sin demasiadas dificultades, lo más frecuente es que la discriminación sea una acción o una actividad más presunta que patente, y difícil de demostrar, sobre todo en los casos de discriminación indirecta o sistemática, y tanto más cuanto que la información y los archivos que podrían servir de elemento de prueba están la mayor parte de las veces en manos de la persona a la que se dirige el reproche de discriminación. Por consiguiente, en algunos países la legislación o la jurisprudencia invierten a veces la carga de la prueba o, por lo menos, dan cierta flexibilidad a la parte de la carga de la prueba que corresponde al demandante.

quien tiene que producir la prueba que demuestre que la conducta controvertida tuvo como causa un motivo objetivo y razonable ajeno a toda discriminación.¹⁸ Si a esta doctrina de las cargas probatorias dinámicas le sumamos los criterios en relación con la prueba que aporta la Ley de Protección Integral de las Mujeres, deberían desarticularse aquellos obstáculos más frecuentes para probar la motivación discriminatoria de algunas de las conductas que configuran violencia laboral.

La jurisprudencia local en materia de violencia laboral en el empleo público es vasta y ha mostrado una evolución a lo largo de los años.¹⁹

Desde 2003 se encuentra vigente la Ley N° 1225 cuyo objeto consiste en prevenir, sancionar y erradicar la violencia en el ámbito laboral del sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Consecuentemente, existen múltiples interpretaciones a esta normativa que define a la violencia laboral como

... las acciones y omisiones de personas o grupo de personas que, en ocasión del ámbito o relación laboral, en forma sistemática y recurrente, atenten contra la dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social de un trabajador/a, mediante acoso sexual, abusos, abuso de poder, ataques, amenazas, intimidación, amedrentamiento, inequidad salarial, trato discriminatorio, maltrato físico, psicológico y/o social.

Se considerará que la violencia laboral reviste especial gravedad cuando la víctima se encuentre en una situación de particular vulnerabilidad, por razón de su edad, estado de salud, inferioridad jerárquica, u otra condición análoga.

La ley distingue específicamente entre cuatro tipos de manifestaciones: el maltrato psíquico y social, el maltrato físico, el acoso y el acoso sexual. Sin embargo, solo en estos dos últimos supuestos se menciona alguna variable de género, es decir, que no es transversal a toda la norma la posibilidad de que el género, la identidad de género, la orientación sexual o sus expresiones sean categorías para analizar a la hora de evaluar si una conducta tuvo un impacto desigual injusto

18. CSJN, “Pellicori, Lilita Silvia c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ amparo”, 15/11/2021.

19. Bodnar, María Paula, “Violencia laboral en el empleo público local: Las expresiones del maltrato bajo la mirada de la jurisprudencia”, documento de trabajo interno. Observatorio de Género en la Justicia, Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2019.

en perjuicio de una persona empleada en un organismo público. Este aspecto de la norma claramente tiene su correlato en la jurisprudencia contencioso-administrativa de la Ciudad. Si bien al igual que a nivel global y nacional, en la Ciudad también se reproduce el patrón por el cual la proporción de víctimas mujeres es mayor a la de varones y dicha proporción se invierte cuando hablamos de agresores; las decisiones judiciales que dan respuesta a estas problemáticas suelen ser reacias a un análisis exhaustivo que considere aspectos de género como determinantes de las causales de la violencia en el ámbito laboral.

En casos como “Moreno”,²⁰ “Porreta”²¹ o “Gurrieri”²² la Cámara de Apelaciones Contencioso Administrativo y Tributario resolvió sobre los criterios de *mobbing*, estableció pautas sobre la prueba de los hechos denunciados e hizo diferentes interpretaciones sobre los alcances de la Ley N° 1225 pero no incorporó un análisis de género. En otro caso de acoso en el trabajo, la Cámara de Apelaciones resolvió aumentar la suma de la indemnización por el daño moral generado por los hechos de violencia laboral padecidos por la denunciante dando importancia a las diferentes declaraciones testimoniales aportadas por la víctima y reforzando el criterio de cargas probatorias dinámicas.²³ Sin embargo, no es hasta casos más recientes que la Cámara incorporó una perspectiva de género para la resolución de los casos de violencia laboral. En el caso A. M. F. c/ GCBA²⁴ la Cámara dispuso que se mantuviera en su cargo o se trasladara a otro sector que no estuviera bajo la órbita de la dependencia en la que se encontraba su agresor a una persona que denunció acoso laboral contra su superior jerárquico. A su vez, se reconoció que la demandada, en este caso el Gobierno de la Ciudad, se encontraba en una mejor posición para dar cuenta de su accionar una vez que tomó noticia de la situación de acoso denunciada, aun cuando ambas partes deben producir las pruebas a su alcance para alcanzar la verdad objetiva. Sobre este aspecto, agregó que este criterio

20. CCAyTT, Sala II, Causa N° 13339-o, “Moreno, Carlos Enrique c. GCBA s/ amparo”, 03/04/2007.

21. CCAyTT, Sala II, Causa N° 11771-o, “Porreta, Laura c/ GCBA y otros”, 01/09/2009.

22. CCAyT, Sala II, Causa N° 1226-o, “Gurrieri, Mónica Beatriz c/ Obra Social de la Ciudad de Buenos Aires”, 26/02/2010.

23. CCAyTT, Sala II, Causa N° 52238-2015, “Herrera Ruth Victoria Josefina c/ GCBA”.

24. CCAyTT, Sala II, Causa N° 1691-2017, “A. M. F. c/ GCBA y otros”, 22/12/2022.

se encuentra no solamente vigente por el tipo de caso de que se trata sino también por la protección especial que corresponde a la denunciante. En ningún supuesto, un excesivo rigor formal puede atentar contra el esclarecimiento de la verdad jurídica objetiva, especialmente cuando hay un factor discriminatorio en juego.

Por otra parte, en el caso “S.M. c/GCBA”²⁵ se ordenó que cautelarmente no se dé de baja a una agente de la Policía de la Ciudad que denunció malos tratos y abuso de poder por parte de su superior jerárquico. La denuncia hizo activar un mecanismo interno que dispuso algunos cambios en sus condiciones laborales pero que siguiera dependiendo del agresor, hecho que motivó la presentación ante la justicia. La agente fue trasladada, pero siguió recibiendo amenazas y agravios que la obligaron a pedirse una licencia médica primero y luego se dispuso el cambio de su situación de revista a “pasiva”. La Cámara en este caso, advierte la falta de una perspectiva de género en el análisis del caso por cuanto para resolver sobre su condición de revista no solo no se tomó en cuenta la denuncia contra sus superiores, sino que tampoco se ponderó que cursó un embarazo de riesgo. El impacto de una decisión como el cambio de situación de revista a pasivo es igual para todos los agentes independientemente del género; sin embargo, el hecho de que lo que motivó esta decisión tuviera que ver con situaciones de acoso en el trabajo y el impacto emocional de un embarazo de riesgo implica una situación diferencial que perjudica especialmente a una mujer víctima.

En el caso “M.E.L. c/GCBA s/amparo”,²⁶ la Sala III de la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso, Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo decidió que se ofrezca a la amparista repetir el examen de aptitud psicofísica por el cual se decidió que no era apta para ingresar en un cargo concursado de enfermera. La Cámara repudió la denegatoria en base a una declaración de “no apto” para el desarrollo de tareas de enfermería por considerarla discriminatoria, en tanto un diagnóstico en base a criterios no avalados por el desarrollo

25. CCAyTT, Sala II, Causa N° 218508-2021-1, “S. M. c/ GCBA y otros”, 23/02/2023.

26. CCAyTT, Sala II, “M., E. L. contra GCBA sobre amparo – empleo público – concursos”, Exp. N° 2888/2018-O CUIJ: EXP J-01-00010515-1/2018-O, 25/04/2023.

contemporáneo de la ciencia dio lugar a que se privara a una persona trans del acceso al trabajo. En su sentencia sostuvo que

El diagnóstico inicial de las psicólogas [...] centra su conclusión en la disforia de género, esto es el “malestar” de la actora con su identidad, sin explicar cómo se evidencia ese malestar, o en qué medida la inhabilita para desempeñar el trabajo de enfermera para el que se formó. Tampoco explican a qué se refieren al mencionar “estructura perversa” o aspecto “bizarro”, calificativos que en caso de estar asociados a la expresión de género de la actora resultan inadmisibles por discriminatorios.

A esto agregó que el magistrado preopinante debería haber advertido el contenido discriminatorio de las pericias y que forma parte de la sana crítica racional reconocer aquellas herramientas que sirven para formar un razonamiento jurídico y aquellas que no. Las pericias de ningún tipo son mandatarias, sino que aportan argumentos para la decisión judicial que los magistrados pueden tomar o descartar, independientemente de la impugnación de las partes. Por otro lado, tratándose de un obstáculo a los derechos laborales de una persona basada en su identidad de género, corresponde aplicar los criterios de la Ley de Actos Discriminatorios a fin de que la demandada dé cuenta de la razonabilidad de la medida, algo que en el caso no ocurrió.

A modo de conclusión, y sin perjuicio de que existen algunas decisiones que son alentadoras en términos de ampliar los alcances de la Ley N° 1225, reconocer la importancia del principio de amplia libertad probatoria y de las cargas probatorias dinámicas, y una incorporación –a veces tímida– de una mirada atenta a las cuestiones de género que inciden sobre las conductas controvertidas, advertimos que hay que reforzar la perspectiva de género para una adecuada resolución de los casos que llegan a los tribunales para que los y las operadores judiciales tomen decisiones justas y conformes a la normativa internacional y nacional vigente.

La igualdad entre los géneros como política esencial en la administración de justicia

Miguel Gliksberg*

Lineamientos por la Igualdad de Género

¿Por qué en una sociedad que se pretende justa, democrática e igualitaria se precisa de Lineamientos Interamericanos por la Igualdad de Género como Bien de la Humanidad que tienen como objetivo fortalecer el posicionamiento de la igualdad de género como un bien de la humanidad?¹

Responder la pregunta nos exige, en primer lugar, una acción concreta y simple: recalar en la realidad, en la cantidad de femicidios y feminicidios, términos que en Argentina se utilizan como sinónimos a pesar de que el segundo tiene el agravante de la impunidad y es el que se ha multiplicado en los últimos tiempos.

Para completar la respuesta debemos remitirnos, aunque sea someramente, a la evolución del feminismo, aquel que pretende comprender un conjunto de teorías críticas que explican la subordinación, dominación, explotación y/o marginación de las mujeres en la sociedad y promueven su propia emancipación.

* Licenciado en Economía, abogado. Magíster en Derecho y Economía (UBA). Master di il livello in Administración de Justicia por la Unitelma Sapienza. Auditor Líder de Sistemas de Gestión de la Calidad IRAM ISO 9001:2015. Especialista en docencia universitaria y Director General de Supervisión Legal, Gestión y Calidad Institucional del Consejo de la Magistratura de la CABA.

1. En particular, el 5° Objetivo de Desarrollo Sostenible promueve la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas del mundo. Ello se alinea con la Estrategia de Montevideo que promulga que la igualdad de género sea transversalizada en todos los ODS y sin perjuicio de que se encuentra presente en la Convención sobre eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (art. 5) y Convención de Belém Do Pará (arts. 6 y 8). Así, se pretende que las mujeres tengan una vida libre de violencia, de toda forma de discriminación, de ser valorada y educada libre de estereotipos, basados en conceptos de inferioridad o subordinación.

Así pues, el primer feminismo fue vindicativo y surgió como contraposición a las ideas de los ilustrados basadas en una moral machista.² En tanto, una ola posterior (siglo XIX) pretendió desarticular la ideología de la naturaleza diferente y complementaria de los sexos.³

En el siglo XX, Betty Friedman dio un paso más al plantear la mística bajo la cual el valor más alto y el único compromiso de las mujeres es la realización de su propia feminidad,⁴ y Simone de Beauvoir explicó la alteridad de la mujer y la construcción del concepto de género al enfatizar: “No se nace mujer”.⁵

La década de 1960 fue cuna de los feminismos radicales que buscaron la raíz de la dominación; durante los años setenta se afirmó que existían derechos políticos pero no igualdad entre hombres y mujeres, por lo que se recaló en la necesidad de un cambio profundo en moral y costumbres que derivó en el lema “lo personal es político”⁶ al tiempo que se estudió y teorizó el concepto de patriarcado. Luego, vendría la filosofía política que encuentra un principal exponente en Carole Pateman y su *Contrato Sexual*,⁷ y para fines del siglo XX la línea será el estudio de las tensiones de globalización, multiculturalismo y relaciones entre feminismos y democracias.

En esta síntesis vemos que la igualdad se erigió como derecho en tiempos aristotélicos; pero, desde entonces, estuvo encumbrada en jerarquías aseveradas como naturales (y por lo tanto indiscutidas) que signi-

2. Mary Wollstonecraft entiende que la igualdad es el lugar en que desemboca cualquier razón moral y cuestiona la lógica del modelo de educación natural postulada en el *Emilio* de Rousseau. En el mismo sentido, Olympe de Gouges clama por la igualdad de hombres y mujeres, especialmente en su “Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana” (1791), que postula que las mujeres nacen libres y permanecen igual al hombre en derechos, y Condorcet entiende que el progreso de la humanidad requiere de la igualdad entre hombres y mujeres.

3. Son especialmente relevantes la “Declaración de Seneca Falls” y el posterior Movimiento Sufragista (Cady Stanton y Lucrecia Coffin Mott) que demarcan la piedra angular: la búsqueda de derechos educativos y el derecho al voto femenino.

4. Friedman, Betty, *La mística de la feminidad* (trad. de Magalí Martínez Solimán), Madrid, Cátedra, Universitat de València, Instituto de la Mujer, 2009.

5. De Beauvoir, Simone, *El segundo sexo*, Buenos Aires, Sudamericana Hanisch, 2005.

6. Millett, Kate, *Política sexual* (trad. de Ana María Bravo García), Madrid, Ediciones Cátedra (obra original publicada en 1969), 1995. Disponible en: <https://revistaemancipa.org/wp-content/uploads/2017/09/Kate-Millett-Politica-sexual.pdf>

7. Pateman, Carole, *El Contrato Sexual*, Iztapalapa, Anthropos Universidad Autónoma Metropolitana, 1995.

ficaron la exclusión de aquellos que eran subordinados (mujeres frente a hombres). Explica Maffía que existe un sujeto hegemónico sexista, clasista, racista y adultocéntrico, y muchas veces el diseño de las políticas es uniforme como si atendiera a toda la ciudadanía pero en realidad solo lo hace para ese sujeto hegemónico sin pensar en las diversidades y por ende las deja afuera. La naturalización de las jerarquías se expresa en funciones y roles sociales, relaciones laborales y estructuras de familia.⁸

Así pues, la respuesta a nuestro interrogante requiere repensar la categorización que hacemos de las mujeres y el rol que se les sigue asignando en la sociedad. La igualdad es un concepto político que implica igual capacidad de derechos y a lo que se opone no es a la diferencia: no solo es razonable sino necesario demandar igualdad y diferencia.

Distintos pero no desiguales

*Cualquiera que sea la libertad por la que luchamos,
debe ser una libertad basada en la igualdad.*

Judith Butler, 2011*

Al nacer, la naturaleza de nuestros cuerpos y características físicas determina que nos cataloguen como varón o mujer. Luego, socialmente se establecen funciones y roles distintos según el sexo,⁹ lo que desencadena en discriminación y desigualdad.

Sin embargo, ser distintos no significa ser desiguales, puesto que lo primero depende de manera exclusiva de la naturaleza y lo segundo de la voluntad humana. Si fuéramos uniformes, la sociedad sería un rebaño

8. Maffía, Diana, "Ciudadanía Sexual", en *Feminaria*, Año XIV, N° 26/27, Buenos Aires, 2002.

* Butler, Judith P., *Violencia de Estado, guerra, resistencia. Por una nueva Política de la Izquierda*, Patricia Soley-Beltran (trad.), Buenos Aires, Editorial Katz, 2011.

9. Es fundamental distinguir las nociones de sexo y género. El sexo es la particularidad biológica que tenemos por naturaleza. El género, en cambio, es una construcción cultural diferencial de los seres humanos en tipos femeninos y masculinos; se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para mujeres y hombres. La cultura transmite normas y valores en la sociedad, que los adquirimos a través del aprendizaje en las diversas instituciones como las familias, las escuelas, las religiones y los medios de comunicación.

acéfalo y gregario y no un conjunto de personas con identidad individual; el hecho de ser diferentes nos obliga a luchar contra la desigualdad.

Butler apuesta por la desnaturalización, pero esto no implica oponerse a la naturaleza sino visibilizar la violencia limitadora que se ejerce sobre las vidas corporales con el argumento de que el cuerpo nace dotado de un sexo al que corresponde de un modo fijo y coherente un género dentro del esquema binario femenino-masculino de la matriz heterosexual. Fomenta así pasar de una ontología corporal a una ontología social para reflexionar sobre las acciones de nuestros cuerpos y la libertad.

Es evidente la necesidad de cuestionar de qué manera nos clasificamos y se construyen las identidades. El concepto de identidad no se limita a lo puramente biológico, se trata de problematizar lo que se asume como natural y entender que el significado del concepto de igualdad se construye con una pluralidad de actores.

Género, discriminación y violencia

La discriminación basada en el género es aquella que se ejerce a partir de la construcción social que asigna determinados atributos socio-culturales a las personas a partir de su sexo biológico y convierte la diferencia sexual en desigualdad social. En efecto, tiene su anclaje en estereotipos culturales y sociales que determinan roles y funciones diferenciales para mujeres y varones donde lo femenino siempre está subordinado a lo masculino.

Al mismo tiempo, la pertenencia al género femenino se cruza con otras formas de discriminación: por pertenencia étnica, condición de migrante o refugiada, edad, opinión política, creencia religiosa, identidad sexual, pobreza, entre otras. La interseccionalidad¹⁰ potencia la discriminación basada en el género, puesto que la condición de mujer potencia y multiplica las vulnerabilidades. Así es como la mujer migrante sufre mayor violencia y explotación que el hombre en igual condición,

10. Crenshaw, Kimberle, "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics", University of Chicago Legal Forum, 1989, pp. 139-167. La autora utiliza el concepto de interseccionalidad para señalar las distintas formas en las que la raza y el género interactúan y cómo generan las múltiples dimensiones que conforman las experiencias de las mujeres negras en el ámbito laboral.

las mujeres con discapacidad pueden ser víctimas especiales de abuso/explotación sexual y humillaciones y las niñas y adolescentes presentan mayores problemáticas que los varones de su misma edad.

De lo expuesto se erige que la violencia de género tiene sus raíces en la existente desigualdad estructural en las relaciones de poder, es la forma más directa en la que los hombres ejercen su poder sobre las mujeres.

En su artículo “Mujeres la violencia continúa”, la Dra. Eva Giberti (2001) explica que en Argentina el tema comenzó a estudiarse a partir de la década de 1980 cuando algunas mujeres se atrevieron a denunciar las violencias que soportaban por parte de sus parejas, sumado a los movimientos políticos y sociales formados por mujeres que avalaron internacionalmente dichas denuncias. Hasta ese momento las diversas formas de violencia contra las mujeres y las niñas se escondían prolijamente en la intimidad del grupo familiar, cualquiera fuese la condición social de las víctimas y de los victimarios, pues los golpes provenían tanto de varones que ostentaban títulos profesionales como de peones y empleados.

En la actualidad, la violencia de género se reconoce como un problema de índole pública, superando el secreto con que la domesticidad garantizaba aún más su persistencia y la impunidad de los agresores. La Resolución de la Asamblea General N° 48/104 del 20 de diciembre de 1993 define a la violencia de género como:

Todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga, o que pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para las mujeres, inclusive las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se produce en la vida pública como en la privada.

Afirmamos que la violencia de género es una violación a los derechos humanos de las mujeres que afecta sus vidas, seguridad, libertad, integridad física y psíquica y dignidad y está ligada a las relaciones desiguales de poder que tienen lugar en todos los ámbitos: doméstico, económico, laboral, religioso y político. En consecuencia, supone una barrera en el desarrollo de una sociedad más democrática e igualitaria.

La Ley N° 26485¹¹ conceptualiza como tipos de violencia la física, la psicológica, la sexual, la económica y la patrimonial y simbólica; la

11. Sanción: 11/03/2009, promulgación de hecho: 01/04/2009, publicación en el BO del 14/04/2009.

Ley CABA N° 5742¹² también tipifica el acoso sexual callejero y la Ley N° 27533¹³ incorpora la política. Además, la Ley N° 26485 señala que, según las formas y los ámbitos en los que se manifiestan esos tipos de violencia, se pueden clasificar en diferentes modalidades: doméstica, laboral, contra la libertad reproductiva, obstétrica o mediática.

Si bien podemos decir que la violencia contra la mujer es universal, las formas y manifestaciones de esa violencia varían según los distintos contextos sociales, económicos, culturales y políticos. En consecuencia, ninguna lista o enumeración de formas de violencia contra la mujer puede ser taxativa o cerrada y los Estados deben reconocer su carácter cambiante y dinámico y reaccionar en consecuencia. Las políticas públicas en materia de género deben tener especialmente en cuenta estas clasificaciones y su evolución histórica, social y cultural.

Normativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

*Nacerá una unión, entre el hombre y la mujer,
mucho más verdadera, mucho más fuerte,
mucho más digna de respeto*
Victoria Ocampo, 1984*

Para Victoria Ocampo, la expresión de la mujer va acompañada de su autorrealización. Para que ambas situaciones se cumplan es necesario que las mujeres sean educadas en la conciencia de que es posible conjugarlas y elevar sus autoestimas, niveles espirituales y culturales. Enmarcado en un proyecto educativo, Ocampo enfatizaba que también debía focalizarse en la educación de la conciencia de los hombres en la convicción de que las mujeres eran sujetos responsables y expresables.

De esta ambiciosa obra educativa que convocaba a hombres y mujeres “nacerá una unión, entre el hombre y la mujer, mucho más verdadera, mucho más fuerte, mucho más digna de respeto. La unión magnífica de dos seres iguales que se enriquecerán mutuamente

12. Sanción: 07/12/2016, promulgación: 12/01/2017, publicación en el BOCBA del 25/01/2017.

13. Sanción: 20/11/2009, promulgación: 18/12/2009, publicación en el BO del 20/12/2009.

* Ocampo, Victoria, “La mujer: derechos y responsabilidades”, en *Testimonios*, 2ª ed. 1937-1940, Buenos Aires, Ediciones de la Fundación Sur, 1984.

puesto que poseen riquezas distintas”. Con estas palabras insistía en la diferencia entre mujeres y hombres, ya que eran seres con riquezas distintas que debían complementarse sin renunciar a la igualdad.

El camino trazado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires parece converger en esa búsqueda de la igualdad. La Constitución de la CABA dedica el capítulo noveno a la igualdad entre hombres y mujeres, marcando las líneas básicas de actuación del Estado a la hora de garantizar la equidad de género.

En particular, el artículo 36 establece que

La Ciudad garantiza en el ámbito público y promueve en el privado la igualdad real de oportunidades y trato entre varones y mujeres en el acceso y goce de todos los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, a través de acciones positivas que permitan su ejercicio efectivo en todos los ámbitos, organismos y niveles y que no serán inferiores a las vigentes al tiempo de sanción de esta Constitución. Los partidos políticos deben adoptar tales acciones para el acceso efectivo a cargos de conducción y al manejo financiero, en todos los niveles y áreas. Las listas de candidatos a cargos electivos no pueden incluir más del setenta por ciento de personas del mismo sexo con probabilidades de resultar electas. Tampoco pueden incluir a tres personas de un mismo sexo en orden consecutivo y a la integración de los órganos colegiados compuestos por tres o más miembros: la Legislatura concede acuerdos respetando el cupo previsto en el párrafo anterior.

En cuanto a los derechos reconocidos, el artículo 37 menciona:

... los derechos reproductivos y sexuales, libres de coerción y violencia, como derechos humanos básicos, especialmente a decidir responsablemente sobre la procreación, el número de hijos y el intervalo entre sus nacimientos. Se garantiza la igualdad de derechos y responsabilidades de mujeres y varones como progenitores y se promueve la protección integral de la familia.

A su turno, en el artículo 38 se estipula que la ciudad incorpora la perspectiva de género en el diseño y ejecución de sus políticas públicas y elabora participativamente un plan de igualdad entre varones y mujeres.

De esta forma, la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estimula la modificación de los patrones socioculturales estereotipados con el objeto de eliminar prácticas basadas en el prejuicio de superioridad de cualquiera de los géneros. En tal sentido, se promueve que las responsabilidades familiares sean compartidas, se fomenta la plena integración de las mujeres en la actividad productiva y se pone foco en

las acciones positivas que garanticen la paridad en relación con el trabajo remunerado, se busca la eliminación de la segregación y de toda forma de discriminación por estado civil o maternidad y se pone foco en facilitar el trabajo a las mujeres único sostén de hogar, garantizar el acceso a la vivienda, al empleo, al crédito y a los sistemas de cobertura social y desarrollar políticas respecto de las niñas y adolescentes embarazadas, puesto que las ampara y garantiza su permanencia en el sistema educativo.

Al mismo tiempo, se busca prevenir la violencia física, psicológica y sexual contra las mujeres y brindar servicios especializados de atención; amparar a las víctimas de la explotación sexual y prestar servicios de atención y alentar la participación de organizaciones no gubernamentales dedicadas a las temáticas de las mujeres en el diseño de las políticas públicas.

Por su parte, la Ley CABA N° 5688 define las líneas de acción de la Policía de la Ciudad para lograr la igualdad de género tanto puertas adentro de la institución como en los servicios que presta a los ciudadanos. En efecto, en los artículos 100 bis, 100 ter, 187, 188, 189 y 190 se establecen pautas en relación a las políticas antidiscriminatorias y de género.

En consonancia, a efectos de propender a la mejor calidad de la prestación del servicio público de seguridad, se fomenta la eficiencia de los medios de protección, la no revictimización, el enfoque diferencial, la incorporación de la tecnología que optimicen la eficiencia de las medidas y la no revictimización de los afectados y la equidad en el uso de los recursos.

Leyes N° 6083 y 6208 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

*Pero sé que me moveré. La puerta se abrirá lentamente
y veré lo que hay detrás de la puerta.
Simone de Beauvoir. La mujer rota**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires recientemente se sancionaron dos leyes en materia de género. Por un lado, la Ley CABA N° 6083,¹⁴

* De Beauvoir, Simone, *La mujer rota*, Buenos Aires, Editorial Debolsillo, 2007.

14. Sanción: 06/12/2018, promulgación: 26/12/2018, publicación en el BOCABA N° 5528, del 02/01/2019.

que tiene como objeto la prevención, el abordaje y la erradicación de la violencia de género en el ámbito laboral. Por el otro, la Ley CABA N° 6208,¹⁵ que adhirió a la Ley N° 27499 (Ley Micaela),¹⁶ que establece la capacitación obligatoria en la temática de género para quienes integran los tres poderes del Estado.

Estas leyes nos obligan a reflexionar sobre las nociones de género, la discriminación, la violencia y las políticas judiciales, en el entendimiento de que promover la igualdad entre los géneros y el pleno respeto a la diversidad sexual resulta esencial en la administración de justicia.

Es evidente la distinción que se ha dado entre los ámbitos público/privado en desmedro de las mujeres que no pertenecen al orden de lo público-político sino al de lo privado-doméstico. Ello forma parte de lo que Carole Pateman denomina “contrato sexual”, que establece la separación entre lo público y lo privado y se conjuga con el androcentrismo y la violencia simbólica enfatizada con lenguaje y estereotipos sexistas.¹⁷

15. Sanción: 10/10/2019, promulgación: 29/10/2019, publicación en el BOCABA N° 5732, del 31/10/2019.

16. A fines de 2018 se sancionó La Ley Micaela o Ley de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado. La misma establece la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación (cfr. art. 1 de la Ley N° 27499). La capacitación de las máximas autoridades de los tres poderes del Estado estará a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres (arts. 3 y 6 de la Ley N° 27499), organismo dependiente del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, que tiene como objetivo elaborar políticas, programas e iniciativas destinadas a empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género y la erradicación de la violencia.

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 27499, “los gastos que demande la presente ley se tomarán de los créditos que correspondan a las partidas presupuestarias de los organismos públicos de que se trate” (art. 9), y se invita “a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a las provincias a adherir a la presente ley” (art. 10).

17. Pateman, Carole, *El Contrato Sexual*, *op. cit.* La autora hace una lectura feminista de las teorías contractualistas del surgimiento del Estado moderno, evidenciando que previo al contrato social existe un contrato sexual (pacto entre varones cis heterosexuales) sobre la base del cual se genera una alianza fundamental entre el Estado, el capitalismo y el patriarcado para dar forma a la configuración moderna de la dominación sexual. Este contrato sexual no surge como objeto de estudio dentro de las teorías políticas contractualistas clásicas, donde la esfera privada (que contiene todo lo concerniente a la reproducción de la vida) es vista como una esfera natural pre-política, como el fundamento de la vida social y, por lo tanto, como un dominio no susceptible de investigación para la teórica política. Así, sostiene Pateman, se termina ignorando y ocultando el lazo estrecho y complejo que existe entre lo público y lo privado, lo que

Dice Rebecca Cook que “La estereotipación es la tecnología del prejuicio (porque) es la forma más rápida para diseminar los prejuicios”,¹⁸ y se naturaliza de este modo la división sexual del trabajo y la violencia. Muchas veces las mujeres no tienen autonomía en la toma de decisiones sino que son ejecutoras de una voluntad que no es propia sino de quien domina en una relación de subordinación simbólica: llevar adelante un plan de vida que es elegido para ellas.

La frase de Simone de Beauvoir citada al comienzo de este apartado es el cierre de *La mujer rota* y se completa:

Es el porvenir. La puerta del porvenir va a abrirse. Lentamente. Implacablemente. Estoy en el umbral. No hay más que esta puerta y lo que acecha detrás. Tengo miedo. Y no puedo llamar a nadie en mi auxilio. Tengo miedo.¹⁹

Nuestros tiempos son otros, pero ese estado que ha sabido describir Simone de Beauvoir no ha mutado sustancialmente, los cambios son resistidos porque dan temor.

La debida diligencia

Como explica Abramovich en su trabajo “Responsabilidad estatal por violencia de género: comentarios sobre el caso ‘Campo Algodonero’ en la Corte Interamericana de Derechos Humanos”, la CIDH define con cierta precisión el estándar de “debida diligencia” establecido en el artículo 7 de la Convención de Belém Do Pará (en adelante CBDP) y así determina el alcance del deber estatal de prevención de crímenes basados en el género, tales como desapariciones, vejaciones sexuales, torturas y homicidios de mujeres. Según explica “en el caso, la Corte aplica el estándar de debida diligencia respecto del deber estatal de protección de los derechos frente a actos de particulares”.²⁰

supone la sujeción sexual de la mujer en su reclusión a la esfera de lo doméstico y la explotación de su sexualidad y de su trabajo reproductivo y de cuidados.

18. “La máquina de hacer prejuicios” en *Diario Página 12*, 20/08/2016. Disponible en <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-307353-2016-08-20.html>

19. De Beauvoir, Simone, *La mujer rota*, *op. cit.*

20. Abramovich, Víctor, “Responsabilidad estatal por violencia de género: comentarios sobre el caso ‘Campo Algodonero’ en la Corte Interamericana de Derechos Humanos”, en

Expone Abramovich que la definición del deber de diligencia “tiene indudable impacto en la aplicación de la doctrina del riesgo, pues implica colocar al Estado en una posición de garante respecto del riesgo de violencia basada en el género”, y el deber de debida diligencia agravado incide en la previsibilidad del riesgo de violencia basada en el género, pues el deber de prevención de factores de riesgo obliga al Estado a realizar un monitoreo de la situación social de violencia.

El propio Estado tiene un deber de monitoreo y evaluación de la situación de violencia de género, que lo hace responsable de la ausencia de datos sociales fiables. La CBDP impone un esfuerzo adicional relacionado con el conocimiento de las situaciones de riesgo y limita el margen del Estado para invocar su desconocimiento en un caso particular.

Satisfacer el estándar de debida diligencia frente a la violencia de género implica asegurar la aplicación efectiva de la normativa en materia de género e incluye aplicar políticas y tomar acciones de prevención, reparación integral, de protección estatal reforzada, investigaciones, procesos judiciales eficaces y garantías de no repetición para salvaguardar la integridad y la vida de las niñas y mujeres.

En efecto, la CIDH ha afirmado que “... la falla del Estado de actuar con debida diligencia para proteger a las mujeres de la violencia constituye una forma de discriminación, y una negación de su derecho a la igual protección de la ley”, y los organismos internacionales:

... han establecido de modo consistente que el Estado puede incurrir en responsabilidad internacional por no actuar con la debida diligencia para prevenir, investigar, sancionar y reparar los actos de violencia contra la mujer; un deber aplicable a los actos cometidos por particulares en ciertas circunstancias.²¹

El Estado tiene la obligación de no mantenerse al margen de la realidad y debe accionar con debida diligencia para garantizar el respeto de los derechos de las mujeres.

Anuario De Derechos Humanos, N° 6, 2010, pp. 167–182. Disponible en: <https://analesfcfm.uchile.cl/index.php/ADH/article/view/11491/11852>

21. CIDH, “Informe de fondo del caso N° 12626, Jessica Lenahan (González) y otros de EEUU”, 17/08/2011.

Políticas judiciales de género

Garavano expone que

... a lo largo de la historia el Poder Judicial nunca tuvo una conciencia clara de lo que era y debía ser su gobierno, tradicionalmente se focalizó en su rol de poder jurisdiccional, dedicándose a resolver los conflictos que la sociedad le planteaba...

Y agrega:

... en las últimas décadas los procesos de reforma judicial han traído a la Justicia la idea de que es ella misma quien debe prever su gobierno, administración y fijar líneas de política judicial. El Poder Judicial debe ejercer activa y profesionalmente su función ejecutiva.²²

Esta situación se patentiza por la imposibilidad de la justicia para hacer frente a las demandas sociales y la sensación de que los cambios impulsados externamente, básicamente por los otros poderes del Estado, tampoco podrían resolver la cuestión. Así queda claro que es necesario un activo rol del Poder Judicial para impulsar e implementar modificaciones y mejoras sustanciales en el sistema de justicia.

En ese entendimiento, la capacitación en género es clave para la construcción de una agenda igualitaria en la justicia y la sanción de la Ley Micaela multiplicó los esfuerzos públicos en materia de formación específica.

Esto involucra confeccionar diversos materiales de comunicación para poner herramientas de género en manos de operadores jurídicos a la par de brindar asistencia técnica a diversas áreas de la justicia y de otros poderes del Estado en temas vinculados con la temática y colaborar con otras instituciones públicas y de la sociedad civil, como estrategia para potenciar esfuerzos en la promoción de la igualdad de género y el respeto de la diversidad sexual como principios rectores de la política pública.

22. Garavano, Germán, "El Gobierno del Poder Judicial", S/D. 2004.

La capacitación obligatoria en temática de género

A fines de 2018 se sancionó la Ley N° 27499 (Ley Micaela) que establece la obligatoriedad de capacitación en género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñan en los tres poderes del Estado Nacional, cualquiera sea su jerarquía o nivel. Asimismo, invita a las jurisdicciones a adherir a la ley para que las personas que trabajan en los poderes públicos locales reciban el mismo tipo de capacitación. En efecto, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires adhirió por Ley N° 6208.

Entre los puntos más significativos, la norma considera falta grave la negativa a participar de la capacitación obligatoria y estipula que la responsabilidad de su aplicación recae sobre las máximas autoridades de los organismos públicos con el concurso de las organizaciones sindicales, mientras el Instituto Nacional de las Mujeres (en adelante INAM) debe certificar la calidad de las capacitaciones, difundir el grado de cumplimiento en los distintos poderes y evaluar sus efectos.

Uno de los objetivos básicos del Poder Judicial es facilitar el acceso a la justicia en condiciones de igualdad y equidad para todas las personas. La capacitación en cuestiones de género es un instrumento para cumplir tal compromiso social y una de las líneas fundamentales de trabajo se concentra en las acciones de formación para incorporar la perspectiva de género en la justicia y dotar de herramientas para aplicar el enfoque de género a operadores de la justicia y del derecho.

El servicio de administración de justicia será más justo, equitativo y eficaz si cuenta con recursos para la atención adecuada de las demandas jurídicas de las mujeres y de otras personas discriminadas en razón de su género. Por ello, la capacitación en género a las instituciones de educación superior y la formación profesional dentro de la justicia son cardinales.

La sanción de la Ley Micaela permite la consolidación y ampliación sobre intervenciones y abre un abanico de oportunidades para el desarrollo de acciones de capacitación destinadas a los operadores jurídicos a fin de promover el ejercicio de los derechos en forma más plena y garantizar una vida libre de violencia.

Protocolo de Violencia Laboral con Perspectiva de Género en el ámbito del Poder Judicial de la CABA

La Ley N° 6083 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires rige en el empleo público local con el objeto de prevenir, abordar y erradicar la violencia de género en el ámbito laboral, y a tal fin establece una serie de acciones que contemplan la elaboración de un protocolo de actuación (o la adecuación de las regulaciones existentes) ante la problemática.²³

El Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está comprometido a asumir plenamente sus obligaciones y responsabilidades en miras a asegurar el derecho al trabajo libre de violencia y acoso en todas sus dependencias, impulsar las dinámicas participativas que contribuyan a coordinar esfuerzos en la lucha contra la violencia de género en el ámbito laboral y generar líneas de acciones concretas que transformen el cotidiano en el interior de las instituciones de la justicia.

En noviembre de 2021 se suscribió un Acta Compromiso que expresa la firme voluntad de las autoridades del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires (Tribunal Superior de Justicia, Consejo de la Magistratura y Ministerio Público) de adoptar las medidas apropiadas para prevenir, tratar y erradicar la violencia de género en el ámbito laboral, y establece un conjunto de pautas de acción aplicables a todas sus dependencias.

Los compromisos asumidos en dicho documento constituyen –entre otros– el diseño de políticas internas dirigidas a prevenir, tratar y eliminar la violencia en el ámbito de trabajo desde un abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género, la adopción de planes de acción específicos para combatir la violencia y el acoso por causas de género en el ámbito laboral y el desarrollo de medidas de prevención primaria con

23. Como se expuso en este trabajo, La Ley N° 6083 rige en el sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se incluyen los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, las comunas, los organismos descentralizados, entidades autárquicas, organismos de la seguridad social, las empresas y sociedades del Estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado local tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias. Se prevé la creación de un servicio especializado que participará en la elaboración del Protocolo de Actuación para la Prevención, Abordaje y Erradicación de la Violencia de Género y detendrá competencias específicas en su aplicación.

los objetivos de sensibilizar, concientizar y brindar capacitación sobre los riesgos de la violencia institucional y del acoso en el ámbito laboral.

Especialmente, se siguen las orientaciones sentadas en el Convenio sobre la violencia y el acoso 2019 de la Organización Internacional del Trabajo (Convenio N° 190) sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo que promueve el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso –incluidos la violencia y el acoso por razón de género– y la Recomendación N° 206 sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo, ambos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En particular, el artículo 1 del Convenio N° 190 –que aplica a todos los sectores públicos o privados de la economía y fue aprobado por Argentina mediante Ley N° 27580 y ratificado el 23/02/2021– define:

- a) la expresión “violencia y acoso” en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género, y b) la expresión “violencia y acoso por razón de género” designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual.

Tanto el Convenio como la Recomendación N° 206 parten de la adopción de un enfoque inclusivo, integrado contemplando cuestiones de género para trabajar en la prevención y eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Se establecen los principios fundamentales y se prevé la adopción de medidas de protección y prevención, de control de la aplicación de la ley y de vías de recurso y reparación, de orientación, formación y sensibilización.

En esa línea, en el año 2022 se desarrolló una Mesa de Trabajo para la redacción de un proyecto de Protocolo de Prevención y Protección contra la Violencia en el Ámbito del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la finalidad de garantizar un ambiente de trabajo libre de violencia, discriminación y acoso, desde un abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género. Fruto de este trabajo se elaboró una propuesta que se encuentra en análisis a la fecha de redacción de este documento.

Conclusión

La realidad y el plexo legal vigente –con especial atención a la reciente sanción de las Leyes CABA N° 6083 y 6208 y el Convenio N° 190 de la OIT que comentamos a lo largo de este trabajo– evidencian la necesidad de reflexionar sobre las nociones de género, la discriminación, la violencia y las políticas judiciales, en el entendimiento de que promover la igualdad entre los géneros y el pleno respeto a la diversidad sexual resulta esencial en la administración de justicia.

En esa inteligencia resulta impostergable remover los obstáculos que enfrentan las mujeres y otras diversidades sexuales para acceder a la administración de justicia como medio para cambiar la violencia en la que se encuentran por la construcción de una vida autónoma.

Más allá de que se trata del marco de sujeción del Estado a la ley, tanto constitucional como convencionalmente obligatoria, lo que se pretende es la construcción de una sociedad más justa e integrada. Las obligaciones de los Estados no pueden limitarse a la accesibilidad material a riesgo de consagrar una injusticia simbólica al invisibilizar lo que no se compadezca con el patrón cultural dominante.²⁴ Deben implementarse medidas dirigidas a informar de manera accesible, concreta, sencilla y efectiva los derechos del grupo implicado y a disuadir las prácticas discriminatorias a las que es sometido.

Sostuvo Victoria Ocampo que esta lucha por la expresión de la mujer, por la emancipación del monólogo masculino, no era para ocupar el territorio de los hombres, sino para recuperar el territorio de las mujeres invadido por ellos. De esta manera, reconocía a las relaciones sexo-genéricas como constitutivas de las relaciones sociales, pero cuestionaba las jerarquías entre ellas y proponía su eliminación y su reemplazo por una igualdad de los términos. Ese es el eje que tiñó este escrito, no limitarse a pequeñas transformaciones o conquistas, sino bregar por un verdadero cambio de paradigma.

24. Fraser, Nancy, “La Justicia Social en la era de la política de identidad”, en Fraser, Nancy y Honneth, Axel, ¿Redistribución o Reconocimiento?, Madrid, Morata, 2006.

Capítulo 2
**Experiencias de prevención primaria:
el rol clave de la investigación
y la capacitación para motorizar
el cambio en las organizaciones**

Abordaje de la violencia laboral desde una perspectiva de género basada en evidencia. La encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires como insumo para el diseño de intervenciones

Roberta Ruiz*

Introducción

El relevamiento periódico de información de calidad resulta fundamental para el diseño y la evaluación de políticas y estrategias que abordan desde distintas aristas la violencia laboral desde una perspectiva de género,¹ tanto cuando se trata de insumos diagnósticos que permiten dimensionar la problemática como de aquella que indaga en las modalidades y temáticas que debería asumir la formación de las y los agentes del Estado.

El Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires desarrolla desde 2012 distintas líneas de investigación con el objetivo de que la información obtenida y los diagnósticos elaborados resulten insumos valiosos para la oferta de formación en género del organismo y para el diseño de distinto tipo de políticas que incorporen la perspectiva de géneros al interior de la justicia. Con este propósito, lleva adelante diferentes pesquisas vinculadas con el tratamiento

* Es Licenciada en Sociología (UBA) con estudios de Maestría en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO Argentina) y Actualización en Género y Derecho (UBA). Es responsable de investigaciones sociales en el Observatorio de Género en la Justicia.

1. En términos más generales, la elaboración de insumos estadísticos con perspectiva de género es un aspecto destacado por los organismos internacionales desde la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Convención de Bélem do Pará, entre otras.

judicial de la violencia de género, las institucionalidades de género en el sistema de justicia, la identidad de género y orientación sexual, y las percepciones de la desigualdad de género en la justicia, todas ellas en articulación con distintas áreas del Poder Judicial de la CABA, con otras jurisdicciones y con instituciones afines.

Este artículo analiza una porción de la vasta información que arrojó la “Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género”, en particular los resultados referidos a dos bloques temáticos que aportan al diseño y ejecución de acciones, políticas, programas e institucionalidades orientadas a prevenir, abordar y combatir las desigualdades y las situaciones de violencia y acoso laboral desde una perspectiva de género. Luego, recupera distintas acciones vinculadas con el abordaje de la violencia laboral que fueron impulsadas utilizando esta información como insumo diagnóstico en el marco de distintas líneas de trabajo del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires: la capacitación, la articulación con otras instituciones y la incidencia en las políticas y programas del Poder Judicial.

La encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la justicia de la Ciudad de Buenos Aires

Un diagnóstico acerca de las inequidades en el sistema de justicia y las necesidades de capacitación en género

Las investigaciones diagnósticas relacionadas con las percepciones de la desigualdad de género en el interior del sistema de justicia se nutrieron de la información obtenida mediante la implementación de dos encuestas distribuidas a la totalidad de operadores y operadoras que trabajan en los distintos organismos del Poder Judicial de la CABA y fueron elaboradas y analizadas de manera conjunta con la Oficina de Estadística del Consejo de la Magistratura.

De la “Primera encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la justicia de la CABA”, realizada en 2013, participaron 1239 personas que ofrecieron información acerca de distintos tópicos de suma relevancia para conocer sus perfiles socioeducativos, laborales y

familiares, pero primordialmente para echar luz sobre las desigualdades de género en el Poder Judicial de la CABA.

La “Segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género en la justicia de la Ciudad de Buenos Aires”, realizada en 2020, permitió actualizar la información obtenida en el primer relevamiento y contó con la participación de más de 800 personas.

Algunos de los interrogantes que guiaron la investigación se vinculan con la construcción diferencial de carreras judiciales entre los géneros, las distintas formas de conciliación entre el trabajo y las tareas de cuidado, las percepciones acerca del clima laboral, la disposición para participar de actividades de capacitación en género y los obstáculos que enfrentan las mujeres y los colectivos LGBTIQ+ en el acceso a la justicia. Este insumo también sirvió para orientar distintas acciones que el Observatorio de Género ha venido desarrollando en los últimos años, destinadas a incidir en las desigualdades identificadas.²

Luego de que se implementara el primer relevamiento tanto en la agenda pública como en los espacios de toma de decisiones cobraron mayor relevancia las temáticas vinculadas con las desigualdades entre los géneros y a la par se desarrolló una nutrida oferta de formación en género en el interior del Poder Judicial y de los restantes poderes del Estado. Se planteó entonces la necesidad de que la encuesta realizada en 2020 profundizara en el diagnóstico de distintas temáticas que pudieran resultar relevantes para las agendas de trabajo y las estrategias de intervención de las institucionalidades de género en el sistema de justicia.³ Uno de los aspectos sobre los cuales recopiló mayor caudal de información este estudio fue la capacitación en género, a fin de comenzar a evaluar el desempeño de las institucionalidades, políticas y líneas de formación existentes. Sumado a ello, la implementación de la Ley Micaela de capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra

2. “El género en la justicia porteña: resultados y acciones desplegadas”, en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 9, julio de 2016. Disponible en: https://cdconsejo.jusbaires.gob.ar/sites/default/files/boletin_09_-_julio_2016.pdf [fecha de consulta: 20/04/2024].

3. La referencia a las “Institucionalidades de género en el sistema de justicia” engloba una diversidad de estructuras organizacionales y funciones unipersonales cuyo objetivo es desarrollar distinto tipo de actividades con miras a implementar un enfoque de género tanto en el funcionamiento interno de la Justicia como en la provisión de servicios a la ciudadanía.

las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública planteaba la necesidad de contar con nuevos insumos diagnósticos que aportaran al diseño de la oferta de capacitación.

La investigación también profundizó en aspectos vinculados con las desigualdades e inequidades percibidas tanto en el interior del Poder Judicial de la CABA como a nivel social, con la vivencia o conocimiento de situaciones de discriminación, violencia y acoso en el ámbito laboral y con el conocimiento de los mecanismos de denuncia de los que dispone la justicia de la Ciudad de Buenos Aires frente a estas situaciones. Si bien la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires ya contaba con dispositivos y acciones institucionales para la prevención y el tratamiento de la violencia y el acoso en el ámbito laboral, con mecanismos de denuncia de estas situaciones, con una oferta de capacitación temática y con instancias de trabajo colaborativo,⁴ este tópico cobró especial relevancia tras la sanción del Convenio N° 190 de la OIT sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en 2019.⁵

La posibilidad de realizar estos estudios y el hecho de que fueran los propios operadores y operadoras de la totalidad de los organismos que integran el Poder Judicial de la CABA y de todos sus estamentos quienes respondieran acerca de una significativa cantidad de temas y preguntas de investigación, permitió por un lado la obtención de información en cantidad, de calidad y de relevancia como insumo para otras líneas de trabajo e investigación así como de referencia para el diseño de estudios de similares características en otras institucionali-

4. Cabe mencionar institucionalidades como la Oficina de Prevención y Seguimiento de Factores de Riesgo, creada en 2012 con el objeto de promover acciones tendientes a prevenir y erradicar la violencia laboral; el Programa de Prevención de la violencia laboral del Consejo de la Magistratura, creado en 2016, a cargo de la elaboración del “Decálogo de buenas prácticas para un ambiente sano de trabajo”. También ha crecido la oferta de capacitación en la temática y las instancias de trabajo colaborativo. Al respecto puede consultarse Ferrazzuolo, Vanesa (coord.), *Prevención de la violencia laboral*, Buenos Aires, Editorial Jusbairens, 2017. Disponible en: <https://editorial.jusbairens.gob.ar/?pagina=producto&id=154> [Fecha de consulta: 20/04/2024]; Bodnar, Paula, “Con mirada de género: Repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral”, en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 16, noviembre de 2018. Disponible en: <https://consejo.jusbairens.gob.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?doc=B2F65B2F24AEB2EEA4707AEAI68AD051> [fecha de consulta: 24/04/2024].

5. Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo.

dades de género del sistema de justicia.⁶ Constituyó además una instancia de participación y reflexión en el interior del propio sistema de justicia, acerca de sus prácticas, necesidades y problemáticas.

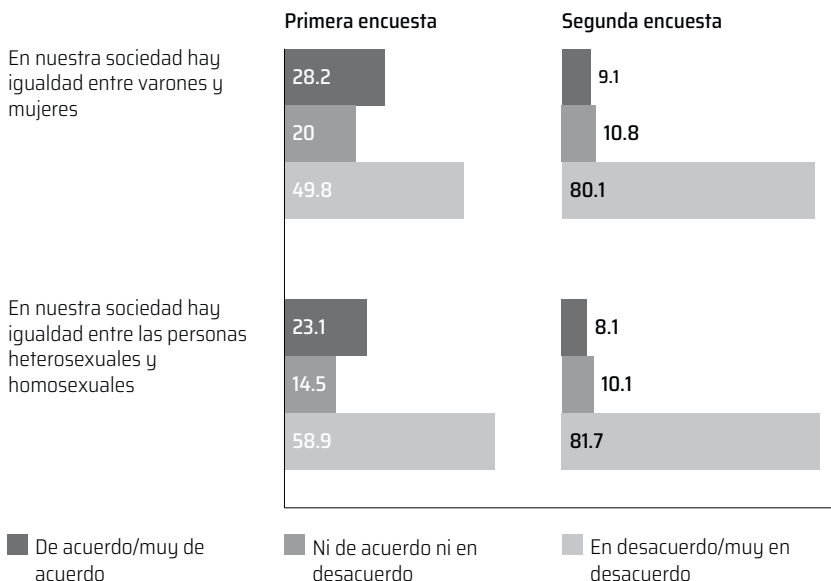
Desigualdades entre los géneros en la sociedad y el sistema de justicia

La investigación incorporó un bloque de preguntas referido a la percepción de distinto tipo de inequidades. Sus objetivos eran indagar en las creencias y sensaciones de quienes se desempeñan en el Poder Judicial de la CABA acerca de las desigualdades entre los géneros en la sociedad en general y en el sistema de justicia de la CABA en particular; dimensionar la relevancia de la problemática de la violencia laboral analizando para ello las vivencias o el conocimiento de situaciones de discriminación, violencia y acoso laboral entre las personas operadoras de la justicia y evaluar el conocimiento de los recursos institucionales con los que cuenta el sistema de justicia de la Ciudad de Buenos Aires para su abordaje.

Una primera conclusión a la que arribó la encuesta, y que se refleja en los resultados que arrojaron sus dos ediciones, es que la justicia de la CABA es percibida como un ámbito menos desigual que la sociedad y son especialmente las mujeres quienes perciben en mayor medida la existencia de desigualdades entre los géneros. También, que existe un significativo consenso en torno a la necesidad de que la justicia tenga un rol activo en la erradicación de las desigualdades basadas en el género.

6. Como ejemplos pueden mencionarse la “Encuesta sobre Percepciones del Trabajo, Igualdad y Desafíos Profesionales en el Ministerio Público Fiscal”, implementada durante el último trimestre de 2019 desde la Dirección de Políticas de Género del Ministerio Público Fiscal de la Nación, que dio lugar a la Serie Cartografías de Género. Disponible en: https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/guias_y_documentos/ [fecha de consulta: 20/04/2024] y la “Encuesta anónima de auto-percepción”, dirigida a todos los abogados y abogadas que forman parte del Ministerio Público de la Defensa, elaborada en 2021 por la Comisión sobre Temáticas de Género y publicada en el libro *Análisis de género en el trámite de los concursos en el MPD* <https://www.mpd.gov.ar/pdf/publicaciones/Libro%20Genero%20Concurso-4.pdf> [fecha de consulta: 20/04/2024], y la encuesta realizada en 2020 en el Ministerio Público de la Defensa de Chubut en el marco del estudio “Relaciones y perspectivas de género en el Ministerio de la Defensa Pública del Chubut”.

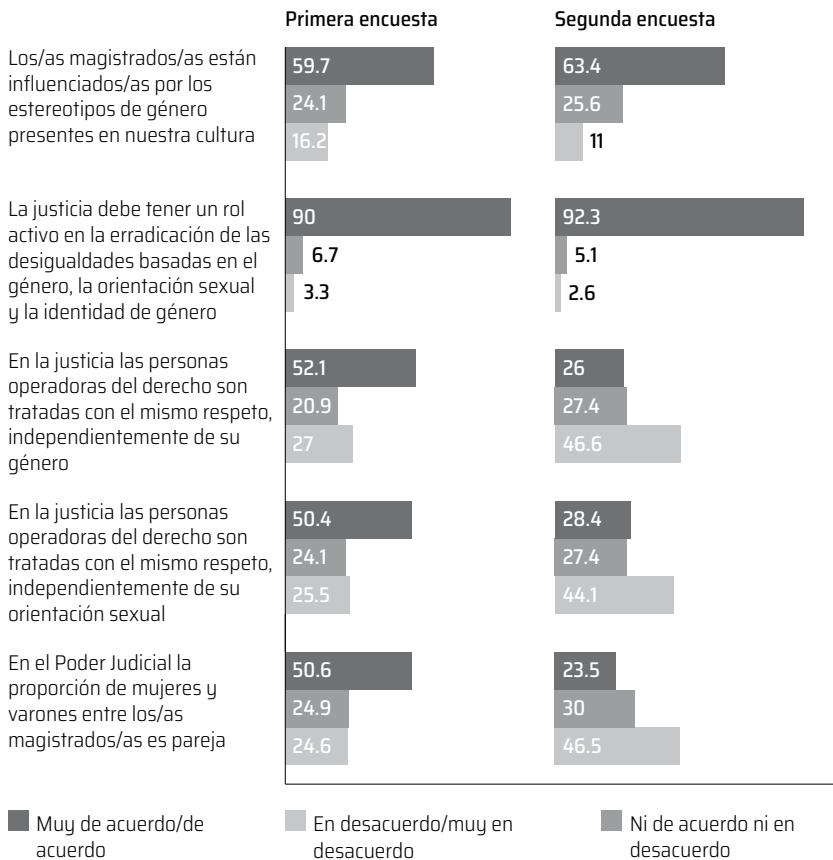
Gráfico N° 1: Niveles de acuerdo con afirmaciones relativas a la igualdad entre los géneros en la sociedad (en %). Comparativo primera y segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género.



El gráfico N° 1 resume las respuestas referidas a las opiniones sobre las desigualdades entre los géneros a nivel social a través de dos afirmaciones: “En nuestra sociedad hay igualdad entre varones y mujeres” y “En nuestra sociedad hay igualdad entre personas heterosexuales y homosexuales”. Si bien estas reflejan una extendida percepción acerca de que a nivel social las mujeres y las personas homosexuales se encuentran en un rol subordinado –lo que se expresa en el alto nivel de desacuerdo con las afirmaciones evaluadas–, si se comparan las dos ediciones de la Encuesta se observa un significativo incremento de la percepción acerca de la existencia de desigualdades entre los géneros a nivel social. Esto va en línea con el lugar de la temática en las agendas públicas y en las políticas de los tres poderes del Estado. Tanto en lo que hace a la igualdad entre varones y mujeres como entre personas heterosexuales y homosexuales, en 2020 más del 80% de las personas encuestadas se manifestó en desacuerdo o muy en desacuerdo con las afirmaciones acerca de la existencia de igualdad, mientras que menos de 1 de cada 10 personas lo hizo de acuerdo o muy de acuerdo.

Si se analizan estos datos a la luz del género de las personas que responden, son las mujeres quienes manifiestan una mayor percepción de la desigualdad. Entre ellas un 86% considera que no existe igualdad entre varones y mujeres y entre personas heterosexuales y homosexuales. Entre los varones los niveles de desacuerdo son importantes pero inferiores (66% y 70% respectivamente).

Gráfico N° 2: Niveles de acuerdo con afirmaciones relativas a la igualdad entre los géneros en la sociedad (en %). Comparativo primera y segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género.



El gráfico N° 2 permite apreciar las percepciones acerca de las desigualdades entre los géneros en el interior de la justicia. En primer lugar, las que se enfocan en el respeto hacia las personas operadoras del derecho, que fueron relevadas a través de dos afirmaciones: “En la justicia de la CABA las personas operadoras del derecho son tratadas con el mismo respeto, independientemente de su género” y “En la justicia las personas operadoras del derecho son tratadas con el mismo respeto, independientemente de su orientación sexual”. En segundo término, las vinculadas con el acceso igualitario a la magistratura y la influencia de los estereotipos de género en las decisiones de los/as magistrados/as: Los/as magistrados/as están influenciados/as por los estereotipos de género presentes en nuestra cultura” y “En el Poder Judicial la proporción de mujeres y varones entre los/as magistrados/as es pareja”.

Al igual que en el plano social, las opiniones vertidas en el relevamiento realizado en 2020 resultan más críticas: poco menos de la mitad de quienes respondieron la encuesta consideran que no existe un trato respetuoso con independencia del género y de la orientación sexual de los y las operadoras del derecho, mientras solo la cuarta parte acuerda con esta afirmación. En la misma línea, el 63% considera que quienes integran la magistratura están influenciados/as por estereotipos de género y el 46,5% que en el Poder Judicial la proporción de mujeres y varones entre los/as magistrados/as no es pareja.⁷

También se observan diferencias según el género de la persona que responde ya que alrededor de la mitad de las mujeres y solo 4 de cada 10 varones manifiestan su desacuerdo respecto de la existencia de trato respetuoso con independencia del género y la orientación sexual de las personas, en tanto 7 de cada 10 mujeres y sólo la mitad de los varones destacan la influencia de los estereotipos de género en-

7. La información relativa a la efectiva distribución de magistrados/as según género en la justicia de la CABA da cuenta de que en 2020 un 53% eran varones y un 47% eran mujeres. Esta integración es más equitativa que la del sistema de justicia argentino (56% y 44% respectivamente) y que la observada en el interior del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires en 2013. OM/CSJN Mapa de género de la justicia argentina 2020. Disponible en: <https://om.csjn.gob.ar/consultaTalleresWeb/public/documentoConsulta/verDocumentoById?idDocumento=73> [Fecha de consulta: 20/04/2024]. No obstante, se corrobora la persistencia de un techo de cristal en el acceso a los puestos de mayor responsabilidad, ya que continúa siendo mayor la presencia de mujeres en los cargos de menor jerarquía (empleadas y funcionarias) que en la magistratura.

tre los/as magistrados/as. Finalmente, mientras 4 de cada 10 varones consideran pareja la distribución de los cargos de magistratura según género, sólo el 14% de las mujeres opina de este modo.

Podemos inferir que el incremento de las opiniones críticas obedece en gran medida a la sensibilización en torno de la temática, a la existencia de políticas orientadas a garantizar la paridad y a la creciente visibilización de la importancia de inclusión de mujeres en espacios de decisión como aporte a la legitimidad del sistema de justicia.

La encuesta también reveló un significativo consenso en torno a la necesidad de que la justicia tenga un rol activo en la erradicación de las desigualdades basadas en el género: más de 9 de cada 10 personas encuestadas se manifestó de acuerdo con la afirmación “la justicia debe tener un rol activo en la erradicación de las desigualdades basadas en el género”, el 94% de las mujeres y un 88% de los varones.

Discriminación, violencia y acoso laboral: percepciones, conocimiento de los mecanismos de denuncia y respuestas institucionales

El Convenio N° 190 de la OIT sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo⁸ –ratificado por nuestro país– señala que la expresión “violencia y acoso” en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. Estas situaciones no sólo afectan a la salud y al entorno familiar y social, sino también a la calidad de los servicios públicos y privados, y pueden impedir que las personas, en particular las mujeres, accedan al mercado de trabajo, permanezcan en él o progresen profesionalmente.

8. OIT, Convenio N° 190 celebrado en 2019. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

La Ciudad de Buenos Aires sancionó en 2003 y modificó en 2013 la Ley N° 1225 de regulación de la violencia laboral, acoso sexual y maltrato en el sector público.⁹ Esta norma, de aplicación en el Poder Judicial CABA, prevé sanciones y establece el procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.

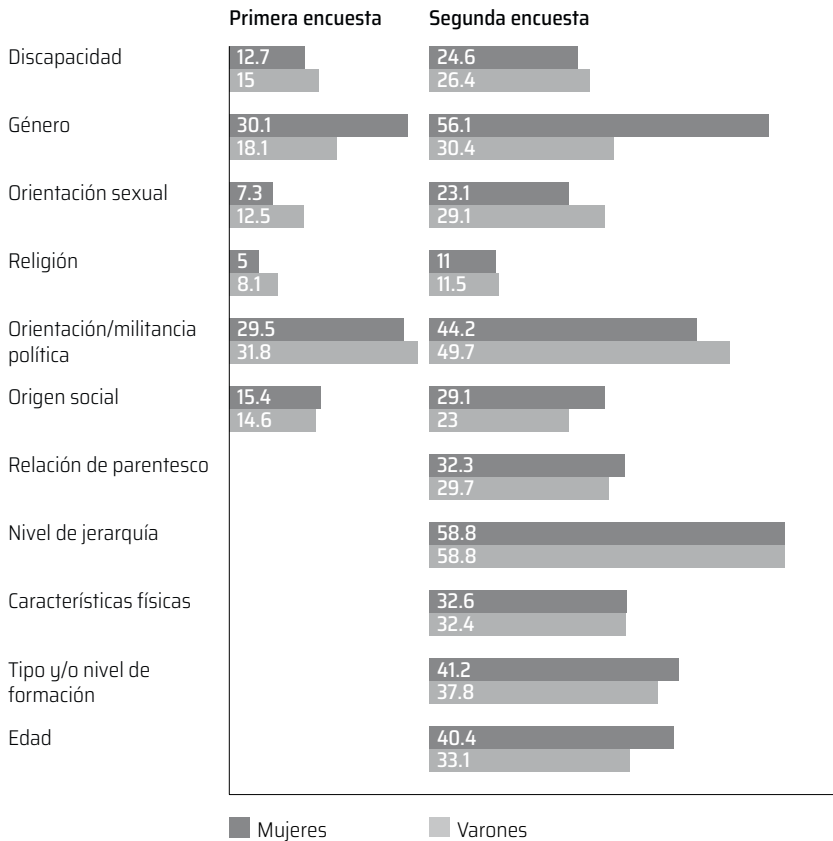
Ofrecer respuestas organizacionales con sensibilidad de género, que atiendan realidades diversas y permitan identificar e incidir sobre los sesgos que impregnan las estructuras y los procesos de cada organización, constituye un desafío que enfrentan los organismos del Estado. Para ello es fundamental generar información que dé cuenta de los tipos y modalidades de violencias a los que están expuestas las personas, en especial aquellas en situación de riesgo en virtud de su género.¹⁰

En esta línea, con el objetivo de contribuir al diseño de intervenciones virtuosas, desplegadas a partir de alianzas colaborativas entre distintos actores de la justicia local, la investigación indagó por un lado en la vivencia o conocimiento distintos motivos de discriminación vinculados con aspectos políticos, sociales, económicos, de género y orientación sexual, entre otros. También en veintidós situaciones de violencia y acoso laboral, y finalmente profundizó en el grado de conocimiento de los mecanismos de denuncia con los que cuenta la justicia de la CABA para este tipo de situaciones.

9. Disponible en: <https://www.cedom.gob.ar/legislacion/normas/leyes/RepoLeyes/ley1225.html> [fecha de consulta: 20/04/2024].

10. Maffia, Diana; Bodnar, Paula, “Prevención y tratamiento de la violencia y el acoso con perspectiva de género en las organizaciones públicas: Desafíos para gestionar el cambio en entornos de trabajo estatales”, en *Revista Electrónica del Consejo de DD. HH.*, N° 3, 2021. Disponible en: <https://defensoria.org.ar/rec/diana-maffia-y-paula-bodnar-prevencion-y-tratamiento-de-la-violencia-y-el-acoso-con-perspectiva-de-genero-en-las-organizaciones-publicas-desafios-para-gestionar-el-cambio-en-entornos-de-trabajo-est/> [fecha de consulta: 20/04/2024].

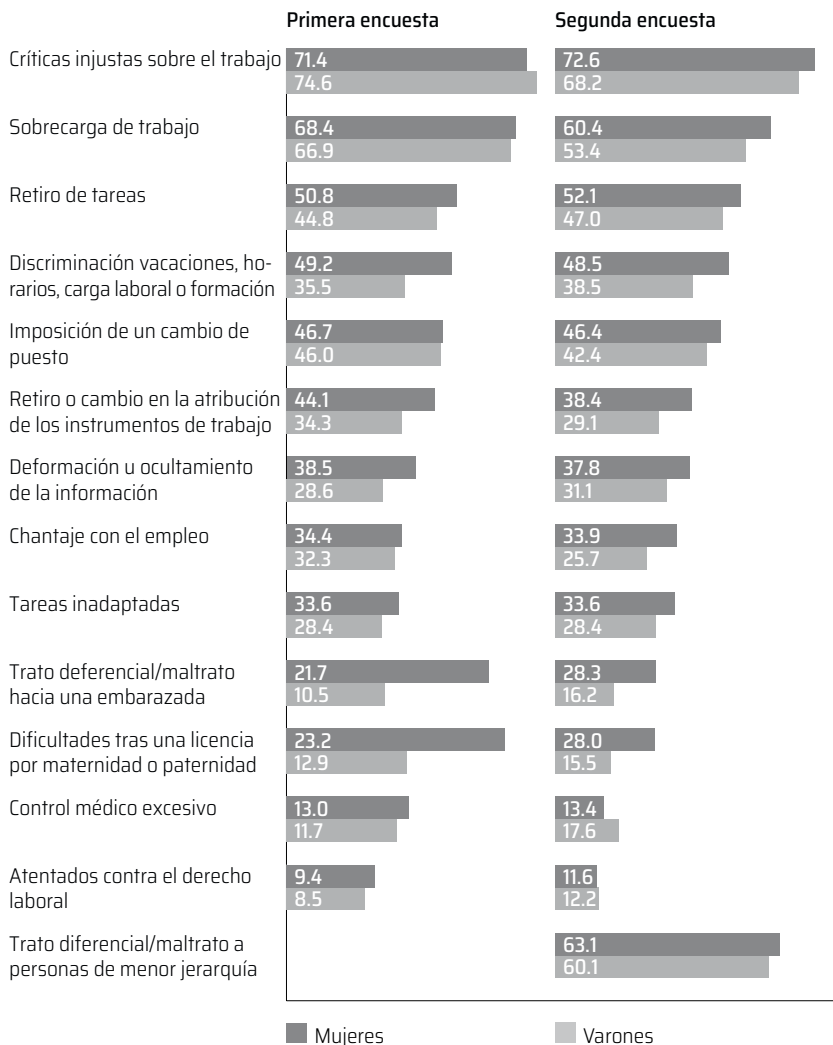
Gráfico N° 3: Situaciones de discriminación mencionadas según género (en % de casos). Comparativo primera y segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género. Respuesta múltiple



En consonancia con las críticas percepciones acerca de las desigualdades en el trato, una amplia mayoría de quienes participaron del estudio expresaron haber vivenciado o conocido situaciones de discriminación en su ámbito laboral. El gráfico N° 3 da cuenta de la proporción de personas encuestadas que manifestó haber vivenciado o conocido situaciones de discriminación en su ámbito laboral. En 2020 cobraron mayor relevancia las menciones relativas a la discriminación según sexo/género y orientación sexual y menos las vinculadas con orientación política y discapacidad, y las mujeres manifestaron una

mayor vivencia o conocimiento de situaciones de discriminación en prácticamente la totalidad de los aspectos evaluados. Particularmente son notables las diferencias en cuanto a la discriminación por sexo/género, consignadas por un 56,1% de mujeres y sólo un 30,4% de varones.

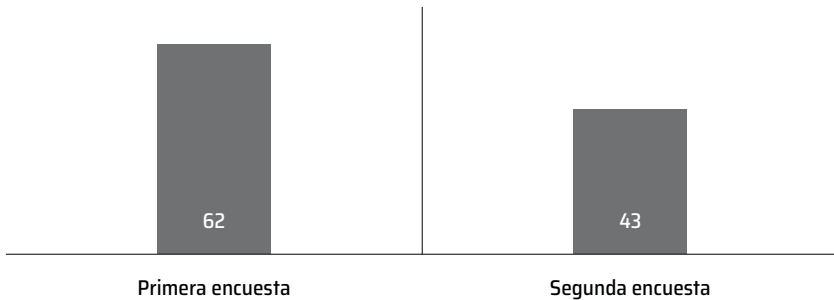
Gráfico Nº 4: Situaciones de maltrato laboral mencionadas según género (en % de casos). Comparativo primera y segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género. Respuesta múltiple.



La investigación también reveló un elevado nivel de conocimiento o vivencia de situaciones de violencia y acoso laboral (gráfico N° 4). Particularmente en 2020 se destacan las menciones a los gritos y malos modos en el trato y el trato diferencial o maltrato hacia personas con menor jerarquía laboral, y tienen menor presencia las relativas a situaciones de acoso como las burlas, bromas y apodosos o los comentarios indeseados sobre la apariencia.

Nuevamente las mujeres son quienes conocen o han vivido situaciones de maltrato y acoso laboral en mayor medida que los varones en la mayoría de los ítems analizados. Particularmente, en dos situaciones de violencia laboral puntuales y vinculadas con estereotipos y roles de género, manifestaron niveles significativamente mayores que los varones: el trato diferencial o maltrato hacia una embarazada (mencionado por un 28,3% de las mujeres y por el 16,2% de los varones) y las dificultades para integrarse tras una licencia por maternidad o paternidad (señaladas por el 28% de las mujeres y sólo el 13,5% de los varones).

Gráfico N° 5: Conocimiento de mecanismos de denuncia (en %). Comparativo primera y segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género.



En lo que respecta a los mecanismos de denuncia de este tipo de situaciones en el interior del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en 2020 el 43% de las personas encuestadas manifestó que conoce los mismos, un porcentaje significativamente inferior al registrado en 2013, incluso para las personas asociadas a algún tipo de organización sindical o profesional, entre quienes ascienden al 51%.

Gráfico N° 6: Mecanismos de denuncia de denuncia conocidos (en % de casos). Segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género. Respuesta múltiple

Sindicatos - delegaciones gremiales 33.7%	Judicialización 27.6%	Oficina con competencia en Recursos Humanos 17.9%		Superior jerárquico (Ley 1225) 16.3%	
	Organismo disciplinario Consejo de la Magistratura 20.9%	Otras 7.7%	INADI y otros organismo de DD. HH. 5.6%	Oficina sumarios Adminis. internos 5.1%	Áreas de género del PJ/CABA 4.6%
			Líneas y oficinas 144/137/OVD 5.6%	Programa de violencia laboral 4.1%	

El gráfico N° 6 permite observar que los sindicatos/representaciones gremiales fueron los actores más mencionados espontáneamente como vehículo de las denuncias por situaciones de violencia o acoso laboral (el 34% de las personas encuestadas los refirió), seguidos de la judicialización (28%), la apelación al organismo disciplinario del Consejo de la Magistratura (21%) y de Oficinas con competencia en gestión de recursos humanos y relaciones laborales (18%).¹¹

En los hechos, a la par de la creciente presencia de la temática en su agenda institucional, la justicia de la Ciudad de Buenos Aires ha desarrollado instancias formales y no formales de respuesta, tanto dispositivos y acciones institucionales para su prevención y tratamiento como mecanismos de denuncia de las situaciones de violencia y acoso laboral. Entre estos, institucionalidades como la Oficina de Prevención y Seguimiento de Factores de Riesgo, creada en 2012 con el objeto de promover acciones tendientes a prevenir y erradicar la violencia laboral; el Programa de Prevención de la violencia laboral del Consejo de la Magistratura, creado en 2016, a cargo de la elaboración del “Decálogo de buenas prácticas para un ambiente sano de trabajo”. También se incrementó la oferta de capacitación en la temática y las instancias de

11. La primera edición de la Encuesta no incluyó esta pregunta.

trabajo colaborativo.¹² Cabe entonces, considerando los niveles de conocimiento de estos mecanismos entre las y los operadores de justicia, enfatizar la importancia de que este desarrollo se vea fortalecido por la existencia de canales de comunicación efectivos.

Capacitación en género. Información para el diseño de estrategias de prevención primaria de la violencia laboral

La capacitación, la sensibilización y el entrenamiento destinados a los planteles laborales forman parte del conjunto de herramientas de prevención primaria, es decir, aquellas que se anticipan a la ocurrencia de hechos violentos en los entornos laborales.¹³ La información acerca de la capacitación en género brinda una semblanza del grado de sensibilización en la temática con el que cuentan los y las operadores de la justicia de la CABA, de los asuntos que más han pregnado en su formación y de las necesidades que manifiestan, tanto a nivel temático como en relación con los formatos y modalidades de dictado. Se trata de un insumo diagnóstico de relevancia para indagar en el despliegue de esta línea de prevención primaria al interior de la organización y de una fuente de información relevante para avanzar en los formatos y modalidades de sensibilización que resultan más virtuosos en la opinión de quienes integran el Poder Judicial de la CABA.

Si bien la normativa vigente en la Ciudad de Buenos Aires (p. ej.: Leyes N° 1225, 6083 y Ley Micaela) establece que la capacitación y sensibilización periódicas forman parte de las estrategias de prevención primaria, la justicia de la CABA no cuenta actualmente con acciones de

12. Ferrazzuolo, Vanesa, *Prevención de la violencia laboral*, Buenos Aires, Editorial Jusbaire, 2017. Disponible en: <https://editorial.jusbaire.gov.ar/?pagina=producto&id=154> [fecha de consulta: 20/04/2024]; Bodnar, Paula, “Con mirada de género: Repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral” en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 16, noviembre de 2018. Disponible en: <https://consejo.jusbaire.gov.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?doc=B2F65B2F24AEB2EEA4707AEA168AD051> [fecha de consulta: 20/04/2024].

13. Bodnar, Paula. *Fichas de género 3*, Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Editorial Jusbaire, 2023.

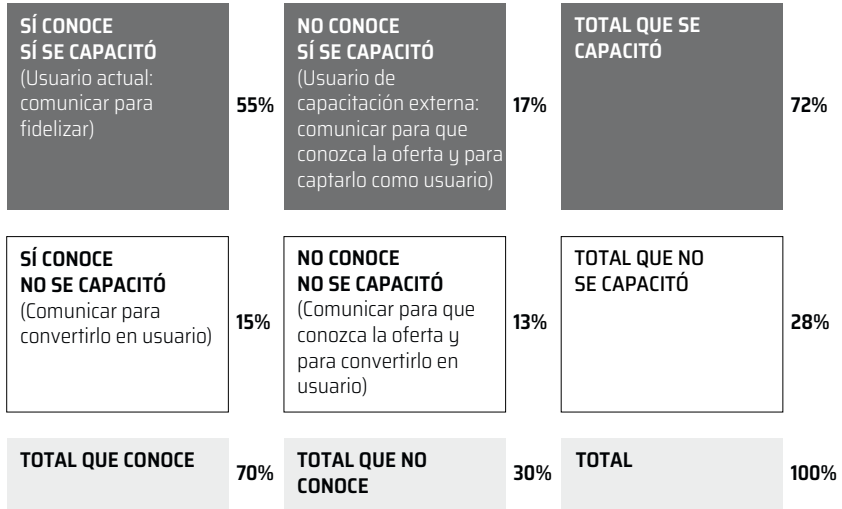
capacitación específicas destinadas a agentes de nivel operativo que brindan atención al personal afectado por violencia laboral, lo que dificulta el desarrollo de un proceso de evaluación permanente que permita valorar la adquisición de conocimientos, su aplicación y cambios de actitudes, aspectos que aportan información para garantizar la cobertura, seleccionar estrategias y formatos de capacitación y guiar la elección de medios de difusión de la oferta.¹⁴

En este escenario, los resultados de la “Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género” vinculados con la capacitación de las y los operadores judiciales resultan un insumo relevante para el diseño de instancias que coadyuven en la prevención primaria de la violencia laboral por diversos motivos: ofrecen una semblanza del lugar que ocupa la violencia laboral y sus estrategias de abordaje en la agenda formativa de la justicia local, permiten dimensionar la evolución de la cobertura y considerar la formación previa y los intereses en materia de capacitación, aspectos indispensables para evaluar la demanda insatisfecha en tópicos de relevancia para la prevención de la violencia laboral y para el diseño de estrategias de comunicación convocantes en función de la diversidad de perfiles y públicos a capacitar y las necesidades de la organización.

14. Bodnar, Paula, Proyecto de tesis “Prevención y tratamiento de la violencia laboral en el empleo público: Gestión del programa de prevención de la violencia laboral del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2016/2021”, Maestría en Análisis y Gestión Organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad de Belgrano, 2022.

Conocimiento y participación

Gráfico N° 7: Relación entre participación en actividades de capacitación en género y conocimiento de la oferta del Poder Judicial de la CABA (en %). Segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género



Un primer aspecto a considerar para el diseño de la oferta de capacitación en género y de sus estrategias de comunicación se vincula con el nivel de conocimiento de la misma. Al respecto, un dato relevante que arrojó la investigación realizada en 2020 es que 7 de cada 10 personas encuestadas manifestaron que conocen las actividades de formación desarrolladas por el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires y una proporción similar ha participado de alguna actividad de formación en género, ya sea la que brinda la justicia de la CABA o la ofrecida por otros ámbitos. Este último dato indica que los niveles de participación han registrado un significativo aumento respecto del relevamiento realizado en 2013, cuando los niveles de participación alcanzaban el 48%.

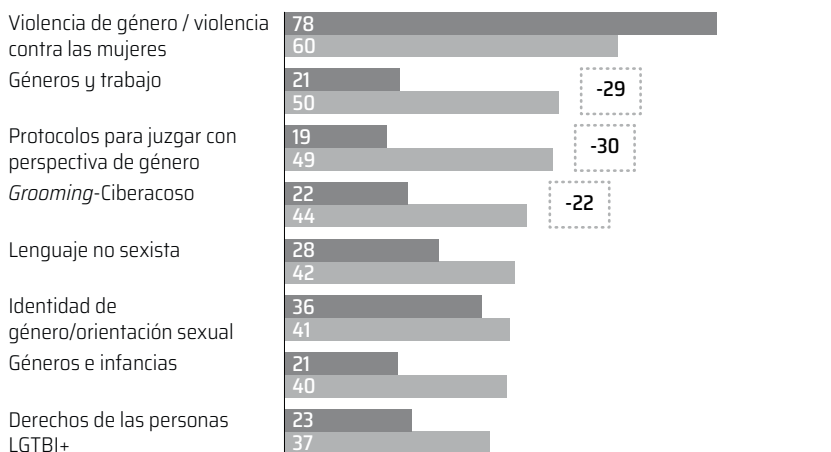
La mayor participación de las y los operadores de la justicia de la CABA –en especial de las mujeres y de quienes ocupan los cargos de magistratura– en instancias de sensibilización en género es consistente con una creciente presencia de la temática en las agendas públicas, con la extensión de la oferta de capacitación en género

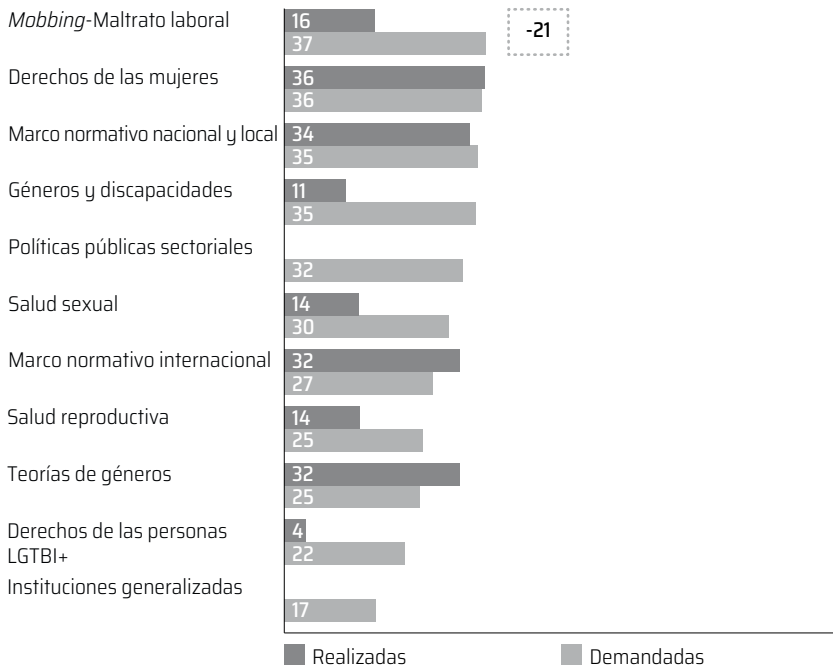
tanto en el Poder Judicial como en las instituciones académicas y las organizaciones de la sociedad civil, con la creación de nuevas institucionalidades de género en el interior de todos los poderes del Estado y –aunque las capacitaciones diseñadas en el marco de esta norma eran aún escasas a comienzos de 2020– con la obligatoriedad que establece la Ley Micaela.

Si se relaciona el conocimiento de la capacitación ofrecida por el Poder Judicial de la ciudad de Buenos Aires con la participación en actividades de formación en género se identifican cuatro grupos con perfiles diferenciales que es relevante mensurar en el diseño y la planificación de la oferta (gráfico N° 7): en primer lugar aquellos/as operadores y operadoras que conocen la oferta y han participado de la capacitación de la justicia local (55%); en segundo término las personas que no conocen la oferta pero han recibido capacitación en género (17%); un tercer grupo integrado por quienes conocen la oferta formativa pero aún no han participado de actividades de capacitación en género institucionales (15%) y un último grupo que no conoce la oferta de la justicia de la CABA ni se han capacitado en género (13%).

Formación previa e intereses temáticos

Gráfico N° 8: Temática de las capacitaciones recibidas y demandadas (en % de casos). Segunda encuesta sobre percepciones de igualdad de género. Respuesta múltiple





Como ya se señaló, el conocimiento de la formación previa y de los intereses temáticos de las y los operadores de la justicia resultan indispensables para diseñar la oferta de capacitación y las estrategias de comunicación que resulten más convocantes en función de los distintos públicos internos de una organización con elevados niveles de profesionalización y formación académica.¹⁵ “La segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género” indagó en ambos aspectos (gráfico N° 8).

En términos agregados, la capacitación recibida por quienes respondieron la encuesta se centra en temáticas sustantivas (derechos, teorías y marcos normativos), especialmente referidas a la violencia de género y violencia contra las mujeres, sobre las cuales han recibido formación prácticamente 8 de cada 10 personas capacitadas. Sin embargo, en la agenda de temas a desarrollar o profundizar en las

15. Bodnar, Paula, “Proyecto de tesis: Prevención y tratamiento de la violencia laboral en el empleo público...”, *op. cit.*

capacitaciones en género del Poder Judicial de la CABA cobran mayor presencia las temáticas aplicadas o concernientes a la labor de áreas específicas como género y trabajo, protocolos para juzgar con perspectiva de género o *grooming/ciberacoso*.

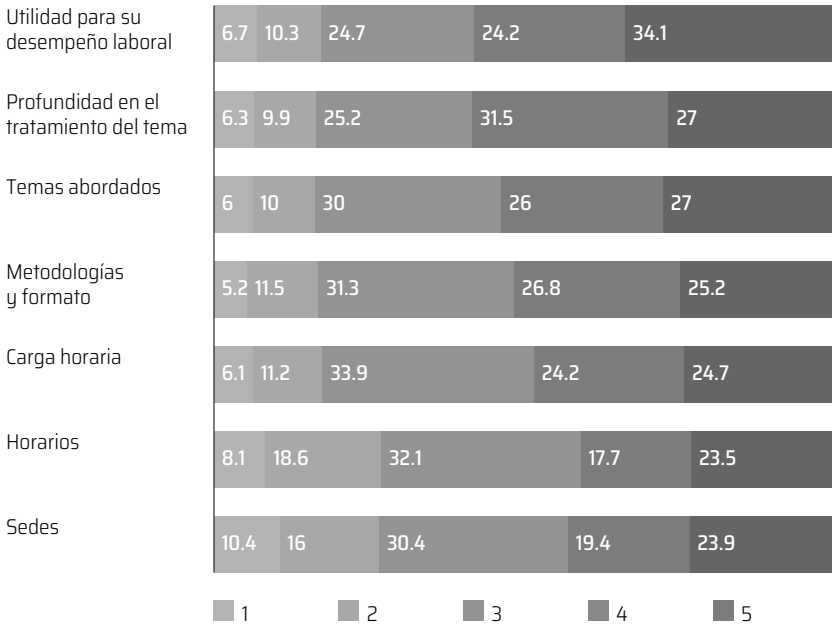
Específicamente, en los temas relacionados con los entornos laborales la participación no es elevada; sin embargo, en la agenda de temas que deberían abordarse estos cobran mayor relevancia y en todos los casos la demanda de formación en estos aspectos supera los niveles de participación: género y trabajo (50%), protocolos para juzgar con perspectiva de género (49%), *grooming/ciberacoso* (44%) y maltrato laboral (37%), lo que pone de manifiesto la existencia de una demanda insatisfecha de capacitación que oscila entre 21 y 30 puntos porcentuales, a la cual el Poder Judicial de la ciudad de Buenos Aires debe dar respuesta.

La evaluación como insumo y oportunidad de aprendizaje

Un último aspecto sobre el cual la investigación aporta información de utilidad para la formulación de estrategias de sensibilización es la evaluación de la oferta formativa, insumo fundamental para mejorar la calidad del diseño de las capacitaciones, satisfacer los requerimientos específicos de las distintas áreas y sus proyectos de trabajo e incorporar temas, formatos y metodologías novedosas que colaboren con esta estrategia de prevención primaria de la violencia laboral.

En primer lugar, los resultados de la investigación realizada en 2020 dan cuenta de que 7 de cada 10 personas encuestadas consideran a la capacitación como una estrategia apropiada para promover la igualdad entre los géneros en el interior de la justicia. Por otra parte, la obligatoriedad que establece la Ley Micaela es altamente valorada: el 76,5% de las personas encuestadas (y más de 8 de cada 10 entre las mujeres) la considera muy importante.

Gráfico N° 9: Evaluación de las actividades de capacitación en género (escala de 1 a 5 en %). Segunda encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género



En cuanto a la evaluación de las capacitaciones desarrolladas por los organismos del Poder Judicial de la CABA¹⁶ (gráfico N° 9), el estudio revela una alta valoración de su utilidad para el desempeño laboral, la profundidad en el tratamiento de los temas y las temáticas abordadas (todos estos aspectos con más del 50% de calificaciones 4 y 5 en una escala de 1 a 5), pero que en aspectos vinculados con la logística, como las sedes disponibles y los horarios de las capacitaciones, las evaluaciones son más críticas (con más del 50% de calificaciones entre 1 y 3), en especial entre las mujeres. La consideración de estos aspectos es relevante si se pretende diseñar una oferta que permita compatibilizar los trayectos formativos con las posibilidades de las mujeres tradicionalmente responsables de una mayor carga de trabajo de cuidado y doméstico.

16. Esta se realizó mediante una escala de 1 a 5 (siendo 1 insuficiente y 5 suficiente).

Algunos desafíos para la capacitación en género

El diseño de instancias de capacitación en género que incorporen contenidos relacionados con la prevención de la violencia laboral no escapa de los desafíos que enfrentan otros espacios de formación orientados a promover la transversalización de la perspectiva de género en la justicia y en las decisiones judiciales. Como ya se advirtió, estos se relacionan con las estrategias de comunicación y con la diversificación de la oferta, pero también con algunas consecuencias no deseadas de la obligatoriedad.

Al respecto, tal como se analiza en el apartado de este artículo relativo al conocimiento y la participación en instancias de formación en género implementadas por la justicia de la CABA, se evidenció que a pesar de la implementación obligatoria de la Ley Micaela y del incremento de la oferta de capacitación en género en los diferentes organismos que integran el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, persiste un grupo de operadores y operadoras de la justicia de la CABA que no han recibido capacitación en género y desconocen oferta disponible (un 13% del total), o que conocen la oferta pero no han participado de las actividades de formación institucionales. Cada uno de estos perfiles plantea un desafío para el diseño de estrategias de comunicación de la oferta formativa y de los contenidos de las capacitaciones: en el primer caso se trata de repensar las estrategias de sensibilización y difusión a fin de poner de relieve la importancia de la transversalización de la perspectiva de género en la justicia y convocar a este grupo; en el segundo, de un grupo al que resulta más complejo involucrar, por lo que es de especial interés indagar en sus perfiles etarios, de género, laborales y educativos para fomentar instancias de capacitación que despierten su interés poniendo de manifiesto la importancia de incorporar la perspectiva de género a su formación. Se trata, en términos comunicacionales, de los desafíos de mayor envergadura, pero no de los únicos, ya que para las operadoras y operadores que han recibido capacitación por fuera de la oferta del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires es preciso conocer la formación previa y los intereses temáticos y evaluar las estrategias de difusión que puedan resultar más efectivas para convocarlos, mientras que continuar difundiendo y ofreciendo actividades que paulatinamente incorporen nuevas temáticas y mayores niveles de sofisticación en su tratamiento es un requisi-

to indispensable para garantizar la continuidad y profundización de la capacitación entre quienes ya han participado de la oferta institucional.

Un segundo aspecto que plantea desafíos a la oferta formativa es la necesidad de considerar la diversificación de las modalidades y los contenidos de la oferta de capacitación teniendo en cuenta la formación previa, los roles, áreas de incumbencia y responsabilidades de quienes se desempeñan en el Poder Judicial de la CABA, y sobre la base de ello formular iniciativas formativas ajustadas a los intereses de distintos destinatarios. Un artículo publicado en 2020 acerca de las Iniciativas de formación en género en el sistema de justicia previas a la Ley Micaela así lo resume:¹⁷

... la disposición de que la totalidad de la planta pública, sin distinción de niveles ni jerarquías, reciba la capacitación que disponga cada organismo puede diluir la percepción de las responsabilidades de quienes se encuentran en posiciones de toma de decisión que afecten a la ciudadanía diferencialmente según género [...] no podemos equiparar la responsabilidad y los recursos con los que cuentan quienes están en los escalones superiores de las jerarquías institucionales –por ejemplo, un/a juez/a– con los de quienes dependen de las órdenes de otros/as y tienen un acotado margen de acción para desarrollar sus tareas –por ejemplo, un/a empleado/a administrativo/a o de maestranza–. Es por eso por lo que la capacitación debe ser más profunda y exigente en el primer caso.

Por último, la obligatoriedad de la capacitación en género presenta claroscuros que es necesario sopesar en el diseño pero también en la convocatoria a actividades de formación debido a que

... asegura un mayor alcance para las actividades de formación en género que se dispongan para su cumplimiento. Sin embargo, en la experiencia comparada encontramos que un riesgo adicional de las instancias de sensibilización, capacitación y participación dispuestas de forma obligatoria es la resistencia y el refuerzo de actitudes negativas, entre otras consecuencias no deseadas.¹⁸

17. Moreno, Aluminé; Ruiz, Roberta, “Agendas judiciales y repertorios sociales. Iniciativas de formación en género en el sistema de justicia previas a la Ley Micaela”, en Maffía, Diana *et al* (comps.), *Intervenciones feministas para la igualdad y la justicia*, Buenos Aires, Editorial Jusbaire, p. 344.

18. *Ibidem*, p. 345.

La información como insumo de buenas prácticas para la prevención de la violencia laboral con enfoque de género

Los resultados de la “Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género” aportaron información significativa para el diseño de distintas intervenciones impulsadas desde el Observatorio de Género en la Justicia con el objetivo de prevenir y tratar la violencia laboral con perspectiva de género en el ámbito judicial, todas ellas desarrolladas en el marco del Convenio específico de colaboración con la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires firmado en 2015 en línea con las orientaciones promovidas desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la materia.¹⁹ El repertorio de acciones incluye el intercambio de experiencias, el diseño y dictado de capacitaciones temáticas y la elaboración colaborativa de los lineamientos de un protocolo de prevención y abordaje.

Entre las líneas de trabajo orientadas al intercambio de experiencias institucionales se destaca la Mesa de trabajo: “Experiencias institucionales de intervención para la prevención y abordaje de la violencia laboral con perspectiva de género”, convocatoria impulsada en agosto de 2016 por el Observatorio de Género en la Justicia con el objetivo de reflexionar sobre las posibles líneas de tratamiento de la violencia laboral en el ámbito del Poder Judicial y comunicar los avances en la ejecución de actividades colaborativas. De la iniciativa participaron especialistas que presentaron encuadres conceptuales, autoridades institucionales, responsables de servicios de atención de casos de violencia laboral en el empleo público y representantes de entidades gremiales judiciales. Desde el Observatorio de Género se expusieron las líneas de trabajo en curso iniciadas a partir de los hallazgos de la primera “Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género” y se analizaron los resultados del capítulo

19. Bodnar, Paula, “Con mirada de género: Repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral” en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 16, noviembre de 2018. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?doc=B2F65B2F24AEB2EEA4707AEA168AD051> [fecha de consulta: 20/04/2024].

relativo a inequidades que da cuenta de la relevancia y pertinencia de abordar la violencia laboral con perspectiva de género.²⁰

En cuanto a las capacitaciones temáticas, los resultados aportaron al diseño de diferentes instancias de sensibilización. En primer lugar, de los módulos sobre Violencia laboral con perspectiva de género ofrecidos en el marco del Programa de Género y Derecho desarrollado junto con el Centro de Formación Judicial en 2017 y 2019 y en la inclusión de una clase temática en el Módulo sobre Violencias dictado en el marco del Programa de Actualización en Género y Derecho de la UBA. También, de otros espacios de formación presenciales y virtuales ofrecidos a distintos ámbitos de la justicia de la CABA, como el Ministerio Público Tutelar en 2018 o el Centro de Justicia de la Mujer en 2020.²¹ El primero de ellos, llevado a cabo junto con el Área de Género del Ministerio Público Tutelar, se trató de una capacitación sobre prevención de la violencia de género en el trabajo, en el marco de la cual los/as trabajadores/as de la dependencia acordaron la adhesión a un “compromiso” de construcción de un ámbito laboral libre de violencia de género. Por su parte, el curso “Violencia laboral-Violencias Institucionales en el contexto local”, que el Observatorio de Género en la Justicia llevó adelante en el marco del Plan de Capacitación en Género implementado por el Centro de Justicia de la Mujer y se inscribe en una línea de trabajo colaborativo entre ambos espacios en conjunto con el Centro de Formación Judicial, que viene aportando enriquecedoras experiencias a partir de los intercambios entablados.

Por último, en noviembre de 2021, y en línea con el desafío de diversificar la oferta según roles, áreas de incumbencia y responsabilidades de las personas destinatarias, se diseñó en colaboración con la Oficina Mujer del Centro de Justicia de la Mujer una capacitación

20. Mesa de trabajo: “Experiencias institucionales de intervención para la prevención y abordaje de la violencia laboral con perspectiva de género”, en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 10, noviembre de 2016. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?doc=A8EB90DFC50BB9C70C718A34C73F451C> [fecha de consulta: 20/04/2024].

21. Bodnar, Paula, “Violencia laboral-Violencias institucionales en el contexto local”, en *Boletín del Observatorio de Género en la Justicia*, N° 22, noviembre de 2020. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/organigrama/observatorio-de-genero-en-la-justicia/publicaciones/?doc=AEB24F65446C575EEB47EB5FC05FE31F> [fecha de consulta: 20/04/2024].

enmarcada en la Ley Micaela y destinada a las altas autoridades de todos los organismos que integran el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Consejeros/as, Jueces/zas del TSJ, Titulares y Adjuntos del Ministerio Público de la CABA). La propuesta de trabajo incorporó un momento expositivo en el cual se analizaron los resultados del módulo de la investigación referido al conocimiento o vivencia de situaciones de violencia y maltrato laboral, y posteriormente la firma del Documento Preliminar del Compromiso de Acción del Poder Judicial frente a las violencias y acoso por causas de género en el ámbito laboral, elaborado por el Observatorio de Género a iniciativa del Centro de Justicia de la Mujer. El mismo fue suscripto por la totalidad de participantes con el fin de iniciar el proceso de construcción de las políticas internas dirigidas a asegurar el derecho al trabajo libre de violencias y acoso en todas las dependencias judiciales.

En cuanto a la última línea de incidencia señalada, entre mayo y diciembre de 2022 se desarrolló una Mesa de Trabajo cuyo objetivo era la construcción de un proyecto de protocolo para prevenir, tratar y eliminar las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral para el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. En el curso de la misma la coordinación de la Mesa encomendó al equipo que lleva adelante el Convenio de colaboración entre el Observatorio de Género y la Defensoría del Pueblo de la Ciudad la elaboración de un documento que abordara los temas de violencia laboral en términos amplios, lo que dio lugar a encuentros de trabajo con integrantes de las áreas de recursos humanos del Consejo y Ministerios Públicos, representantes de unidades especializadas en género, actores y actrices institucionales con *expertise* en la materia. Como producto de estos diálogos, se identificaron los principales núcleos temáticos sugeridos para formular una propuesta de protocolo general, que fue presentado en un documento técnico que sintetiza las pautas de diseño en el mes de octubre de 2022.

Reflexiones finales

El abordaje de la violencia y el acoso laboral en los ámbitos públicos desde una perspectiva de género requiere del diseño de intervenciones que aporten a la prevención y al tratamiento, entendiendo que

... se trata de cuestiones de derechos humanos y, como tales, merecen atención a través de políticas públicas específicas [...] de acciones positivas que se despliegan en distintos niveles (y deben contemplar) las dimensiones de género de manera transversal.²²

Esta aproximación implica, por un lado, el reconocimiento de que existen colectivos que en virtud de su identidad de género u orientación sexual se encuentran más expuestos a distintas modalidades de violencias y, por otra parte, la garantía de que las distintas estrategias que se despliegan han sido diseñadas sobre la base de evidencia que permita conocer la magnitud y las características de la problemática.

Como se pudo apreciar, en este escenario la posibilidad de generar información acerca de las percepciones y opiniones de quienes integran una organización no solo permite dimensionar la problemática y las formas que esta asume sino que aporta herramientas concretas para la evaluación de aspectos tales como la eficacia de las modalidades de intervención desplegadas en distintos niveles o la adecuación de las estrategias de visibilización de los mecanismos diseñados para garantizar la intervención institucional frente a situaciones de violencia y acoso laboral. También colabora con el diseño, la evaluación y la reorientación de las políticas de formación y sensibilización orientadas a la prevención primaria en virtud de las necesidades e intereses identificados.

El breve repaso por la experiencia de la “Encuesta sobre percepciones de la desigualdad de género” y sus resultados, por las diferentes intervenciones desarrolladas a partir de los nudos críticos, necesidades y desafíos que permitió identificar la investigación y por las experiencias de trabajo colaborativo con otras institucionalidades de género del sistema de justicia, invitan a reflexionar acerca de la importancia de que organizaciones jerárquicas y profesionalizadas como la justicia destinen tiempo, capacidad técnica y recursos al desarrollo de estudios que les permitan indagar en sus problemáticas, necesidades y demandas internas, aspectos que hacen a la posibilidad de ofrecer un servicio de justicia de calidad que incorpore de manera transversal la perspectiva de género.

22. Bodnar, Paula, *Fichas de género 3*, op. cit., p. 9.

El abordaje del acoso/maltrato laboral y el trabajo remunerado/no remunerado desde la Red Especializada en Género de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos

Romina Pzellinsky* y Patricia Betsabé Parra Hurtado,** coordinación del Grupo de Trabajo sobre Transversalización del enfoque de Género en los ministerios públicos (GTTG) de la REG AIAMP

Presentación

La Red Especializada en Género (en adelante REG) de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos (en adelante AIAMP) a través del Grupo de Trabajo sobre Transversalización del enfoque de Género en los ministerios públicos (en adelante GTTG), se propuso como objetivo imperativo la elaboración de diagnósticos que identifiquen problemáticas propias del funcionamiento institucional, con el fin de diseñar líneas de trabajo que tiendan a construir condiciones efectivas para la igualdad de género y no discriminación en todos los procesos de trabajo que lleva adelante el personal de los ministerios públicos. El fundamento de ello radica en la premisa de que trabajar en la erradicación de todas las manifestaciones de violencia en el ámbito

* Abogada (UBA). Especialista en Violencia Familiar por la Universidad del Museo Social Argentino, 2013. Desde noviembre de 2012 es Directora General de Políticas de Género del Ministerio Público Fiscal de la Nación. Docente de posgrado en la Universidad de Belgrano y en la Universidad Nacional de José C. Paz. Se desempeñó como asesora jurídica en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación y en la Dirección de Derechos Humanos del Gobierno de la CABA.

** Migrante. Politóloga egresada de la Universidad Central de Venezuela, con Máster Oficial Europeo en Criminología y Sociología Jurídico Penal de la Universidad de Barcelona, 2010. Desde 2017 integra la Dirección General de Políticas de Género del Ministerio Público Fiscal de la Nación Argentina.

laboral con perspectiva de género, y diseñar políticas para la promoción de la corresponsabilidad de las tareas de cuidado entre quienes integran los ministerios públicos tiene un impacto positivo en las condiciones laborales de las y los trabajadoras/res, a la vez que optimiza el rol del organismo dentro del sistema de administración de justicia.

Los presentes resúmenes ejecutivos de los Informes Diagnósticos sobre Acoso/Maltrato laboral y Trabajo remunerado/No remunerado en los ministerios públicos iberoamericanos se ajustan a las definiciones y directrices elaboradas por la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para abordar la corresponsabilidad de los cuidados y la violencia en el mundo del trabajo, respectivamente, bajo una perspectiva de derechos humanos. Cabe resaltar que, en el caso del primer espacio, principal foro intergubernamental sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género en la región, en noviembre de 2022, durante su XV Conferencia, se reconoció al cuidado como:

... un derecho de todas las personas a cuidar, a ser cuidadas y a ejercer el autocuidado, y en tal sentido, llamó a promover medidas que superen la división sexual del trabajo y transitar hacia una justa organización social de los cuidados, en el marco de un nuevo estilo de desarrollo que impulse la igualdad de género en las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible.¹

Por su parte, la OIT a través del Convenio 190² y su Recomendación 206³ –instrumento suscrito y ratificado por la República Argentina–⁴ establece que

... la violencia y el acoso en el ámbito laboral, pueden constituir una violación a los derechos humanos, una falta de carácter administrativo e,

1. Compromiso de Buenos Aires de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6ef02df9-68a1-4d75-a707-f753a31405ae/content>

2. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

3. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206

4. Ley N° 27580, sancionada el 07/06/2023. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=345170> y la Resolución 685/2023.

inclusive, un delito en términos de los marcos normativos vigentes, por lo que son incompatibles con el trabajo decente.

Así, desde este paradigma de maximización de los derechos humanos, se colocan a disposición estos documentos como modestos insumos que contribuyen con el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas con perspectiva de género y enfoque interseccional en las instituciones que conforman los sistemas de administración de justicia, especialmente en los Ministerios Públicos Fiscales.

Síntesis del resumen ejecutivo del Informe diagnóstico sobre acoso/maltrato laboral en los ministerios públicos⁵

Presentación

A continuación, se presenta el resumen ejecutivo del “Informe diagnóstico sobre acoso/maltrato laboral en los ministerios públicos”, aprobado por las/los Fiscales y Procuradores Generales iberoamericanos durante la XXIX Asamblea General Ordinaria de la AIAMP celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, los días 28 y 29 de julio de 2022.⁶

Su contenido fue realizado por Edith López, asesora experta en temáticas de género del programa EuroSociAL+ a solicitud de la REG, por lo cual, tanto la metodología de recolección de información, como el contenido resultante, fue validado por el Grupo de Trabajo sobre Transversalización del Enfoque de Género (GTTG) de la Red Especializada en Género de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos (REG-AIAMP), conformado en noviembre de 2020 e integrado por los ministerios públicos de Brasil, Chile, Ecuador, España, Guatemala, México, Uruguay y coordinado por Argentina.

5. López Hernández, María Edith, “Informe Diagnóstico sobre Acoso/Maltrato en los Ministerios Públicos”, Red Especializada en Temas de Género y Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, Grupo de Trabajo sobre Transversalización del enfoque de Género en los Ministerios Públicos, publicada en mayo de 2022. Disponible en: <https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2022/08/2022.-REG-AIAMP-Diagnostico-Acoso-Maltrato-Laboral-en-los-MP.pdf>

6. Para mayor información ver: <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-asociacion-iberoamericana-de-ministerios-publicos-aprobo-documentos-de-la-red-especializada-en-genero/>

El objetivo del GTTG es construir estándares comunes para la igualdad sustantiva entre las y los trabajadoras/es de los ministerios públicos a partir de la recolección de información diagnóstica.

El trabajo da cuenta del estado de situación de las políticas y/o programas de los ministerios públicos de la REG sobre acoso y maltrato en el ámbito de los ministerios públicos. Identifica y destaca prácticas innovadoras y/o buenas prácticas institucionales existentes para abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo con perspectiva de género. Concluye con un conjunto de criterios orientadores pensados como estándares comunes de actuación para un abordaje estratégico y con perspectiva de género de la problemática del acoso y el maltrato laboral.

Metodología

Se recolectó información a través de un cuestionario diagnóstico elaborado por el GTTG en torno a la temática.

Los datos corresponden a los años 2019 y 2020 sobre 16 ministerios públicos de la AIAMP que respondieron el instrumento.

Se destaca que, aunque se solicitó información respecto a varones, mujeres y personas no binarias, aún son pocos los Estados que cuentan con mecanismos efectivos de recolección de información que permitan conocer la situación de las personas trans y de género no binario en sus respectivas jurisdicciones.

Consideraciones conceptuales sobre acoso y maltrato laboral

Se parte del hecho que las situaciones de maltrato y acoso laboral se nutren de las relaciones asimétricas de poder que existen entre las diferentes personas que colaboran en los ministerios públicos y pueden ser ejercidas por quienes ostentan cargos públicos de mayor nivel o jefatura, pero también por quienes tienen un rango similar al de la persona acosada.

La primera relación asimétrica de poder que debe reconocerse es la que prevalece entre varones y mujeres en razón del género con independencia del nivel jerárquico en que se encuentren; esto se traduce en el hecho de que un varón puede acosar laboral y sexualmente a una mujer que tiene una posición institucional de mayor nivel que él.

El maltrato en general, la violencia y el acoso en el mundo del trabajo afectan seriamente la salud y la dignidad de las personas, así como la calidad de los servicios públicos.

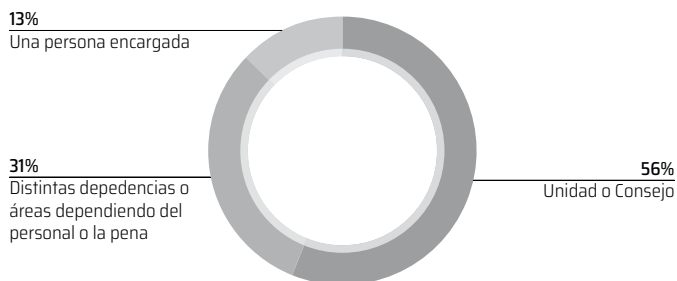
Principales hallazgos

El Informe toma como base los principios recogidos en varios instrumentos normativos internacionales para erradicar la violencia de género en todos los ámbitos, incluyendo los espacios de trabajo, tales como la CEDAW, los Principios de Yogyakarta, la Convención de Belém do Pará y el Convenio 100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre discriminación en el mundo del trabajo. A estos instrumentos se suma el novedoso Convenio 190 sobre la Violencia y el Acoso de la OIT, que se constituye en el primer instrumento internacional que trata específicamente la problemática del maltrato y el acoso laboral con perspectiva de género, reconociendo que la violencia y el acoso afectan a la calidad de los servicios públicos y privados.

Con los datos obtenidos de las respuestas de 16 ministerios públicos de la REG, se obtuvieron, sobre el tema de acoso y maltrato en los ministerios públicos, los siguientes resultados:

- 15 ministerios públicos (94%) señalaron que contaban con una política interna disciplinaria y el 69% de estos aportó algún dato: links, el nombre de los instrumentos o bien, adjuntaron documentos; algunos proporcionaron más de un dato.
- Se presentaron leyes orgánicas, códigos de ética o conducta, reglamentos e incluso un pacto colectivo de condiciones de trabajo, todas normativas directamente aplicables a los ministerios públicos. De igual forma, se presentaron leyes o normas sobre el trabajo o la función pública.
Se observa que, la totalidad de los ministerios públicos cuentan con una política interna o régimen disciplinario para sus fiscales y cargos de dirección.
- El 56% (9) señaló que cuenta con una Unidad o Consejo que lleva los temas de regímenes disciplinarios. El 31% (5) señalan que pueden ser distintas áreas, dependiendo del personal o de la sanción. Solo el 13% (2) señaló que una persona es la encargada de llevar a cabo los procedimientos disciplinarios.

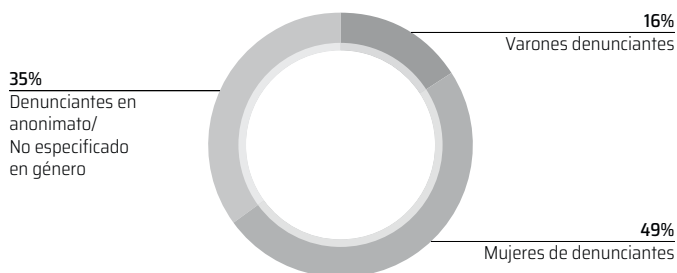
Aplica la normativa a la política Interna o régimen disciplinario para sus Magistrados/os Fiscales y cargos de Dirección



- El 56% (9) de los ministerios públicos cuenta con los equipos encargados de los procedimientos disciplinarios especializados y capacitados en violencia de género; el 25% (4) señala que no tiene esas cualidades en sus equipos y el 13% (2) de las autoridades no disponían de esa información.
- El 69% de los ministerios públicos incluye definiciones de situaciones de violencia sexual, maltrato físico, psicológico, discriminación por razones de género (identidad de género u orientación sexual), raza, etc., es decir, 11 instituciones del universo que contestó el cuestionario, mientras que el 31% no cuenta con estas conceptualizaciones.
- El 44% de los ministerios públicos contemplan la protocolización, lineamientos específicos o manuales para las denuncias en donde pueda existir violencia basada en el género y cada uno de estos instrumentos tiene circunstancias distintas. 2 ministerios públicos se encuentran en pleno proceso de elaboración de sus instrumentos.
- El 50% de los ministerios públicos señala que cuenta con medidas de protección para la persona agraviada. Presentan variaciones entre las propuestas en la región; sin embargo, se identifica que se plantean algunas de carácter general. De manera expresa, 7 ministerios públicos señalan que no cuentan con medidas de protección (44%).

- Sobre la existencia de un procedimiento diferenciado para la atención de presuntas víctimas o personal agraviado, son siete los ministerios públicos (44%) que cumplen con ello.
- 7 contemplan el apoyo psicológico (88%), seguido de la atención médica en sólo cinco casos (63%).
- Del total de 16 ministerios públicos, 12 señalaron que sí cuentan con las medidas para prevenir las situaciones de maltrato, acoso laboral y/o sexual en las relaciones de trabajo. Entre la variedad de actividades existentes, estas pueden sistematizarse en cinco conceptos: capacitación, campañas, denuncias por vía electrónica, certificación en Igualdad Laboral y No discriminación y cursos de inducción del personal.
- Se solicitó información estadística sobre apertura de sumarios administrativos/disciplinarios contra personal fiscal, otros cargos jerárquicos de dirección y personal de planta durante los años 2019 y 2020. De ahí se extrajo que:
 - La información que presentaron los ministerios públicos es escasa y poco definida.
 - En términos cuantitativos, los ministerios públicos que reportan contar con la información son las autoridades de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Guatemala y México, lo que representa el 37% (6), mientras el 25% restante (4) no suministraron información. Los ministerios públicos que no cuentan con la información representan un 38% y señalan que no hay incidencia ni registro, o que los registros existen pero no están disponibles.
 - De las 6 autoridades que suministraron la información (37%), se registra que son las mujeres quienes son víctimas en su mayoría (49%) de situaciones de acoso/maltrato laboral, el grupo que le sigue en representación es de 35% del que no se registra información sobre si es varón, mujer o persona no binaria y los varones identificados suman el 16%.
 - No contar con estadísticas no implica que la problemática no exista; puede responder a diversas hipótesis, como que la cultura de la denuncia requiere ser reforzada, o quizá la manera en la que se recopila la información de la denuncia y/o la invisibilización, como consecuencia de haber naturalizado conductas.

Porcentaje de personas denunciantes



Criterios orientadores

Con base en el análisis de la información presentada por las autoridades, y tomando en consideración los estándares y criterios internacionales en materia de derechos humanos e incorporación del enfoque de género, se aportan criterios orientadores para el avance de los ministerios públicos integrantes de la AIAMP en la prevención y abordaje de las formas de violencia laboral.

Los criterios son líneas orientadoras para que cada ministerio público las retome o adapte conforme a sus necesidades, competencias, capacidad institucional, marcos normativos vigentes y recursos (humanos y presupuestarios).

I. Pronunciamiento Institucional de cero tolerancia. Emisión de un pronunciamento institucional que tenga por objeto reconocer la importancia de avanzar sosteniblemente en la prevención, investigación, atención, sanción y erradicación del acoso y el maltrato en dos niveles: i) en el marco de las relaciones laborales en el interior de los ministerios públicos, en el ámbito de la prestación de servicios en cumplimiento de la función pública que tienen conferida, con el fin de proteger a las personas usuarias y víctimas.

El pronunciamento implica la adopción de una posición institucional y política acorde a los estándares internacionales en la materia,

así como congruente con los principios que deben regir la función de procuración de justicia y la vigencia del Estado de Derecho.⁷

II. Revisión y adecuación del marco normativo para el fortalecimiento de la prevención, atención, investigación y sanción. Primero, a fin de garantizar que el maltrato, acoso laboral y acoso sexual estén expresamente prohibidos y, en consecuencia, constituyan infracciones a la normatividad interna de los ministerios públicos.

La normativa debe considerar los criterios internacionales de derechos humanos y ser vinculatoria en: i) el marco de las relaciones laborales en el interior de los ministerios públicos, considerando a todas las personas con independencia del régimen de contratación que les es aplicable; ii) un régimen disciplinario en el que se pueda sancionar de manera explícita a las servidoras y servidores públicos que hayan maltratado, discriminado, acosado u hostigado, señalando la relación jerárquica entre ellas; y iii) el ámbito de la prestación de servicios en cumplimiento de la función pública que tienen conferida.

Las disposiciones refieran explícitamente que la presentación de la denuncia ante las instancias internas de la autoridad ministerial, la sustanciación del procedimiento, y en su caso, la sanción de la persona responsable de la infracción y la reparación del daño a la víctima, no limita en modo alguno el derecho de la víctima de acudir ante otras instancias y autoridades que pueden ser competentes.

7. Debe destacarse que durante la XXX Asamblea General Ordinaria de la AIAMP celebrada en República Dominicana, 27 y 28 de marzo de 2023, las/os Fiscales y Procuradores Generales aprobaron por unanimidad la “Declaración contra todas las formas de violencia y acoso en el ámbito laboral de los Ministerios Públicos de Iberoamérica”, en la que se resalta el compromiso al más alto nivel para impulsar acciones en la temática. La iniciativa fue propuesta por la REG a dicha Asamblea de Fiscales y Procuradores previa discusión y aprobación de la REG durante la IV Reunión plenaria realizada en Buenos Aires en noviembre de 2022. Disponible en: <https://www.fiscales.gob.ar/wp-content/uploads/2023/08/Declaracion-AIAMP-contra-maltrato-laboral.pdf>. Para mayor información sobre el proceso de elaboración, discusión y aprobación ver: <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-red-especializada-en-genero-de-la-aiamp-trabajo-sobre-el-enfoque-de-genero-en-las-politicas-internas-de-los-ministerios-publicos/> y <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-asociacion-iberoamericana-de-ministerios-publicos-aprobo-declaraciones-de-la-red-especializada-en-genero/>

Partiendo del hecho de que una política de cero tolerancia conlleva la total apertura de las autoridades ministeriales para que las víctimas reciban la mayor protección posible y la tutela efectiva de sus derechos, incluido el derecho de acceso a la justicia y la reparación integral del daño ocasionado a su esfera de derechos, es necesario valorar que la atención integral a las víctimas contempla los ámbitos siguientes: psicoemocional, médico, psiquiátrico, cultural, legal y laboral.

En segundo lugar, se requiere una revisión y adecuación del marco normativo para garantizar que los ministerios públicos cuenten con instrumentos –protocolos, lineamientos, manuales, circulares y cualquier otro instrumento normativo requerido para la vigencia plena de las disposiciones de prohibición– orientados a la investigación y sanción de las conductas que infringen la prohibición del maltrato, acoso laboral y acoso sexual en los dos ámbitos referidos.

Los instrumentos deben prever los términos en que se brindará protección adecuada a las víctimas, en un sentido amplio que considere tanto su bienestar emocional como la protección de su situación laboral, la reparación del daño sufrido y evitar que los procedimientos coloquen toda la carga de la prueba en las víctimas o establezcan condicionantes que limiten o inhiban la presentación de denuncias.

III. Fortalecimiento de las Políticas y Códigos. A fin de velar por la armonización entre el marco normativo y las políticas de los ministerios públicos, es necesario que se revisen los códigos de ética, códigos de conducta y las políticas en materia de igualdad y no discriminación vigentes, a efectos de incorporar la prohibición expresa del maltrato, acoso laboral y acoso sexual.

IV. Identificación del perfil de las personas trabajadoras y usuarias. La caracterización de las personas trabajadoras y usuarias es un elemento valioso para la identificación de factores de riesgo. Se recomienda recabar al menos la información estadística siguiente: i) el número total de personas que trabajan en el ministerio público sean personal fijo o contratado; ii) su distribución por nivel jerárquico y su cruce con el sexo; iii) distribución por sexo e identificación de las personas trabajadoras no binarias; iv) edad y distribución por grupos de

edad –procurando conocer el universo de personas jóvenes, adultas y personas mayores–; v) condición de salud y/o discapacidad; y vi) cualquier otra condición asociada a un factor de discriminación desde una visión de interseccionalidad.

Conforme con los criterios de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos la información estadística que generan los ministerios públicos sobre su personal debe visibilizar a las personas LGBTTTI, adoptando las medidas que resulten necesarias para la protección de información que pueda considerarse sensible.

V. Evaluación de los procedimientos vigentes. La determinación de las necesidades de revisión y actualización del marco normativo vigente exige una evaluación y análisis de los procedimientos vigentes.

Esta revisión debe considerar entre otros aspectos:

- Alcance de los procedimientos desde la perspectiva de las personas que son protegidas por aquellos (personas trabajadoras, usuarias, o voluntarias, entre otras).
- Los términos en que se tutela el debido proceso.
- La independencia de la instancia responsable de la sustanciación del procedimiento respecto de las partes involucradas en él.
- El número de quejas presentadas, y en relación con estas: i) el número de personas presuntas responsables y presuntas víctimas; ii) el número de procedimientos sustanciados; iii) el número de determinaciones adoptadas, así como su sentido; iv) el número de medidas implementadas para la protección de las víctimas; v) en el caso de las resoluciones que consideraron fundada la queja y/o actualizada la infracción, la sanción impuesta a los responsables y su cruce con el tipo de infracción imputada; vi) en el caso de las resoluciones que no se consideraron fundadas, el tipo infracción que fue imputada; vii) número de casos en que las víctimas han acudido ante otras autoridades, y de ser posible su cruce con el sentido de la determinación adoptada mediante el procedimiento interno; y viii) número de personas denunciantes que ya no trabajan en la institución, identificando de ser posible las causas de su separación y haciendo el cruce con el tipo de terminación adoptada en el procedimiento interno.

De ser posible hacer los cruces necesarios para advertir si el sentido de las resoluciones o la determinación de no investigar puede tener una vinculación con el nivel jerárquico de las personas denunciadas.

- Identificar si en los casos cuyos hechos fueron conocidos por otras instancias o autoridades, los pronunciamientos coincidieron en el sentido (actualización o no de las infracciones, delitos y violaciones a los derechos humanos).
- La opinión que tienen las víctimas respecto de la eficacia de los procedimientos para la tutela de sus derechos.
- El conocimiento que tienen las personas trabajadoras respecto a los instrumentos normativos y procedimientos vigentes en la materia y su percepción respecto a la eficacia para el cumplimiento de su objeto.
- Valoración relativa a la suficiencia del presupuesto con que cuenta la institución para el cumplimiento de las disposiciones en la materia.
- Incluir elementos que resulten pertinentes para valorar la eficacia de las disposiciones y los instrumentos vigentes.

VI. Diagnóstico de riesgos. Es necesario llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar con claridad el nivel de riesgo en que se encuentran, en primer plano, las personas trabajadoras tanto de cometer una acción que pueda constituir una infracción en la materia, así como ser víctimas de estos hechos.

Asimismo, se recomienda que la recopilación, procesamiento y análisis de la información esté a cargo de personal capacitado que pueda incorporar en enfoque de género.

VII. Fortalecimiento de las medidas de prevención. La prevención debe ser concebida como un aspecto prioritario en tanto que permite inhibir las conductas, omisiones y/o situaciones que pueden constituir maltrato, acoso laboral y sexual.

De manera enunciativa mas no limitativa, entre las medidas de prevención deben considerarse:

- Capacitación y especialización en materia de derechos humanos y género del personal en general y, principalmente, de las

instancias y personal responsables de la sustanciación de los procedimientos, de la atención de las víctimas vinculadas a estos, así como del diseño normativo de la institución y sus políticas institucionales. Ello, en atención al carácter transversal del enfoque de género.

- Campañas de difusión y de fortalecimiento de la cultura laboral y de denuncia.
- Socialización institucional de los resultados de las evaluaciones y diagnósticos recomendados previamente. Ello demuestra el compromiso real de avanzar en la materia.
- Suscripción expresa del personal a los códigos de ética, códigos de conducta antimaltrato, políticas de igualdad y no discriminación, así como manifestación de conocimiento de las disposiciones y sanciones vigentes.
- Obtención de certificaciones vinculadas a la incorporación del enfoque de género y la efectiva prevención y atención del maltrato, el acoso laboral y sexual.

VIII. Involucramiento de las personas trabajadoras en la construcción de las políticas. Las personas trabajadoras y usuarias de los servicios de los ministerios públicos son la población objetivo de las normativas, políticas y procedimientos en la materia; es importante considerar su involucramiento en las acciones institucionales orientadas a ello, incorporando, por ejemplo, las instancias de representación gremial en aquellos ministerios públicos que permiten la sindicalización de su personal.

Sería deseable garantizar la participación de todas las instancias internas de los ministerios públicos que tengan competencia y aporten al tema.

Síntesis del resumen ejecutivo del Informe Diagnóstico sobre Trabajo Remunerado/No Remunerado en los Ministerios Públicos⁸

Presentación

A continuación, se presenta el resumen ejecutivo del “Informe diagnóstico sobre trabajo remunerado/no remunerado en los ministerios públicos” aprobado por las/los fiscales y procuradores generales iberoamericanos durante la XXIX Asamblea General Ordinaria de la AIAMP celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, los días 28 y 29 de julio de 2022.⁹

Su contenido fue realizado por Edith López, asesora experta en temáticas de género del programa EuroSociAL+ a solicitud de la REG, por lo cual tanto la metodología de recolección de información, como el contenido resultante fue validado por el Grupo de Trabajo sobre Transversalización del Enfoque de Género (GTTG) de la Red Especializada en Género de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos (REG-AIAMP), conformado en noviembre de 2020 e integrado por los ministerios públicos de Brasil, Chile, Ecuador, España, Guatemala, México, Uruguay y coordinado por Argentina.

Da cuenta del estado de situación de las políticas y/o programas de los ministerios públicos de la REG sobre conciliación de labores de cuidado y jornada de trabajo formal. Identifica y destaca prácticas innovadoras y/o buenas prácticas institucionales existentes en materia de corresponsabilidad de los cuidados, entendiendo que

Las políticas de cuidado abarcan aquellas acciones públicas referidas a la organización social y económica del trabajo destinado a garantizar el bienestar físico y emocional cotidiano de las personas con algún nivel de dependencia. Estas políticas consideran tanto a los destinatarios del cuida-

8. López Hernández, María Edith, “Informe Diagnóstico sobre Trabajo Remunerado/No Remunerado en los Ministerios Públicos”, Red Especializada en Temas de Género Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, publicada en agosto de 2022. Disponible en: <https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2022/08/2021-REG-AIAMP-Informe-Diagnostico-Trabajo-Remunerado-y-No-Remunerado.pdf>

9. Para mayor información ver: <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-asociacion-iberoamericana-de-ministerios-publicos-aprobo-documentos-de-la-red-especializada-en-genero/>

do, como a las personas proveedoras e incluyen medidas destinadas tanto a garantizar el acceso a servicios, tiempo y recursos para cuidar y ser cuidado, como a velar por su calidad mediante regulaciones y supervisiones.¹⁰

Metodología

Se recolectó información a través de un cuestionario diagnóstico elaborado por el GTTG en torno a la temática objetivo que incluía la recopilación de normativas y otros insumos de interés proporcionados por las autoridades de cada organismo. Los datos corresponden a los años 2019 y 2020 sobre 16 ministerios públicos de la AIAMP que respondieron el instrumento (73% de los países que conforman la asociación).

Aunque se solicitó información respecto a varones, mujeres y personas no binarias, aún son pocos los Estados que cuentan con mecanismos efectivos de recolección de información que permita conocer la situación de las personas trans y de género no binario en sus respectivas jurisdicciones.

Consideraciones conceptuales

La REG parte de las siguientes consideraciones conceptuales para el abordaje comprensivo e integral de la temática en análisis:

- i) Los cuidados son un derecho, tanto para las personas que los reciben como para las personas que los brindan.
- ii) Los cuidados son un “bien público”, cuya protección exige la inversión directa de tiempo, dinero y servicios públicos. En ese sentido, el tiempo que las personas trabajadoras dedican a los cuidados, así como los recursos que destina la institución para posibilitarlo, deben reivindicarse como algo que da valor institucional.
- iii) Se reconocen los cuidados como trabajo, sea remunerado o no. Desde esa perspectiva, contribuyen a la generación de riqueza, distribución de capacidades y oportunidades.
- iv) El trabajo decente conlleva la protección social para las familias, así como mejores perspectivas para el desarrollo

10. CEPAL, “Sobre el cuidado y las políticas de cuidado”. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>

personal y la libertad para que las personas participen en las decisiones que afectan sus vidas.

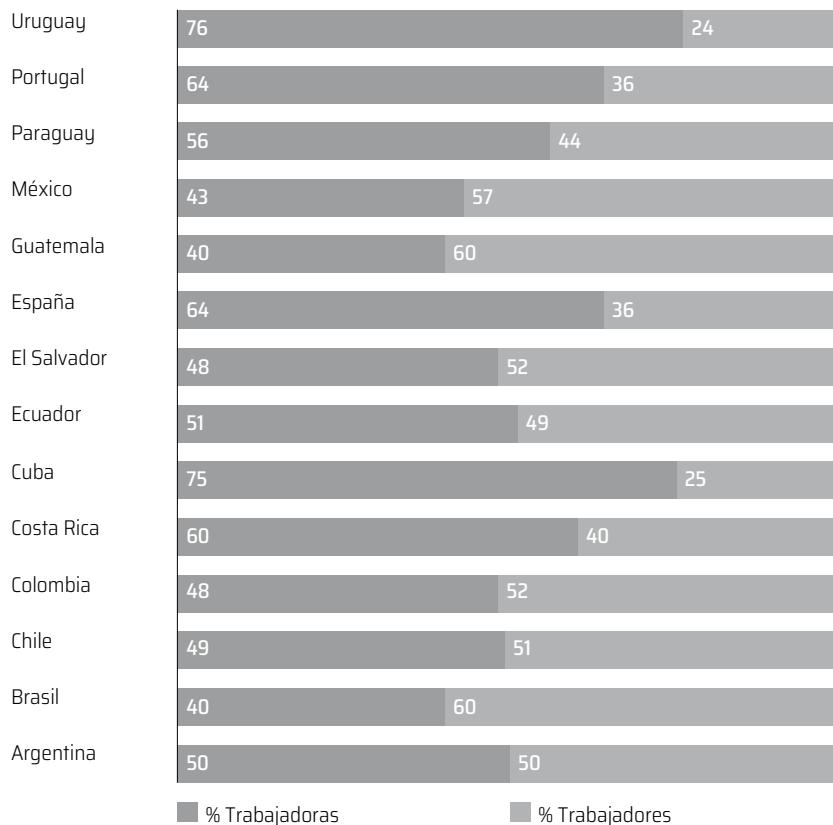
Es indispensable identificar las distintas condiciones que enfrentan las personas trabajadoras de los ministerios públicos en materia de cuidados para adoptar determinaciones e implementar acciones orientadas a: a) impedir que los trabajos de cuidados tengan un impacto negativo en el desarrollo, permanencia, crecimiento laboral e ingreso y; b) favorecer la protección social de las familias.

- v) La corresponsabilidad en materia de cuidados tiene un impacto positivo en la tutela del derecho a la no discriminación y la igualdad de oportunidades para las personas trabajadoras, principalmente para las mujeres, en quienes recae la mayor carga del trabajo de cuidados en las familias.
- vi) La inversión pública en materia de cuidados favorece el bienestar de niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad, entre otras, al posibilitar que quienes son responsables de la tutela de sus derechos y/o les proporcionan cuidados puedan realizar esta labor sin que les resulte agobiante la falta de compatibilidad con su vida laboral o la pérdida de ingresos.
- vii) Los cuidados representan una fuerte carga de trabajo que puede llegar a ser agobiante y poner en riesgo el bienestar físico, emocional, económico, profesional y social de las personas que los llevan a cabo, principalmente de las mujeres, cuando no se cuenta con las condiciones mínimas para compatibilizar dicha tarea con el resto de los ámbitos de la vida; se trata de cuidar a las personas cuidadoras, en particular, a las mujeres.
- viii) El riesgo de que los cuidados desplacen a las mujeres de los espacios que permiten su participación directa en la toma de decisiones, la gestión de los recursos y el quehacer público.

Principales hallazgos

Dieciséis ministerios públicos facilitaron información sobre normativas laborales –resoluciones, acuerdos, oficios, reglamentaciones, directrices– y otras políticas que contribuyan a hacer efectivos los derechos y condiciones laborales de las personas trabajadoras.

Porcentaje de personal de los Ministerios Públicos divididos por sexo y país



- 14 ministerios públicos cuentan con 109.035 personas trabajadoras (47% mujeres y 53% hombres).
- 8 ministerios públicos tienen más mujeres trabajadoras que varones, estos son: Argentina, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Paraguay, Portugal y Uruguay.
- En 7 de ellos trabajan 14.067 personas con hijas e hijos menores de 12 años.
- Del total de personas trabajadoras que tienen hijas e hijos en la etapa de infancia, el 54% son varones y el 46% son mujeres.

Políticas de cuidado sobre nacimiento de hijas/os

- Los periodos de licencia (permisos) son variados en los ministerios públicos.
- Sobre las licencias por nacimiento de hijas e hijos se encontró que todas las instancias otorgan este derecho tanto a mujeres como a varones.
- El 75% otorga licencias de adopción.
- Fue posible conocer el número de días de licencia que otorgan 15 ministerios públicos, destacándose una importante diferencia entre los días otorgados a mujeres respecto a los varones:

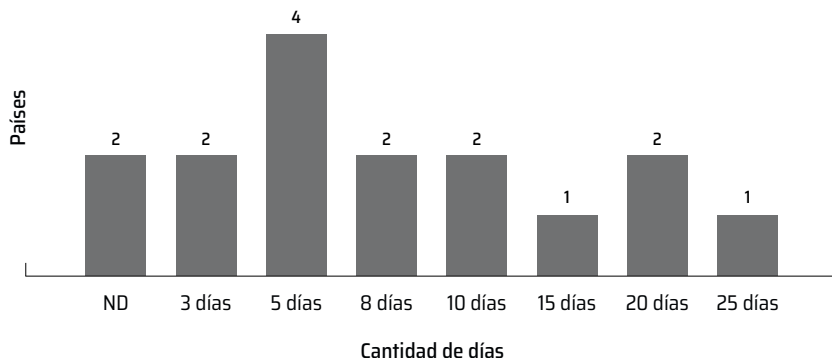
Para las mujeres (personas que gestaron):

- El ministerio que otorga el período más corto es de 34 días, y los de mayor período son de 120, 150 y 180 días. El rango del resto de ministerios públicos fue entre 84 y 126 días.

Para los varones (personas que no gestaron):

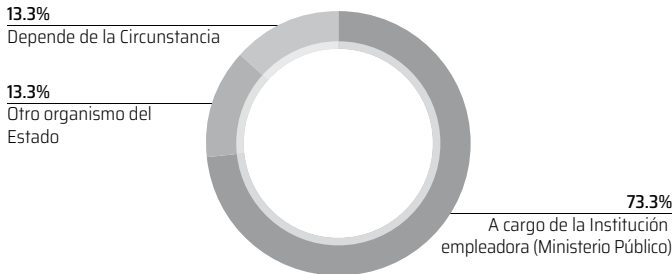
- 1 ministerio público otorga 112 días tanto a varones como a mujeres.
- 2 ministerios otorgan 20 días de licencia.
- 1 ministerio otorga 15 días hábiles.
- 2 ministerios conceden 10 días.
- 2 ministerios conceden 8 días.
- 2 ministerios conceden 3 días.
- De los 12 ministerios públicos (75%) que otorgan licencias por adopción, 7 las equiparan a la de nacimiento.

Representación de países y días de licencia que otorgan a varones



- El 87% (15) de las respuestas obtenidas contempla el derecho a licencias remuneradas y en el 13% restante depende de las circunstancias. En el caso de las licencias remuneradas, el 73% de los ministerios públicos asumen el costo de las licencias y en el 13,3%, se trata de otro organismo gubernamental.

Licencia a cargo de la Institución empleadora u otra



Licencias parentales

Consisten en un periodo de tiempo en el cual una persona trabajadora del ministerio público puede ausentarse para el cuidado de hijas/os, lo que le garantiza tiempo y recursos para cuidar. Al respecto se obtuvo que:

- El 56% de los 16 ministerios públicos no las contemplan. No obstante, en algunos se encuentra con otra denominación, como post natal parental, por cuidado de un familiar en primer grado, licencia por cuidado de niños y niñas, entre otras.
- En cinco de 16 ministerios públicos se otorgan en igual proporción a hombres y mujeres. Existen variadas licencias, tales como: por enfermedad de familiares, nacimiento de nietas/os, entre otras específicas; en seis ministerios públicos son intransferibles; en seis de nueve son remuneradas.

Licencias especiales y postnatales

- 13 de 16 ministerios públicos contemplan:
 - Por edad de hijas e hijos.

- Por lactancia.
- Para atención médica de niñas y niños.
- Para adaptación escolar de hijas e hijos.
- 4 ministerios públicos cuentan con licencias exclusivas para mujeres y/o personas gestantes, entre las que destacan:
 - Reducción de jornada laboral o excepciones especiales para mujeres trabajadoras que hayan atravesado violencia de género (Argentina, Colombia, España¹¹ y Uruguay).
 - Licencias para tratamientos por técnicas de reproducción humana asistida (Argentina y España).
 - Permisos para la realización de exámenes prenatales y de técnicas de preparación para el parto (España).
 - Permisos para trabajadoras que requieran realizarse exámenes genito-mamarios (Uruguay).
- Solo un ministerio público (Uruguay) contempla licencia para que los varones se realicen exámenes del antígeno prostático específico (PSA), ecografía o examen urológico.
- Sobre las licencias para atención de familiares por motivos de salud, discapacidad y cuidados de personas mayores a cargo exclusivo, existen 56% de los ministerios públicos que las otorgan; 5 de estos las otorgan a mujeres y varones por igual.

Sobre políticas, acciones o medidas para que las mujeres en período reproductivo o en ejercicio de alguna licencia de cuidados prosiga su ascenso profesional

- 14 ministerios públicos reportan contar con acciones. No obstante, se centran en mujeres trabajadoras que pudieran estar embarazadas o lactando y no en mujeres sin hijos e hijas; se requiere la implementación de políticas y acciones específicas, más allá del tradicional cuidado de las mujeres trabajadoras por condición de embarazo o lactancia, a fin de que las decisiones que tomen no conlleven a considerar el sacrificar

11. Destaca el caso de España por la regulación para víctimas de violencia de género pues prevé diferentes mecanismos para la tutela de los derechos de las funcionarias. Para profundizar, ver página 38 del informe. Disponible en: <https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2022/08/2021.-REG-AIAMP-Informe-Diagnostico-Trabajo-Remunerado-y-No-Remunerado.pdf>

sus aspiraciones laborales y profesionales en nombre de la maternidad ni viceversa.

- El 56% de los ministerios implementaron dispositivos como espacios de lactancia o para niñas y niños de primera infancia.
- 6 ministerios públicos cuentan con guarderías o jardines de infancia y 3 ministerios públicos subsidian servicios externos.

En cuatro ministerios públicos se identificó la cantidad de licencias otorgadas para cuidados desagregando la información por sexo para los años 2019 y 2020:

- 2.842 licencias fueron otorgadas en 86% a mujeres y el resto para varones, lo que confirma que, en general, son las mujeres las encargadas de los cuidados.
- Sobre licencias de cuidado a personas mayores, solo una autoridad manifiesta las otorgó, cuatro no lo hicieron y del resto no se cuenta con la información.

Criterios orientadores

Con base en los hallazgos expuestos previamente y a fin de favorecer el avance sostenible de los ministerios públicos integrantes de la AIAMP en materia de corresponsabilidad de los cuidados, la REG ofrece los siguientes criterios orientadores para el impacto favorable en la compatibilidad entre las labores de cuidado y la jornada de trabajo formal.

- I. Pronunciamiento institucional en materia de corresponsabilidad. Emisión de un pronunciamiento institucional o de cualquier mecanismo de comunicación oficial permanente; asumir una actitud proactiva para la tutela de este derecho.¹²
- II. Priorización del trabajo por resultados. Se busca hacer eficiente el uso del tiempo para el cumplimiento de las responsabilidades

12. Debe destacarse que durante la XXX Asamblea General Ordinaria de la AIAMP celebrada en República Dominicana los días 27 y 28 de julio de 2023, las/os Fiscales y Procuradores Generales, aprobaron por unanimidad la “Declaración para promover la corresponsabilidad de los cuidados y la igualdad de género entre las personas trabajadoras de los Ministerios Públicos de Iberoamérica”, en la que se resalta el compromiso al más alto nivel para impulsar acciones en la temática. La iniciativa fue propuesta por la REG a dicha Asamblea de Fiscales y Procuradores previa discusión y aprobación de la REG durante la IV Reunión plenaria realizada en Buenos Aires en noviembre de 2022. Disponible en: <https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2023/08/Declaracion-AIAMP-Corresponsabilidad-Cuidados.pdf>

laborales. Reorganización de los procesos de trabajo para definir con criterios objetivos/técnicos cuáles actividades se pueden sostener de forma totalmente remota, semipresencial o completamente presenciales, pensando en medidas que tiendan a equilibrar el trabajo profesional y las labores de cuidado incrementadas por la pandemia.

- III. Identificación del perfil de las personas trabajadoras, dada su relevancia para la construcción de acciones y políticas eficaces en materia de corresponsabilidad de los cuidados, así como para identificar necesidades de autocuidado que, en la medida de lo posible, deben considerarse en la planeación y presupuestación institucional. En ese sentido, se recomienda la generación y actualización periódica de la información estadística que visibilice a las personas LGBTTTI.
- IV. Implementación de mecanismos de consulta para detección de necesidades de cuidados del personal. Realizar relevamientos sistemáticos sobre las trabajadoras y trabajadores, tales como número total de personas distribuidas por género –incluyendo personas no binarias–; edad y distribución por grupos etarios –conocer universo de jóvenes, adultxs y adultxs mayores–; condición de salud y/o discapacidad, entre otros.
- V. Revisión del marco normativo. Es importante considerar que las disposiciones legales que guardan relación con los derechos de las personas trabajadoras de los ministerios públicos constituyen el mínimo a garantizar y, desde esa perspectiva, las instituciones tienen la posibilidad de mejorar las condiciones tanto para que puedan proveerse de autocuidados, como para que puedan otorgar cuidados a otras personas.
- VI. Fortalecimiento de las licencias de maternidad. Considerar maneras de ampliar la cobertura legal y efectiva de las licencias por maternidad que incluyan a todas las mujeres trabajadoras con independencia del régimen de contratación que les es aplicable.

Disponible en: <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-red-especializada-en-genero-de-la-aiamp-trabajo-sobre-el-enfoque-de-genero-en-las-politicas-internas-de-los-ministerios-publicos/>

Disponible en: <https://www.fiscales.gob.ar/genero/la-asociacion-iberoamericana-de-ministerios-publicos-aprobo-declaraciones-de-la-red-especializada-en-genero/>

- VII. Fortalecimiento de las licencias por paternidad. Considerar formas de ampliar las licencias por paternidad remuneradas, con el mismo plazo que las otorgadas a las mujeres, con el objeto de incentivar la participación de los varones en el trabajo de cuidados de los niños y niñas y, en consecuencia, reducir la brecha de desigualdad.
- VIII. Ampliación de la duración de las licencias en casos de nacimientos múltiples. En atención al hecho de que los nacimientos múltiples exigen de una carga de cuidados mayor, es necesario considerar para los ministerios públicos que aún no lo prevén ampliar el número de días previsto para las licencias de maternidad y paternidad.
- IX. Licencia combinada a progenitores. Se recomienda valorar la incorporación de licencias combinadas a madres y padres que garanticen al menos 9 meses de cuidados después del nacimiento.
- X. Fortalecimiento de las licencias por adopción. Se recomienda valorar la incorporación de licencias remuneradas por adopción de hijas e hijos en términos igualitarios para mujeres y varones.
- XI. Planificación y gestión activa de la carga de trabajo. Es necesario que la planificación de los programas operativos de trabajo y el cumplimiento de las metas institucionales tomen en consideración la redistribución del trabajo y, en caso de ser posible, la contratación de personas trabajadoras suplentes.
- XII. Tutela de la lactancia materna. Para el caso de los ministerios públicos que aún no cuentan con disposiciones que garanticen la reducción/flexibilidad en la jornada laboral para la lactancia materna es necesaria su incorporación y, en las instituciones que ya lo contemplan, se recomienda considerar la ampliación del plazo otorgado a fin de que sea acorde a las recomendaciones internacionales que los ministerios públicos cuenten con un espacio seguro, limpio, higiénico y culturalmente apropiado para que las madres puedan amamantar o extraerse la leche, así como para la refrigeración que permita su conservación.

- XIII. Vigilar la no discriminación con motivo del ejercicio de derechos asociados a los cuidados. Actualmente la cultura organizacional está cargada de prejuicios y estereotipos de género; es común que se conciba el ejercicio de la maternidad/paternidad como un obstáculo para la promoción de ascensos.
- XIV. Implementación de acciones y políticas para mujeres trabajadoras en período reproductivo. A fin de evitar que las mujeres que se encuentran en período reproductivo se vean en la necesidad de postergar su proyecto de maternidad o sacrificarlo para no poner en riesgo su trabajo y aspiraciones profesionales o, en el caso contrario, de sacrificar su proyecto profesional debido a la incompatibilidad que pudiera representar su condición de embarazo y los cuidados de niñas/os con el trabajo que desarrolla y los resultados que le son exigibles, es importante valorar el diseño de acciones y políticas que busquen colocar a las mujeres que se encuentran en su período reproductivo en posibilidad de decidir libremente sobre sus derechos reproductivos. Para ello, es valioso que los ministerios públicos identifiquen, en su caso, el impacto que la maternidad ha tenido en el desarrollo u ascenso profesional de las mujeres, así como una posible relación entre el hecho de que las mujeres que ocupan los cargos de mayor nivel jerárquico y/o con mayores cargas de trabajo no sean madres, por ejemplo, a través de encuestas de percepción de clima laboral. Asimismo, otorgar permisos de estudios que favorezcan su desarrollo académico, así como la implementación de acciones orientadas a impedir que la decisión de embarazarse conlleve cualquier tipo de repercusión o limitación al ejercicio de sus derechos, desarrollo, capacitación y ascenso en condiciones de igualdad, son medidas deseables.
- XV. Subsidio para guarderías/jardines de niñas y niños. Considerar la implementación de acciones para garantizar a las personas trabajadoras el acceso a servicios de guardería/jardines que sean de calidad y resulten asequible para las familias en función de su nivel de ingresos y horarios laborales.

Prevención de la violencia y la discriminación de género en el ámbito laboral. El caso del Ministerio Público de la Defensa

Raquel Asensio* y Julieta Di Corleto**

Introducción

El Ministerio Público de la Defensa de la Nación ha sido una institución pionera en la incorporación de la perspectiva de género en el marco de la administración de justicia. Ya en el año 2007, con la creación de la Comisión sobre Temáticas de Género, la Defensora General de la Nación, Dra. Stella Maris Martínez, sentó las bases para la edificación de una institucionalidad con enfoque de género. Si bien las primeras acciones de la Comisión de Género estuvieron destinadas a diseñar estrategias de defensa con perspectiva de género –tarea que continúa hasta el día de hoy– desde temprano se tomaron decisiones tendientes a aliviar la discriminación estructural que genera que, en la actualidad, solo el 31 % de los cargos en la magistratura estén ocupados por mujeres.¹

En el ámbito del Ministerio Público de la Defensa, las razones que explican la menor participación de mujeres en los puestos más altos de la estructura funcional son variadas.² Teniendo en miras esos

* Coordinadora de la Comisión sobre Temáticas de Género de la Defensoría General de la Nación.

** Secretaria General de la Escuela de la Defensa Pública y de la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia de la Defensoría General de la Nación.

1. Corte Suprema de Justicia de la Nación, “Mapa de Género de la Justicia Argentina”, Oficina de la Mujer, 2022. Los datos corresponden al informe anual 2022 para cargos de jueces y juezas federales y nacionales. En el Ministerio Público de la Defensa, la representación de mujeres presenta una leve mejora, alcanzando el 38 %. Disponible en: <https://om.csjn.gob.ar/consultaTalleresWeb/public/documentoConsulta/verDocumentoById?idDocumento=165>

2. Ministerio Público de la Defensa de la República Argentina, “Análisis de género en el trámite de los concursos en el MPD”, Defensoría General de la Nación, Buenos

condicionamientos, en el año 2009 se hicieron reformas al Régimen Jurídico de Magistrados, Funcionarios y Empleados del Ministerio Público de la Defensa para incorporar nuevas licencias que equilibran las obligaciones laborales con los roles de cuidado;³ y en el año 2021, se modificaron los reglamentos aplicables a exámenes y concursos a fin de incorporar la igualdad y no discriminación como principio rector en todas las instancias del trámite.⁴ Cada una de estas disposiciones buscó generar las condiciones para garantizar la igualdad de acceso de las mujeres a la magistratura.

Ahora bien, más allá de estos avances en la agenda de género y diversidad de la institución, a partir del año 2015, con el movimiento “Ni Una Menos”, se hizo más evidente que la violencia y la discriminación de género es otra de las variables que explica la brecha de género en el desarrollo profesional de las mujeres en el trabajo, en general, y en la administración de justicia, en particular.⁵ Así, en un contexto de marcada visibilización de las violencias sexistas, que incluye tanto las situaciones de acoso sexual, como las manifestaciones de la discriminación en razón de la orientación sexual, la identidad o la expresión de género, en junio de 2019, la Defensoría General de la Nación aprobó, para el ámbito interno del Ministerio Público de la Defensa, el *Protocolo*

Aires, 2021. Disponible en: <https://www.mpd.gov.ar/pdf/publicaciones/Libro%2oGenero%2oConcurso-4.pdf>

3. Defensoría General de la Nación, Resolución DGN N° 1628/10 (texto actualizado al 03/07/2023 con sus modificatorias). Disponible en https://www.mpd.gov.ar/pdf/REGIMEN_JURIDICO_AL_03-07-2023.pdf

4. La Resolución DGN 1292/2021 ordenó, entre otras medidas, garantizar la participación equitativa de varones y mujeres como jurados en las instancias de evaluación, la ampliación de la convocatoria a mujeres para inscribirse en concursos en los que el porcentaje de inscriptas sea inferior al 40 %. Disponible en: <https://www.mpd.gov.ar/pdf/concursos/REGLAMENTO%2oDE%2oMAGISTRADOS-AS%2o-%2otexto%2oordenado%2oconf.%2oRes.%2o1292-21.pdf>

5. “Espacios de trabajo seguros: 8 de cada 10 mujeres sufrió alguna situación de acoso laboral”, en *Diario Perfil*, 07/03/2023. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/economia/espacios-de-trabajo-seguros-8-de-cada-10-mujeres-sufrio-alguna-situacion-de-acoso-laboral.phtml> [fecha de consulta: 27/10/2023]. En un estudio realizado por Bumeran, GROW Género, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), NODOS y Fundación AVON, se reveló que las mujeres tienen más del doble de probabilidades de sufrir violencia y acoso sexual en el ámbito laboral. En Argentina, el 81% de las trabajadoras argentinas afirman haber vivido una situación de este tipo en su trabajo. Disponible en: <https://ela.org.ar/wp-content/uploads/2023/07/2021-Violencia-en-el-ambito-laboral.pdf>

de actuación para la prevención y la intervención en casos de discriminación por motivos de género (en adelante, el Protocolo).⁶

Este instrumento tiene como objetivo asegurar, en todas las defensorías públicas del país, ambientes laborales seguros, libres de discriminación y violencia. Siguiendo las normas internacionales y locales que proscriben toda forma de trato discriminatorio y maltrato hacia mujeres y personas LGBTI,⁷ el Protocolo define las conductas cuestionables dentro de los espacios de trabajo. Además de aportar claridad sobre los comportamientos que no serán tolerados, el Protocolo fija las pautas de actuación en casos de discriminación y violencia hacia mujeres y la diversidad sexual.

Con independencia de su valor normativo, la sanción del Protocolo activó una serie de medidas vinculadas con la prevención de las violencias dentro de los espacios de trabajo. En función de lo expuesto, este texto tiene como objetivo, en primer lugar, describir cómo fueron caracterizadas las conductas discriminatorias o violentas con motivaciones de género, qué principios guían el accionar administrativo y cuáles son los mecanismos previstos para intervenir ante la presentación de una denuncia; en segundo término, enunciar las medidas adoptadas para dar a conocer el nuevo instrumento y difundir sus principios; y finalmente, dar cuenta de los desafíos que han surgido con su implementación.

Características del protocolo

En cualquier organización pública o privada, las situaciones de violencia y discriminación tienen consecuencias concretas para sus integrantes. Diversos estudios han demostrado que el acoso laboral, además de las severas consecuencias que provoca en quienes lo sufren,

6. Ministerio Público de la Defensa, Defensoría General de la Nación, Resolución DGN N° 801/2019, "Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género, 2022, fue modificado por Resolución RDGN-2022-1615-E-MPD-DGN#MPD. Disponible en: <https://www.mpd.gov.ar/pdf/PROTOCOLOMOFICADO2022.pdf>

7. CEDAW, Convención de Belém do Pará, Ley N° 26485, Protección Integral contra la Violencia de Género, y Ley N° 26743, de Identidad de Género. Aunque al momento de su adopción aún no había sido aprobado el Convenio de la OIT N° 190, sobre la violencia y el acoso, ya se encontraba disponible su texto, por lo que fue tenido en cuenta en el proceso de redacción.

genera un mayor ausentismo, contribuye a la rotación del personal y afecta la productividad y el desempeño del equipo de trabajo.⁸ Conocer cómo funciona en los entornos laborales, empatizar con quienes lo padecen y diseñar respuestas proporcionales al daño sufrido es un primer paso en la construcción de una política clara que asegure una mejor gestión de la conflictividad.

En esa dirección, el Protocolo ofrece una definición de las conductas que no serán toleradas, asegura que la víctima reciba un asesoramiento especializado y establece una secuencia de pautas y acciones a seguir para la atención y gestión de los casos.

Violencia y discriminación de género

El Protocolo de actuación para la prevención e intervención en casos de discriminación por motivos de género complementa el Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa el cual establece, entre otras cuestiones reglamentarias, las normas básicas para la convivencia en el espacio de trabajo.

En efecto, entre sus especificaciones, el Régimen Jurídico alude a los deberes generales de respeto, que promueven espacios de trabajo seguros, basados en el valor de la tolerancia a la diversidad de opiniones y perspectivas. Así, por ejemplo, los artículos 119 y 121 establecen que el personal del MPD debe “actuar de manera respetuosa y sin discriminación alguna con los demás integrantes de la dependencia a su cargo; con otros/as magistrados/as, funcionarios/as y empleados/as del sistema de administración de justicia; así como también con sus asistidos/as y familiares” y que deben generar, velar y contribuir a que “en el ámbito laboral prime un ambiente de respeto y confianza para el desarrollo de las tareas”.

8. Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral en el trabajo*, Buenos Aires, Paidós, 2008, pp. 139-164. La literatura especializada identificó entre las consecuencias más frecuentes el estrés, problemas funcionales (cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, etc.), depresión y trastornos psicossomáticos. Si el maltrato laboral se extiende en el tiempo, puede ocasionar estrés posttraumático, vivencia de vergüenza y humillación recurrente e inclusive cambios duraderos de su personalidad; sobre otras consecuencias. ELA, *Guía para el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en organizaciones. Lineamientos para la implementación del Convenio 190*, Buenos Aires, 2023. Disponible en: Argentina <https://ela.org.ar/wp-content/uploads/2023/06/A-Guia-violencia-laboral.pdf>.

Conforme la definición que aporta el Protocolo, la contracara de estos principios básicos son aquellas acciones u omisiones que excluyan, degraden u ofendan a las personas en razón de su sexo, género, identidad o expresión de género u orientación sexual, y restrinjan, limiten o anulen el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos. Estas conductas, contempladas en el artículo 3, también incluyen la violencia por razones de género, el acoso sexual, el acoso laboral y cualquier forma de degradación, intimidación o conducta hostil basada en motivos de género.

En línea con la doctrina jurídica emanada de los órganos de aplicación de los tratados sobre derechos humanos, el Protocolo hace referencia a la “violencia de género” y también a la discriminación por “identidad o expresión de género u orientación sexual”. Con estas fórmulas, alude a la matriz común de estos patrones de discriminación y explicita que la herramienta también protege al colectivo LGBTI. De esta manera, no hay margen de duda acerca de que el concepto de violencia de género no solo refiere a la protección de las mujeres cisgénero, sino que también abarca a las diversidades sexuales y de género, recogiendo así uno de los reclamos históricos de estos colectivos respecto a la necesidad de visibilizar sus padecimientos.⁹

Orientación y asesoramiento a las víctimas

Como lo hacen otros protocolos universitarios, el Protocolo del Ministerio Público de la Defensa se inicia con la mención de los principios que deben guiar la atención y gestión de los casos. Estos remiten al deber de respetar la dignidad y de asegurar la privacidad de quienes consultan o denuncian; asegurar un trato no revictimizante; garantizar la discreción y confidencialidad de la información y a la necesidad de adoptar medidas de protección para la persona denunciante y los/as testigos. En consonancia con la Ley N° 26485, el Protocolo recuerda que en el trámite interno deben aplicarse los derechos y garantías mínimos reconocidos en el artículo 16 de la ley citada.

9. Moltoni, Rocío, Bagnato, María L.; Blanco, Rafael, “Instrumentos de abordaje de las violencias sexistas en universidades nacionales”, en *Papeles de trabajo: La revista electrónica del IDAES*, vol. 14, N° 26, UNSAM, 2020, p. 160.

En la confección del mecanismo, se tuvo en cuenta que uno de los obstáculos tradicionales en la denuncia de las situaciones de violencia de género ha sido la desconfianza de las víctimas en los procedimientos. De acuerdo con investigaciones realizadas en Argentina, ante un caso de violencia, el 26,6% de las mujeres decide no hacer nada al respecto, ya que teme perder su trabajo (48%), recibir represalias (22%) o que no le crean (6%).¹⁰

A partir de este diagnóstico, el Protocolo intenta revertir esa estimación poniendo al servicio de las denunciantes un Equipo de Atención de Casos (en adelante, el Equipo), que es el encargado de brindar orientación y asesoramiento a quienes consultan.¹¹ El Equipo se integra con tres defensoras que son designadas por resolución de la Defensora General de la Nación por dos años. Para el desarrollo de sus tareas, estas magistradas cuentan con el apoyo técnico y administrativo de la Comisión sobre Temáticas de Género de la DGN (artículo 7 bis).

El Protocolo contempla que cualquier persona, aunque no sea la damnificada directa, pueda solicitar la intervención del Equipo para recibir asesoramiento o, simplemente, para transmitir su preocupación por la discriminación o maltrato que pueda estar sufriendo algún integrante del MPD. En ese caso, el Equipo se pondrá en contacto con la persona presuntamente afectada, se le hará saber que se ha tomado conocimiento de los hechos y se le brindará la posibilidad de tener una entrevista totalmente confidencial (artículo 10). En la entrevista, se escuchará a la persona y se la asesorará sobre los alcances del Protocolo. En este sentido, la intervención se inicia ofreciendo un espacio de escucha, acompañamiento y asesoramiento legal para quien perciba haber vivido una situación de discriminación o violencia de género.

En consonancia con los principios rectores, se especifica que la información recibida por parte del Equipo queda abarcada por el secreto profesional (artículo 9). Además, el Protocolo determina que la difusión pública y comunicación indiscriminada de datos relativos a la denuncia por parte de cualquier otra persona (por ejemplo, la denunciada o testigos) será considerada falta grave (artículo 7, inciso c). Con

10. "Espacios de trabajo seguros: 8 de cada 10 mujeres sufrió alguna ...", *op.cit.*

11. El Equipo de Atención de Casos fue incorporado con la modificación que se realizó al Protocolo en octubre de 2022. Antes, esas funciones las cumplía la Comisión de Género.

estas aclaraciones, se pretendió ofrecer mayores resguardos institucionales para reforzar la confianza en el instrumento.

En ningún caso el hecho de realizar una consulta implica iniciar una denuncia. En este sentido, el carácter del Equipo de Atención de Casos solo es asesor pero no puede actuar de oficio ni suplir la voluntad de la persona damnificada. La decisión de denunciar o no depende de la única voluntad de la consultante. Así, puede suceder tanto que el Equipo aconseje presentar la denuncia pero la damnificada no esté dispuesta a hacerlo, como el supuesto inverso, esto es, que el Equipo no advierta que se configure una situación de maltrato, pero la consultante decida igualmente presentar su reclamo. Lo contrario, implicaría interponer un obstáculo en la presentación de la denuncia, en lugar de un mecanismo para el resguardo de quienes sufren discriminación o violencia de género.

Es importante señalar que el Equipo recibe la consulta y asesora sobre la base de la información referida. No requiere ningún tipo de comprobación de los dichos ni realiza una investigación preliminar, ni ninguna otra tarea investigativa. En cambio, sí puede asesorar sobre cómo acreditar los hechos invocados.

Dos rutas posibles: procedimiento restaurativo o disciplinario

El Protocolo instaura dos rutas diferentes para tramitar los asuntos: una es la ruta para la restauración y otra para la imposición de una sanción. Esta doble vía se diseñó con el convencimiento de que es posible transformar la cultura de una organización con un enfoque restaurativo, que repare plenamente a la víctima, sin que para ello sea indispensable la aplicación de una sanción. Este tipo de abordaje, novedoso a la fecha de la aprobación del protocolo, se corresponde con la idea de un instrumento que cumpla con una finalidad pedagógica respecto de las desigualdades de género en la sociedad en general y en la institución en particular.

En consecuencia, el inicio de un sumario disciplinario no es la única alternativa de quien sufre una situación de maltrato o discriminación en el ámbito laboral, ya que el Protocolo habilita la posibilidad de propender a la reparación del daño y a la reconciliación (artículo

7 bis).¹² Esta opción apuesta a la recomposición del vínculo laboral y a la superación y eliminación de prácticas discriminatorias. Algunos ejemplos de situaciones que podrían ser derivadas a este procedimiento son la asignación estereotipada de tareas, o la presencia de comentarios jocosos o chistes sexistas, homofóbicos o transfóbicos proferidos sin la intención de provocar un daño, pero que generan un clima laboral hostil. En estos casos, el proceso termina con un acuerdo entre las partes, cuyo cumplimiento deberá ser monitoreado por la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos (artículo 27).

Este tipo de abordaje se considera especialmente útil para casos de menor gravedad; en particular, para aquellas jurisdicciones en las que no existan alternativas de obtener un traslado a otra dependencia. En esas condiciones, la expectativa de mantener el mismo lugar de trabajo durante o luego de una denuncia por maltrato puede generar un nivel de ansiedad o estrés de tal entidad que termine por disuadir la presentación de la denuncia. Sin embargo, la derivación al mecanismo restaurativo no es una opción cuando los hechos configuren violencia de género, pues en tales circunstancias las partes no se encuentran en situación de igualdad para intentar resolver las diferencias por vías compositivas, tal como lo señalan los estándares internacionales.¹³ La derivación a este medio sólo es posible cuando media la expresa conformidad de la persona afectada.

En cuanto al procedimiento sancionatorio, en caso de que la persona decida presentar la denuncia, se seguirá el trámite del Régimen Jurídico para los/as Magistrados/as, Funcionarios/as y Empleados/as del MPD, con los ajustes previstos por el Protocolo (artículos 6 y 13). Se trata de adecuaciones que buscan asegurar la inclusión de un enfoque de género en el trámite y evitar la revictimización. Para estos supuestos rige el principio de libertad probatoria (artículo 22), aunque se aclara que no se admitirá la introducción de prueba referida a los antecedentes o conductas sociales o al comportamiento sexual de la denunciante, una cláusula que intenta evitar prácticas que trasladen la responsabilidad de lo ocurrido a la víctima (artículo 23).

12. El procedimiento lo lleva adelante el Programa de Resolución Alternativa de Conflictos de la DGN.

13. Comité CEDAW, Recomendación General N° 35, sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la Recomendación General N° 19, párr. 32, b.

Otra medida de ajuste que introduce el Protocolo al sumario administrativo se refiere a la posibilidad de que la persona sea acompañada durante la presentación de la denuncia por alguna de las integrantes del Equipo de Atención de Casos. Además, el Equipo puede elaborar un informe que acompañe la denuncia, en el que exponga las circunstancias más relevantes, la valoración de los derechos afectados, la prueba que considere útil producir, las medidas de protección pertinentes y cualquier otra sugerencia adecuada para la tramitación del caso (artículo 12). El informe es un elemento más destinado a garantizar la incorporación de un enfoque de género en el trámite.

También se prevé que, cuando la denunciante fuere una mujer, en la recepción de la denuncia deberá intervenir una persona de su mismo sexo, con especial capacitación en la temática (artículo 11) y que, la persona que se designe para la instrucción del sumario deberá contar preferentemente con formación o experiencia en materia de género (artículo 19).

En cualquier momento del proceso, la persona denunciante, los/as testigos o el Equipo de Atención de Casos podrán requerir la adopción de medidas de protección para la persona denunciante o los/as testigos ofrecidos/as en la investigación. Esas medidas pueden ser dispuestas para hacer cesar la situación de discriminación denunciada, para evitar represalias como consecuencia de la denuncia y para garantizar el normal desarrollo del procedimiento (artículo 14). El Protocolo fija diversos criterios para determinar las medidas de protección, que atienden a la naturaleza de los hechos denunciados, por un lado, y a las relaciones de poder entre la persona denunciante y la denunciada por otra parte (artículo 15). Adicionalmente, prohíbe los actos que impliquen la concurrencia conjunta o simultánea de la persona denunciante y la denunciada (artículo 25) y prevé que la denunciante pueda ser acompañada por una persona de su confianza durante cualquier acto del procedimiento, con fines de contención (artículo 21).

Un ajuste significativo del proceso se vincula con los derechos reconocidos a la víctima, de acuerdo con lo dispuesto en la ley de protección integral contra la violencia de género (artículo 16, Ley N° 26485). En consecuencia, se reconoce a la damnificada, entre otras medidas, la posibilidad de contar con patrocinio letrado, de ser oída personalmente

y que su opinión sea tenida en cuenta, de ofrecer y controlar prueba y recibir información sobre el estado del proceso (artículo 20).

Medidas de prevención general

La sanción del Protocolo trajo consigo la necesidad de implementar medidas de difusión y promoción de los derechos protegidos y de ofrecer actividades de sensibilización y capacitación sobre prevención del maltrato laboral y discriminación de género. Al igual que otros instrumentos análogos adoptados en estamentos educativos, el Protocolo del Ministerio Público de la Defensa parte del reconocimiento de que para prevenir las acciones de discriminación o de violencia de género es fundamental poner en marcha estrategias de sensibilización y capacitación.

En estos términos, más que una herramienta sancionatoria, el Protocolo tiene un sentido pedagógico y transformador, en tanto procura cambios en la cultura de la organización.¹⁴ En consecuencia, sin perjuicio de que prevé sanciones a las personas responsables, dado que la violencia de género es un problema multidimensional, el instrumento busca impactar en los condicionantes estructurales de la discriminación.

Difusión y promoción

Para coadyuvar a la prevención del maltrato laboral por motivos de género, una de las primeras medidas adoptadas consistió en difundir ampliamente el contenido del instrumento para asegurar que todas las personas que se sientan afectadas conozcan sus derechos y puedan acceder al mecanismo.

Así, al momento de la sanción del Protocolo se realizó una campaña que incluyó la entrega de folletería, la colocación de carteles en todas las dependencias, así como también la incorporación de una pieza gráfica en el portal de internet del MPD.¹⁵ Estos materiales se reeditan

14. Trebisacce, Catalina; Dulbecco, Paloma, “Feminismos universitarios en la elaboración de los protocolos contra las violencias (2014-2019)”, en Martín, Ana Laura, (comp.), *RUGE, el género en las universidades*, Buenos Aires, Iniciativa Spotlight, 2021, p. 86.

15. Esta información figura como un banner en la página de inicio, que se alterna con otras novedades institucionales que quieren ser resaltadas, y además posee un botón de acceso directo, dentro del botón “Violencia de género”.

anualmente, con motivo del Día Internacional de la Lucha contra la Violencia hacia la Mujer, que se conmemora cada 25 de noviembre.

Por otra parte, también se dispuso que el Protocolo se entregue a toda persona que ingresa al organismo y que se incluya como temario en las pruebas de oposición para acceder a cargos de funcionarios y magistrados. En el organismo existe una fuerte participación de abogados/as, tanto en exámenes para el agrupamiento técnico jurídico como para concursos para acceder a la magistratura, por lo que la incorporación del Protocolo en el temario es una excelente oportunidad para facilitar la difusión de los principios y valores del mecanismo.

Sin perjuicio de esas estrategias que ayudan a reflexionar sobre la importancia de contar con espacios de trabajo saludables, la sensibilización y capacitación de quienes forman parte del MPD se realiza prioritariamente a través de los cursos ofrecidos por la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia en el marco de la Escuela de la Defensa Pública.

Sensibilización y capacitación

Con anterioridad a la sanción del Protocolo, en el año 2012, la Defensora General de la Nación dispuso que todas las personas integrantes del MPD debían realizar, como capacitación obligatoria, el curso sobre “Acoso Laboral”.¹⁶ En ese entonces, la actividad tenía como propósito brindar nociones generales sobre los riesgos psicosociales de la violencia laboral, sobre las prácticas constitutivas de *mobbing* y sus consecuencias jurídicas, incluyendo las previsiones de la Ley N° 26485. Hasta el año 2015, el curso fue ofrecido por docentes externos a la institución, con resultados dispares.

A partir del año 2016, se modificó el nombre de la actividad, así como también sus contenidos y docentes. Con la denominación “Prevención del Maltrato Laboral”, el curso comenzó a ser dictado por María Eugenia Nieto y Federico Feldtmann, Secretarios Letrados en funciones en la Dirección General de Recursos Humanos y en la Secretaría de Sumarios. En grupos que no superaron las 40 personas, las actividades fomentaron el debate colectivo y colaborativo sobre la importancia de

16. Resolución DGN N° 904/2012.

una adecuada gestión del personal, como una forma de prevenir los conflictos en general, y el maltrato laboral en particular.

En el año 2019, con la sanción del Protocolo, el nombre y los contenidos del curso fueron actualizados nuevamente para incorporar una unidad específica sobre el mecanismo interno. Desde entonces, es ofrecido bajo la denominación “Prevención del Maltrato Laboral y la Discriminación de Género” a través de la plataforma *webcampus*, con un formato que combina un trayecto autoadministrado con tres encuentros sincrónicos en modalidad taller a cargo de Sebastián Da Vita, María Eugenia Nieto y Julieta Di Corleto (coautora de este artículo), todos ellos agentes de la institución.

El recorrido autoadministrado permite que cada participante lo recorra de manera autónoma, mientras que los encuentros sincrónicos invitan a compartir experiencias y reflexiones. En los talleres se trabaja sobre casos que reflejan las problemáticas generales de las diferentes dependencias, lo que ayuda a que cada participante pueda explorar alternativas de intervención y simular la toma de decisiones. Dado que los talleres llevan a reflexionar sobre la práctica cotidiana, en esos espacios los/as docentes tienen la posibilidad de identificar de manera temprana posibles conflictos, lo que ha llevado a implementar estrategias para prevenirlos. En efecto, a través del Programa de Resolución Alternativa de Conflictos del Ministerio Público de la Defensa (en adelante PRAC), se han escogido algunos espacios para mejorar la comunicación abierta y la colaboración en dependencias en las que el ambiente de trabajo requería especial atención.

El curso está destinado a funcionarios/as y magistrados/as, es decir, un total de aproximadamente 1011 agentes, lo que representa aproximadamente un 30% de la población del Ministerio Público de la Defensa. Entre la nómina de los ofrecidos por la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia, en esta última versión, el curso es uno de los que tiene la mayor valoración positiva con un índice de valoración que oscila entre los 8 y los 9,4 puntos. Por otra parte, junto con el hecho de que el índice de deserción de la actividad también es bajo, posee un porcentaje de recomendación del 95 y 100 %, lo que resulta indicativo del alto grado de satisfacción con relación al contenido y las clases impartidas.

Desde su actualización en el año 2019, este curso fue uno de los mejores calificados dentro de la oferta de cursos obligatorios. Por caso, en las ediciones del año 2022, las encuestas de cierre mostraron que el 86,1% de los asistentes se mostró “muy satisfecho” con la actividad, el 13,9% restante se consideró “Satisfecho”. Entre los testimonios de los asistentes se valoró que el curso visibiliza situaciones de discriminación que antes solían naturalizarse y que ofrece herramientas para mejorar la comunicación al interior de los equipos. En este punto resulta valioso que los asistentes hayan rescatado, no tanto el sentido del Protocolo como herramienta disciplinaria, sino como un instrumento que dinamiza conversaciones que apuntan a la prevención.

La recepción positiva que ha tenido el curso no puede ser evaluada sin contar con el esfuerzo de articulación que se dio entre esta experiencia y la capacitación en el curso “Ley Micaela”, otro espacio en el cual, además de ofrecer herramientas para el litigio con perspectiva de género, se promueve la reflexión sobre cómo implementar reformas al interior de los equipos de trabajo para evitar la discriminación. Adicionalmente, desde la creación de la Comisión de Género en el año 2007, el Ministerio Público de la Defensa tiene una larga trayectoria en brindar capacitaciones para transversalizar la perspectiva de género ya que incluso antes de la sanción de la Ley Micaela, la Defensora General había regulado la obligatoriedad de los cursos en materia de género.¹⁷

Como en todo espacio de capacitación, la difusión sobre la materia fue llamando la atención sobre nuevas necesidades de formación, lo que da cuenta de las limitaciones de las acciones adoptadas. Así, por ejemplo, la mayoría de las personas asistentes destacó que para la prevención del maltrato eran necesarios más cursos sobre gestión del personal, sobre liderazgo, la comunicación no violenta, entre otras. Por esa razón, abriendo paso a nuevas agendas de trabajo, la actividad sobre Prevención del Maltrato Laboral motorizó la implementación de otra actividad obligatoria denominada “Liderazgo y Gestión de Equipos”, que comenzó a dictarse formalmente en el año 2022, con muy buenos resultados. Adicionalmente, como complemento de estos espacios de formación, desde la Secretaría de Capacitación y Jurisprudencia también se ofrecieron cursos sobre “Comunicación no violenta”, “Conversaciones difíciles”,

17. Resolución DGN N° 534/09.

“La comunicación, un hacer entre el encuentro y desencuentro”, “Decidir mejor”, “Escucha empática en situaciones desafiantes, desde la comunicación no violenta”, “La anatomía de las conversaciones cruciales”, “Tensión entre empatía y asertividad: Cómo hablar de lo difícil sin dañar la relación con el otro”, entre otras. Estos espacios han sido siempre bien valorados en la medida en que otorgan herramientas para mejorar los vínculos interpersonales en los equipos.

A pesar de que la sensibilización y la capacitación en prevención de la violencia y discriminación de género son fundamentales, es difícil evaluar cuál ha sido el efecto transformador que han tenido los cursos; cuánto de su desarrollo incidió en una mejora en los equipos de trabajo o en un aumento de las denuncias. Por ese motivo, estos espacios siempre deben ser complementarios a otras medidas que puedan conducir de manera más directa a la consecución de la igualdad real.

La aplicación del Protocolo

El análisis de los resultados sobre la implementación del Protocolo podría ser utilizado para evaluar la capacidad del derecho administrativo para reconocer, sancionar y reparar la violencia de género. No está de más advertir que si bien la aprobación de un protocolo no garantiza que una institución esté libre de discriminación contra las mujeres y diversidades sexuales y de género, sí envía un mensaje claro respecto de la intolerancia a ese tipo de comportamiento. En este sentido, el objetivo del mismo es habilitar paulatinamente la confianza para que el personal del MPD pueda realizar consultas, recibir asesoramiento y, eventualmente, activar el procedimiento de denuncias. Si bien no se trata de obligar a las personas a recurrir a la autoridad central, resulta imperativo que, en caso de que así lo desee, encuentre un espacio contenedor.

Antes fue mencionado que el ámbito de aplicación del Protocolo abarca a todas las relaciones laborales dentro del MPD, cualquiera sea la modalidad del vínculo: personas con designación permanente, contratadas, interinas, y de cualquier cargo. Por ello, no aplica a situaciones de acoso o maltrato que provengan de personas ajenas al organismo, por ejemplo, integrantes del poder judicial o personas asistidas; tampoco, cuando el maltrato se dirige hacia alguien que no forma parte del MPD.

Desde su aprobación, entre junio de 2019 y el 31 de octubre de 2023 se han recibido 31 consultas en el marco del Protocolo. En 24 ocasiones, el contacto se originó de forma directa por la persona interesada; en 3 supuestos, se trató de una derivación realizada por la Secretaría General de Recursos Humanos y Superintendencia, y 4 veces el contacto lo hizo un/a tercero/a.¹⁸

Del total de consultas recibidas, en 13 intervenciones el Equipo valoró que los supuestos comunicados involucraban alguna situación que, de comprobarse, podrían constituir maltrato laboral, pero no obedecían a razones de género.¹⁹ En estas ocasiones, se hizo la derivación formal al área de Recursos Humanos, siempre con la conformidad de la persona consultante. En 8, se calificó que los hechos podrían configurar supuestos de discriminación o violencia de género, para el supuesto en que se comprobaran los extremos invocados. De este grupo, dos consultantes denunciaron los hechos para el inicio de un sumario disciplinario y en una sola ocasión el caso fue remitido al proceso restaurativo.²⁰

Hubo dos situaciones en las que varios integrantes de un mismo equipo de trabajo comunicaron distintos episodios que involucraban a quienes estaban a cargo de esas dependencias. En estos casos, el equipo interviniente concluyó que las situaciones alegadas configuraban maltrato laboral que, en ocasiones, expresaban formas de discriminación de género, pero que las excedían largamente. No obstante, ninguna de las personas entrevistadas quiso presentar una denuncia formal,

18. Como fue relatado anteriormente en este artículo, en estos casos la Comisión de Género contactó a la persona supuestamente afectada para ofrecer una instancia de escucha y asesoramiento. Una de ellas desmintió que se sintiera maltratada u hostigada, otras dos aceptaron la entrevista pero, luego de recibir asesoramiento, dijeron que no deseaban denunciar.

19. A los fines de simplificar la exposición, utilizamos aquí el concepto de equipo interviniente para englobar las actuaciones de la Comisión de Género y del Equipo de Atención de Casos desde la puesta en funcionamiento del Protocolo. Como fue antes señalado, la intervención inicial (consistente en recibir las consultas, mantener entrevistas, brindar asesoramiento y, eventualmente, derivar el caso al procedimiento restaurativo o elaborar un dictamen para acompañar la denuncia) la realizó originalmente la Comisión de Género. A partir de la modificación del Protocolo en octubre de 2022, esa tarea la efectúa el Equipo de Atención de Casos.

20. En los tres casos restantes no se advirtió que se configurara una situación de maltrato laboral, o bien la persona desistió de la entrevista (luego de afirmar que se habían superado las circunstancias que motivaron el contacto).

por lo que no se fijó precedente respecto a la aplicación del Protocolo, en las que los motivos de género no integraban de manera preponderante el maltrato laboral identificado.

Por otra parte, ninguna de las consultas recibidas implicaba supuestos de discriminación o violencia contra el colectivo LGBTI, pues todas las veces que se interpretó que una situación quedaba abarcada por el Protocolo, alcanzaba a supuestos de discriminación contra mujeres cisgénero.

La experiencia en el tiempo de implementación del Protocolo muestra que la previsión de un equipo especializado que escuche en un espacio privado y respetuoso y brinde orientación y asesoramiento a quienes consultan ha sido un acierto. En general, esa intervención ha sido bien valorada por las personas damnificadas, incluso cuando la devolución recibida es que no corresponde aplicar el Protocolo porque la situación constituye una forma de maltrato pero no obedece a razones de género, o cuando quien estaría inmersa en un clima de maltrato por motivos discriminatorios no desea denunciarlo.

Además, las previsiones contempladas para generar confianza (como la confidencialidad de la información recibida, la especialidad del equipo en temas de género o la imposibilidad de actuar de oficio), no han sido suficientes para superar resquemores que persisten a la hora de comunicar una situación de maltrato laboral. Para intentar superar estos escollos la Comisión de Género mantuvo reuniones con la Colectiva de Trabajadoras del MPD,²¹ a fin de que funcionen también como canal de derivación de casos, ya que en ocasiones las afectadas transmiten sus inquietudes a esa organización, tanto porque les despierta mayor seguridad o porque desconocen el Protocolo.

La escasa demanda lleva a una subutilización del Protocolo como instancia de asesoramiento pues si la persona no quiere denunciar, no encuentra utilidad alguna en mantener una entrevista. Este preconcepto elimina eficacia al Protocolo y a una de sus apuestas principales para la gestión de la conflictividad en el ámbito laboral, que se orienta a lograr la restauración del vínculo cuando se dan las condiciones necesarias.

21. La Colectiva es una organización informal que se define como un grupo de mujeres, trans, lesbianas, bisexuales, travestis, y no binaries que integran el Ministerio Público de la Defensa de la Nación y se organizan para decir basta a la justicia patriarcal.

En los casos en los que el asesoramiento consistió en instar a la persona damnificada a iniciar una intervención institucional (ya sea a través del mecanismo reparatorio o del sancionatorio), se presentaron diversos obstáculos que terminaron por frustrar esas vías. En varios supuestos las víctimas manifestaron que preferían seguir soportando las condiciones de trabajo antes que denunciar a sus compañeros o jefes, por temor a ser etiquetadas como conflictivas. En ocasiones, también consideraron que sus esfuerzos por mejorar el clima laboral serían infructuosos y visibilizan a sus jefes (cuando son ellos quienes ocasionarían maltrato), como influyentes e “intocables”, esto incluso a pesar de que la institución ha ejercido la potestad disciplinaria para sancionar a defensores/as y funcionarios por ejercer conductas de maltrato.

Otros impedimentos remiten a cuestiones del marco normativo y diseño institucional de difícil resolución. Cuando los hechos ocurren en jurisdicciones en las que existen varias dependencias del Ministerio Público de la Defensa, las posibilidades de intervenir para ofrecer protección durante el trámite o luego de finalizado son mayores, pues existe la alternativa de un traslado de área, que impedirá que la denunciante tenga que seguir trabajando con quien ejerció el maltrato. En cambio, en provincias en las que no hay tales opciones, la decisión de denunciar o no los hechos de acoso se ve fuertemente condicionada por lo que pasará “el día después”.

Otro escenario de gran complejidad se da cuando quien ejerce el trato discriminatorio o violento es un defensor. Ese cargo implica la designación mediante un proceso complejo, que incluye la intervención del Poder Ejecutivo y el acuerdo del Senado para ocupar una Defensoría específica prevista en una ley. Entonces, la posibilidad de disponer ciertas medidas preventivas durante el trámite (como asignar al presunto agresor a otra dependencia) es inviable en estos supuestos. Además, si la falta no amerita el inicio de un proceso de destitución, la mejor perspectiva que encuentran las consultantes (esto es, un proceso que reconozca el maltrato y lo sancione) no resulta suficiente a las expectativas, pues significa que, luego de la denuncia, es probable que deban seguir conviviendo en el mismo espacio de trabajo. Este supuesto cobra relevancia, en particular, cuando se trata de casos que se presentan en provincias en las que existan muy pocas dependencias, por lo que las chances de ser asignadas a otra defensoría

disminuyen drásticamente. En esos contextos, la preocupación es que, si denuncian a sus jefes, el clima laboral solo empeorará y que sus carreras profesionales se verán limitadas.

Una herramienta puesta a disposición para estos casos complejos es la intervención del Programa de Resolución Alternativa de Conflictos de la Defensoría General de la Nación, no ya para el abordaje de un conflicto individual, sino para interceder en la dinámica de funcionamiento de toda la dependencia. Su involucramiento apuesta a introducir respuestas más flexibles, orientadas a reparar a las y los afectados y propender a lograr un clima laboral de respeto y trato digno.

Conclusiones

En el ámbito del Ministerio Público de la Defensa, la aprobación del Protocolo ha abierto el debate sobre la violencia y la discriminación de género en la administración de justicia, un espacio fuertemente masculinizado. En este contexto, el instrumento brinda un mensaje institucional importante, consistente en la aspiración del organismo de contar con espacios de trabajo respetuosos, libres de todo tipo de violencia o trato discriminatorio hacia mujeres y diversidades sexuales y de género.

La sanción del Protocolo forma parte de una política que define claramente cuáles son los comportamientos constitutivos de violencia y discriminación de género y abre canales para denunciarlos bajo estrictos criterios de confidencialidad. Dado que, en general, antes de realizar una denuncia quienes padecen acoso laboral despliegan toda una serie de estrategias tendientes a hacerlo cesar, el instrumento diseñado habilita un espacio de asesoramiento especializado para que ese primer acercamiento no resulte expulsivo sino que, por el contrario, ofrezca un ámbito de escucha que conduzca a una solución.

En materia de sensibilización y capacitación, el Protocolo permitió la actualización del contenido de los cursos sobre la materia, espacios que, junto con otras actividades, habilitan conversaciones sobre qué representa la verdadera integración de género en el ámbito laboral. Si bien algunos de esos diálogos resultan incómodos, como contrapartida, el silencio mantiene soterrada la discriminación e impide la toma de conciencia sobre la gravedad de sus consecuencias.

A pesar de sus objetivos, en sus 4 años de vigencia el Protocolo aún no ha logrado revertir todas las barreras que encuentran las mujeres y otras identidades sexogenéricas para denunciar situaciones de violencia o discriminación en el empleo. El temor a la estigmatización o cancelación dentro de la misma organización es una de las razones que más desalienta la apertura de cualquier clase de procedimiento, ya sea restaurativo o disciplinario. Por otra parte, aunque se incluyeron previsiones con el fin de proteger a víctimas y testigos y se flexibilizaron las posibles líneas de acción, lo cierto es que las respuestas siguen siendo rígidas y muchas veces no satisfacen las expectativas de obtener un cambio concreto en las condiciones de trabajo. En estos términos, las personas destinatarias parecen exigir mayores evidencias de su efectividad para legitimar la herramienta.

En definitiva, contar con un Protocolo interno no es suficiente para lograr una transformación cultural pero es un buen punto de partida, toda vez que representa un avance normativo, expresa un claro compromiso institucional con la equidad de género y fija las pautas a seguir para lograr espacios de trabajo libres de discriminación y violencia.

La evaluación de las políticas de prevención de la violencia y el acoso en el empleo público: llave maestra para restablecer la justicia y la equidad

María Paula Bodnar*

“La evolución contemporánea de la organización del trabajo no constituye una fatalidad. Depende de la voluntad –y del celo– de los hombres y mujeres que la hacen funcionar. Si el trabajo puede, como hoy, generar lo peor en el mundo humano, también puede generar lo mejor. Eso depende de nosotros y de nuestra capacidad de pensar, gracias a una renovación conceptual, las relaciones entre subjetividad, trabajo y acción”.¹

Evaluar para transformar

En esta presentación revisamos los alcances y posibles contribuciones de esta herramienta para impulsar cambios organizacionales profundos orientados a revertir inequidades y eliminar las violencias en los entornos de trabajo públicos.

Comenzamos analizando las ideas nucleares que resumen nuestra concepción de la evaluación, entendida como un proceso colaborativo basado en la construcción de confianza y potencialmente transformador. En la segunda sección, compartimos los criterios prácticos que la cimientan y dedicamos el apartado final a recorrer las

* Abogada (UBA). Diploma de Especialización en Diseño y Evaluación de Políticas Públicas (Universidad Pompeu Fabra, Barcelona School of Management) y Magíster en Análisis y Gestión Organizacional (UB, Facultad de Humanidades). Es docente invitada del Programa de Actualización en Género y Derecho de la Facultad de Derecho de la UBA y de la Diplomatura en Administración Judicial de la UNSAM. Desde el año 2000 trabaja en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se desempeña actualmente como Coordinadora Operativa de Proyección Institucional.

1. Dejours, Christophe, *Trabajo Vivo. Trabajo y emancipación*, Buenos Aires, Editorial Topía, 2013, T. II, p. 33.

variables individuales, grupales y organizacionales asociadas a la construcción de capacidades evaluativas, examinando su incidencia en el ciclo de las políticas internas de prevención de la violencia laboral.

Nuestras propuestas son incitaciones a la reflexión-acción y son fruto de intensos debates entablados en un grupo de trabajo con compromiso feminista que participa en un proyecto de colaboración interinstitucional en el que confluyen vivencias, saberes, intereses académicos y trayectorias laborales muy diversas que enriquecen nuestras miradas sobre las dimensiones generizadas del trabajo en las organizaciones públicas.²

Violencia en el empleo público: la evaluación como conductor de efectividad de las intervenciones

El empleo estatal es una de las ramas de actividad con mayor exposición a los riesgos del entorno social y a la violencia.³

2. Este trabajo se inscribe en el plan de intercambio de experiencias de intervención para el abordaje de la violencia laboral con perspectiva de género implementado por la Defensoría del Pueblo local y el Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco del Convenio de Colaboración específico en curso.

Es reconfortante e imprescindible empezar agradeciendo por poder participar en un proyecto innovador impulsado por dos líderes que, con maestría y generosidad, inspiran nuestro trabajo al servicio de organizaciones orientadas a la satisfacción de derechos.

Y gracias, equipo, porque formamos un entramado de sororidad que encauza sinérgicamente nuestros esfuerzos individuales y logros colectivos hacia una concepción del trabajo potenciadora y sensible.

3. Ministerio de Producción y Trabajo, “Encuesta Nacional a trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad”, Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Buenos Aires, 2018. Disponible en: https://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/ecetss/ecetss_informe.pdf

Ministerio de Trabajo de la Nación, “Violencia y acoso en el mundo del trabajo en el marco de la ratificación del Convenio N° 190. Aportes desde la negociación colectiva”. Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas, Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el mundo laboral, Buenos Aires, 2021.

OIT, UNDAV, RINVL, *Trabajar sin violencias. Aportes del sector sindical en Argentina: Encuesta nacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*, Oficina de país de la OIT para la Argentina, Buenos Aires, 2021.

En este ámbito los efectos del fenómeno pueden resultar devastadores ya que frecuentemente la agresión es “re rotulada”, naturalizada y termina asumida como parte del trabajo.⁴

En el largo plazo, los impactos negativos a nivel individual son más nocivos que en el sector privado debido a la baja empleabilidad del personal estatal, las dificultades de transferencia y al uso reiterado de mecanismos formales para eludir las investigaciones o frustrar la reacción organizacional.⁵

Típicamente las entidades públicas asumen la problemática como una cuestión disciplinaria aplicando medidas punitivas que resultan del ejercicio de acciones formales impulsadas de oficio o a través de mecanismos de reporte/denuncia.⁶ También se recurre a medios alternativos de solución de la conflictividad, instancias de consejería y estrategias conciliatorias que se apoyan en la idea de que es posible mantener los conflictos dentro de “límites aceptables” y “descomponer el problema” en expresiones de mera acomodación a la cultura o consecución de objetivos organizacionales.⁷

Otra marcada tendencia regulatoria consiste en la adopción de *protocolos* para tratar la violencia y/o el acoso, así como formas específicas recurrentes en los ámbitos de trabajo, como las violencias por causas de género.

La protocolización ha retomado vigor con la sanción del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo; bajo este marco normativo, el empleo público libre de violencia abarca derechos fundamentales

4. Scialpi, Diana, *Violencias en la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública como ámbito laboral*, Buenos Aires, Catálogos, 2004. Disponible en: <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2194>

5. Nunes Soares, Thiago; Tolfo, Suzana da Rosa, “Assédio moral na universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência”, *Administração Pública e Gestão Social*, 2013, pp. 148-155.

6. Salin Denise, *Organizational responses to workplace harassment*, *Personnel Review*, 2009, pp. 26-44.

7. Barón, Duque Miguel, “Afrontamiento individual del acoso moral en el trabajo a través de los recursos de negociación” en *Revista de relaciones laborales*, 2002, pp. 135-154. Disponible en: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/44356/5814-21316-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

que el *Estado empleador* debe garantizar desde un enfoque integral, inclusivo y con perspectiva de género.⁸

En un estudio reciente sobre experiencias implementadas en Argentina realizado por la Oficina de país de la Organización Internacional del Trabajo se examinan los diferentes tipos de respuesta aplicados por las organizaciones en el área problema, advirtiendo que el pasaje hacia las formas de abordaje integrales de la violencia laboral está facilitado por el uso de mecanismos de evaluación.⁹

En efecto, las regulaciones organizacionales en sus diferentes expresiones (normativa interna, convenios colectivos, protocolización, etc.) no están exentas de dificultades para neutralizar efectos paradójales ni logran ofrecer protección efectiva frente a la violencia.¹⁰ De este modo, las organizaciones terminan incurriendo en una autolimitación que les impide adentrarse en las dimensiones de las relaciones de poder y diluyen su responsabilidad a través de respuestas individualizadas que omiten considerar los factores contextuales, sistémicos o estructurales.

En consecuencia, la evaluación se visualiza como pieza clave en el ciclo de las políticas antiviolencia, sugiriéndose recurrir a metodolo-

8. Maffia, Diana; Bodnar, María Paula, “Prevención y tratamiento de la violencia y el acoso con perspectiva de género en las organizaciones públicas. Desafíos para gestionar el cambio en entornos de trabajo estatales” en *REC Revista Electrónica del Consejo de DDHH de la Defensoría del Pueblo de la CABA*, 2021. Disponible en: <http://rec.defensoria.org.ar/2021/04/16/diana-maffia-y-paula-bodnar-prevencion-y-tratamiento-de-la-violencia-y-el-acoso-con-perspectiva-de-genero-en-las-organizaciones-publicas-desafios-para-gestionar-el-cambio-en-entornos-de-trabajo-est/>

9. Iniciativa Spotlight, *1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina*, Buenos Aires, Oficina de país de la OIT para la Argentina, 2021, p. 85. El informe distingue entre acciones encaradas con fines de protección y prevención, estrategias de orientación, formación y sensibilización, e intervenciones de control de aplicación, vías de recursos, reparación y asistencia: “Tanto el C 190 como la R 206 buscan superar el modo fragmentado como se ha abordado la violencia y el acoso hasta el momento, ya sea como un problema de desigualdad o discriminación o, de manera aislada, como un problema de seguridad y salud ocupacional, sintetizando ambas dimensiones. Con este fin, se promueve y reconoce el impacto en la salud de las personas trabajadoras y se vuelve necesario instrumentar medidas y acciones integrales para su identificación y tratamiento”.

10. Scialpi, Diana, *Violencias en la administración pública...*, *op. cit.*; Vickers Margaret, “Towards employee wellness...”, *op. cit.*, Vickers, Margaret, “A Rhetorical Portrayal of the Sham Face...”, *op. cit.*

gías participativas para llevarla adelante.¹¹ Asimismo, se recomienda que el diseño de los instrumentos de política contenga declaraciones referidas al reporte de los resultados de su ejecución, garantizando los intercambios con el colectivo laboral como condición de apropiación.¹²

Evaluar implica aplicar los procedimientos de la investigación social para valorar las intervenciones públicas en su concepción subyacente, diseño, implementación y/o utilidad.¹³

La conceptualización clásica de Patton remite a la recopilación sistemática de información sobre las características, actividades y resultados de un programa con el fin de reducir incertidumbre, mejorar la eficacia o basar la toma de decisiones.¹⁴ Resumidamente, las contribuciones de la evaluación al ciclo de las políticas internas antiviolencia se relacionan con la transferencia de sus resultados y puesta en valor de los aprendizajes para retroalimentarlo. Además, se remarcan los aportes a la rendición de cuentas y a la transparencia –entendida como una de las dimensiones estructurales de la buena gobernanza–.¹⁵

11. Fletcher, Gillian, “Addressing gender in impact evaluation”, en *A Methods Lab Publication. Overseas Development Institute*, 2015. Disponible en: <https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2020/10/Addressing-Gender-in-Impact-Evaluation-.pdf>
Cabe aclarar que todas las intervenciones públicas pueden ser objeto de evaluación con perspectiva de género, no obstante, para implementarla es condición indispensable determinar el grado de integración de la perspectiva de género en la intervención objeto de evaluación.

12. Escartín, Jordi en “Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions”, *Psychology research and behavior management*, 9, 2016, p. 157.
Duffy, Maureen, “Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009. p. 242.

13. Rossi, Peter; Freeman, Howard, *Evaluación. Un enfoque sistémico para programas sociales*, México, Trillas, 1989.

14. Según la RAE, la palabra “evaluar” se origina en el vocablo “valere” que significa “estimar” y significa “determinar o atribuir el valor de algo”. Las diferentes acepciones ponen diversos énfasis en el propósito o en la oportunidad de la evaluación. En los intentos definitorios rescatamos los siguientes elementos comunes: es una actividad sistemática orientada a valorar el ciclo de las intervenciones. públicas –diseño, implementación y resultados–, en base a criterios predeterminados y aplicando metodologías que buscan garantizar la objetividad del proceso.

15. La rendición de cuentas garantiza que la ciudadanía reconozca las acciones adoptadas por la Administración y su aporte para fomentar la equidad de género, a la vez que favorece la articulación de sus expectativas y demandas. La transparencia supone

La evaluación puede llevarse adelante en diferentes momentos a lo largo de la vida de las políticas, apuntando a finalidades variadas.¹⁶ Por ejemplo, *ex ante*, la organización obtiene datos sobre la situación inicial sobre la cual habrá de incidir, generando de manera anticipativa evidencia indispensable para el diseño. Mediante la evaluación concomitante se relevan las condiciones reales de la puesta en marcha de los instrumentos de política elegidos, lo que aporta datos para realizar cambios operativos o ajustes en la formulación original; y al evaluar *ex post*, se busca examinar los efectos e impactos de una experiencia cumplida.

Los procesos evaluativos están orientados por categorías analíticas que delimitan las cuestiones que serán objeto de valoración. Usualmente se aplican los criterios de eficacia, eficiencia, impacto, pertinencia y sustentabilidad, que pueden combinarse con otros específicos de acuerdo con los objetivos perseguidos en cada caso –p. ej.: equidad, igualdad, accesibilidad, calidad, participación–.

El tema cobra interés teórico en el campo del análisis de políticas públicas, convocando a autoras que sientan los conceptos y principios fundamentales de la evaluación feminista/sensible a la que atribuyen un conjunto de rasgos esenciales.¹⁷

Los principios de la *evaluación feminista* se aplican en cinco niveles, a saber: en el planteo de las preguntas de evaluación, al diseñar el proceso, en la formulación de los juicios de valor –en tanto asumimos que existen diferentes criterios para medir y definir el éxito de las intervenciones–, en la práctica evaluativa –interpelando la reflexión crítica y al trabajo colaborativo– y en los usos, haciéndonos cargo de la res-

que la información es producida y se hace accesible en forma oportuna y adaptada, y es condición para promover la participación interna y externa.

16. Ballart, Xavier, “¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso”, Ministerio para las Administraciones Públicas, Colección Estudios, Serie Administración del Estado, 1992. Blasco Juliá, Jaume, *Guía práctica 1. Cómo iniciar una evaluación: oportunidad, viabilidad y preguntas de evaluación*, Colección Ivàlua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas, Ivàlua. Institut Català d’Avaluació de Polítiques Públiques, 2009.

17. Sielbeck-Bowen, Kathryn, “Exploring Feminist Evaluation: The Ground from Which We Rise”, *New Directions for Evaluation*, 2002, (96) pp. 3-8. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/230147883>

ponsabilidad de actuar a partir de los hallazgos y de reportar utilidad a toda la red de actrices y actores.¹⁸

Como explica Bustelo: “La evaluación con perspectiva de género presta especial atención a las relaciones de género y a las cuestiones de género y a cómo intervienen en el ciclo de las políticas, está guiada por teorías feministas y de género y por presupuestos sobre el carácter estructural y no neutral de las intervenciones”.¹⁹ Desde este encuadre es un instrumento para mejorar la eficacia y eficiencia de las intervenciones públicas y es parte nuclear de una estrategia de transversalización.²⁰

La evaluación con perspectiva de género e interseccional (EPG+): + justicia y + equidad

Durante la última década se desarrolló un marco emergente para teorizar la violencia laboral que –a partir de una *definición expandida*– cambia del factor explicativo individual al de *proceso* e involucra a diferentes sujetos en su construcción –destinatario/a, perpetrador/a, testigos, comunidad, organización y sociedad en conjunto–.²¹

Se considera que los ámbitos laborales no pueden analizarse aisladamente del contexto social debiendo contemplarse las estructuras sociales como componentes de los procesos de violencia;

... la manifestación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo suele reflejar la violencia en el conjunto de la sociedad y, para prevenir y afrontar estas conductas, es necesario comprender las situaciones en las que

18. Hay, Katherine, “Engendering Policies and Programmes through Feminist Evaluation: Opportunities and Insights” en *Indian Journal of Gender Studies*, 2012, pp. 321-340.

19. Traducción propia de Bustelo María, “Evaluation from a gender+ perspective as a key element for (re)gendering the policymaking proces”, Universidad Complutense de Madrid, 2013, p. 11. Disponible en: <https://www.recep.es/files/view/pdf/congress-papers/11-0/821/>

20. La transversalización consiste en “la reorganización, mejoramiento, desarrollo y evaluación de los procesos de política pública de modo que la perspectiva de la equidad de género se incorpore en todas las políticas en todos los niveles por los actores habitualmente concernidos en el ciclo”.

21. Berlingieri, Adriana, “Workplace bullying: Exploring an emerging framework” en *Work, employment and society*, 2015, pp. 342-353.

se encuentran los (/as) propios (/as) trabajadores (/as), y el modo en que esto puede aumentar el riesgo de que se produzcan.²²

La noción de *continuo* permite captar los modos en que distintas formas de violencia se relacionan, reproducen y sostienen unas a otras, superando las limitaciones de las *definiciones personalizadas* que desdibujan la naturaleza institucional y antiética del fenómeno y consolidan sus aspectos estructurales.

De esta manera, al definir la violencia en el trabajo como un *proceso complejo* que comprende la interacción de estructuras organizacionales y sociales se trasciende el plano visible (superficial) logrando aprehender los mecanismos informales –*las relaciones cooperativas fuertes*–²³ que contribuyen a su continuación y proliferación, y los procesos organizacionales que pueden ser usados para validarla o potenciarla, tales como los mecanismos de recompensa institucional aplicados para encubrir, neutralizar o justificar la violencia (p. ej.: evaluaciones de desempeño, sistemas de promoción, u otros recursos institucionales).

Debemos tener en cuenta que la incidencia y configuraciones violentas varían en los casos de personas y grupos históricamente vulnerabilizados por causas de género, sexo, etnia, edad, condición de migrante –entre otros múltiples factores–. Precisamente, la perspectiva interseccional “... permite afinar la mirada y advertir la especificidad que una situación de este tipo reviste...”²⁴ y desde una representación del problema *enriquecida en las complejidades y diversidades* se habilita la revisión profunda de las dinámicas arraigadas en el mundo del trabajo que generan o replican inequidades.²⁵

22. OIT, “Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo,” Informe V (1). Quinto punto del orden del día de la Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión. ILC.107/V/1 Oficina Internacional del Trabajo, 2017, Ginebra, 2017, p. 32.

23. Hutchinson, Marie, “Like wolves in a pack: Predatory alliances of bullies in nursing” en *Journal of Management & Organization*, 2006, pp. 235-250.

24. Vigoya, Mara, “La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación” en *Debate feminista*, vol. 52, 2016, pp. 1-17. El término “interseccionalidad” designa la perspectiva teórica y metodológica que busca dar cuenta de la *percepción cruzada o imbricada de las relaciones de poder*.

25. Bodnar, María Paula, “Con miradas de género: Repensando las respuestas institucionales frente a la violencia y el acoso laboral” en *Boletín del Observatorio de Género en la*

Este marco resalta que el desbalance de poder es un elemento esencial en la emergencia de la violencia que comprende relaciones dentro y alrededor de la organización, pudiendo expresar no sólo su uso abusivo o ilegítimo sino también el ejercicio del legítimo. Al poner énfasis en la institucionalización se ubica a las organizaciones como entidades anti-éticas responsables en el surgimiento y perpetuación de la violencia.²⁶

Subrayamos que los procesos, políticas y prácticas organizacionales en sí mismos constituyen posibles factores explicativos de la violencia laboral y ponemos en relieve las responsabilidades organizacionales de identificar los riesgos, valorar su impacto e intervenir en las formas de trabajo desfavorables, generando las condiciones de trabajo aceptables.

Bajo este encuadre, el diseño de las políticas de prevención y combate de la violencia laboral se ha asociado a la construcción de un sistema de gerenciamiento de los riesgos psicosociales²⁷ que contempla las actividades del trabajo, el ejercicio del poder y las normas de los grupos, y tiene en cuenta el nivel de solidaridad e involucramiento de todas las personas que integran la organización en el logro de su bienestar. Básicamente, el ciclo de las políticas antiviolencia formuladas desde el esquema *de gestión de riesgos* presenta tres fases: análisis o diagnóstico de las patologías organizacionales, implementación y *evaluación con re-orientación* al colectivo laboral y responsables institucionales.

Al emprender una evaluación con lentes de género, traspasamos las regulaciones formales y prácticas organizacionales, adentrándonos en las desigualdades en torno a la distribución de funciones, las relaciones de poder y presunciones culturales profundamente instaladas.²⁸

Justicia N° 16, Consejo de la Magistratura de la CABA, 2018. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/acceso/genero/genero/B2F65B2F24AEB2EEA4707AEA168AD051>

26. D´Cruz, Premilla; Noronha, Ernesto, “Mapping ‘Varieties of Workplace Bullying: The Scope of the Field”, en D´Cruz, P., Noronha, E., Notelaers, G., Rayner, C. (eds.), *Concepts, Approaches and Methods*; Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, vol. 1, Singapore, Springer, 2021.

27. “Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo”, en *EU-OSHA*, 2022. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>).

28. ONU Mujeres, “Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género”, 2015. Disponible en: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/un-women-evaluation-handbook-es.pdf?la=es&vs=1738>

La EPG+ toma en cuenta el contexto y las vinculaciones entre políticas y/o programas organizacionales²⁹ aspirando a producir cambios superadores en términos de equidad en tanto repara en las diferencias en el acceso y control de los recursos, en las posibilidades y condiciones de uso de los dispositivos formales y marca los impactos diferenciales de los instrumentos de política.³⁰

En este sentido se argumenta que la evaluación representa una *buena forma de devolver y reconsiderar el género* en la formulación de las políticas.³¹

La EPG+ tiene direccionalidad definida apuntando a revertir las inequidades y restablecer la justicia.³² Es un proceso activo e intencional con potencial de *regenerar el ciclo de las políticas antiviolencia*, lo que expone su carácter político.³³

29. Fletcher, Gillian, "Gender Analysis", en *Better Evaluation*, 2019. Disponible en: https://www.betterevaluation.org/en/themes/gender_analysis

30. Greene, Jennifer; Caraceli Valerie, "Defining and describing the paradigm issue in mixed-method evaluation". *New directions for evaluation*, 1997, pp. 5-17. La EPG+ está enmarcada en el contexto, interpela a los abordajes participativos e insta a combinar epistemologías, paradigmas, métodos y técnicas de investigación.

Se deben contemplar las vinculaciones de las políticas antiviolencia con otras políticas y prácticas de gestión del personal. Desde el enfoque de la gestión integral del personal todos los componentes del sistema funcionan interconectados y orientados a la meta de brindar un servicio público de calidad. Para facilitar dicha conexión las organizaciones podrían –por ejemplo– desde el subsistema de gestión del empleo, apuntar a la sensibilización del personal ingresante sobre los contenidos de sus políticas internas antiviolencia. Además, debe considerarse que, si los subsistemas de gestión del rendimiento y del desarrollo no son sensibles a las brechas de género determinantes de situaciones de segregación vertical y horizontal, los procesos de progreso en la carrera quedarán apoyados en criterios inaptos para eludir tratamientos arbitrarios e inequitativos y su aplicación puede configurar prácticas violentas per se.

31. Bustelo Maria, "Evaluation from a gender+ perspective...", *op. cit.*, p. 2.

32. Ligerio Lasa, Juan, *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo*, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo y Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, 2014.

33. La noción de "evaluación feminista" remarca que la inequidad de género es un fenómeno estructural y sistémico y pone en relieve que el conocimiento es una fuente de poder situada social, cultural y temporalmente. Los estudios feministas echan luz a las dificultades que en la práctica se enfrentan para transversalizar, evidenciando que el enfoque de género tiende a "evaporarse" a lo largo del ciclo de las políticas; se trata de un fenómeno por el cual el género "se despolitiza" y "diluye".

Como resume De Quintana Medina (2021):

... una evaluación con perspectiva de género tiene que querer contribuir activamente a este objetivo, promover la rendición de cuentas en términos de igualdad de género y asegurar que los resultados de la evaluación son útiles para la formulación de políticas públicas a favor de la igualdad.³⁴

Ensayando la evaluación transformadora: prácticas virtuosas y desafíos

En este apartado presentamos los principales criterios prácticos que dan vida a la EPG+ a partir de la experiencia de trabajo desarrollada en los últimos años.

Consideramos que la evaluación es un instrumento indispensable para asegurar la transversalidad de género en el ciclo de las políticas internas de prevención de la violencia laboral en las organizaciones estatales. La mirada de género transita todo el recorrido evaluativo, que es planificado a partir de indagaciones exploratorias que incluyen múltiples técnicas de relevamiento y análisis (v. gr.: fuentes documentales internas y entrevistas semidirigidas con referentes institucionales).³⁵

Para que la evaluación logre captar las condiciones reales de ejecución de los esfuerzos antiviolencia y registrar sus impactos diferenciales según género, una acción clave es la construcción de indicadores sensibles. Observamos que en el área problema, el Convenio 190 de la OIT reconoce la persistencia de sesgos de género y propone generar información desagregada por sexo; sin embargo, el desglose de datos

34. De Quintana Medina, Julia, *Guía práctica 18. La perspectiva de género en la evaluación de políticas públicas*, Ivàlua, Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2021, p. 39.

35. Gómez Torralbo, Rosa; Menéndez Roldán, Susana, *La evaluación de políticas públicas con enfoque de género. Guía de aplicación*, Instituto Andaluz de Administración Pública, Sevilla, España, 2019. La sistematicidad implica asegurar la perspectiva de género en todas las fases del proceso (planificación, diseño metodológico, implementación, retroalimentación y transferencia) y en las acciones y decisiones concernientes a cada una de ellas. Por ejemplo, desde el momento en que planeamos el diseño evaluativo comenzamos organizando el trabajo de campo con perspectiva de género (p. ej.: al elegir los horarios para ejecutar las diferentes tareas, cuando distribuimos las actividades procurando la conciliación laboral-familiar, al seleccionar las técnicas y determinar quiénes estaremos a cargo de la recolección de los datos).

por sexo reproduce la lógica del binarismo, invisibiliza y desconoce sujetos de derecho y deja fuera de valoración variables relevantes como lo son la identidad de género, la orientación sexual, entre otros ejes de inequidad –p. ej.: discapacidad, edad, nivel de instrucción–.

Los indicadores representan de manera simplificada diferentes aspectos de la realidad mediante la operacionalización de conceptos, y su elaboración no es neutral, “... si bien se presentan a menudo como medidas objetivas de un fenómeno: la elección de qué se mide y cómo se mide es una decisión que incorpora consideraciones ideológicas y políticas, y, por lo tanto, sesgos de género ...”.³⁶

Uno de los rasgos esenciales de la EPG+ es que se nutre de las miradas y voces de todas las personas involucradas en torno a la implementación de las intervenciones.³⁷ Creemos que la participación es una vía regia para identificar los déficits y sesgos de género presentes en la producción de información y para interpretar los datos atendiendo a la posición relativa y en el contexto de las personas sobreexpuestas al riesgo de violencia por causas de género u otros ejes de inequidad.

Por otra parte, estamos convencidas de que el conocimiento producido es una fuente de poder que debe ser compartida y destinarse a ser usada por quienes participan en la evaluación.³⁸ En esta línea, las instancias de cierre del proceso son oportunidades de aprendizajes significativos para los grupos participantes y para el propio equipo evaluador; los hallazgos son puestos en común valiéndonos de marcos analíticos para disparar las retroalimentaciones, lo que nos permite agilizar la producción del informe final.

Planteamos que las estrategias de socialización de los resultados deben propiciar una atmósfera de intercambio y reflexión, pues el poder transformador del proceso se relaciona con las chances de ponerlos en valor en la toma de decisiones relativas al rediseño de las políticas internas y de generar diálogos entre el mapa de actrices/actores concernidos, para lo cual es indispensable planificar la comunicación de los resultados y su transferencia.³⁹

36. De Quintana Medina, Julia, *Guía práctica 18...*, *op. cit.*, p. 62.

37. ONU Mujeres, “Manual de evaluación...”, *op. cit.*

38. Bustelo María, “Evaluation from a gender+ perspective...”, *op. cit.*

39. De Quintana Medina, Julia, *Guía práctica 18...*, *op. cit.* La difusión de los hallazgos destinada a quienes participan en el proceso es una responsabilidad indelegable del equipo

Apostamos a instaurar métodos de reporte sistemático y sostenido a lo largo del tiempo, promoviendo la elaboración de informes “autosuficientes” en los que se logre plasmar cómo se integró la perspectiva de género en el diseño y metodología, cuáles son las limitaciones del trabajo realizado, de qué formas se aseguró la participación en el proceso, cómo trabajamos sobre las restricciones enfrentadas para asegurar la validez y confiabilidad de los hallazgos y cuáles son las líneas de acción futuras identificadas.

El *informe elaborado en clave de género* debe reunir la evidencia que fundamenta las recomendaciones, identificar las áreas/unidades organizativas responsables de actuar (fijando prioridades) y los impactos de las acciones en los diferentes grupos destinatarios. Además, para expandir la utilidad del documento deben anticiparse las opciones de implementación de las recomendaciones y eventuales efectos asociados a cada una de ellas, así como la forma de monitorearlos prestando atención a las vinculaciones con otros esfuerzos evaluativos dentro del organismo o ejecutados por organizaciones de referencia.

En resumen, pensamos a la evaluación como un proceso colaborativo en todas sus fases (*v. gr.*: diseño, implementación, transferencia de los resultados), lo que favorece su apropiación por parte de las/os destinatarias/os y contribuye al aprendizaje colectivo y organizacional, en tanto estimula las oportunidades de discusión y los intercambios entre las unidades organizativas.⁴⁰

Consideraciones futuras

No hay manera de transformar la cultura –objetivo directo o indirecto de cualquier proyecto de innovación–, si no es a partir de la cultura (Gore, 2004). Para comenzar incluso la conversación sobre el cambio, el nuevo

evaluador; también pueden planificarse acciones dirigidas a otros públicos y distribuir la responsabilidad de comunicar entre diferentes actores/actrices institucionales.

El diseño de las comunicaciones y selección de los canales en función de los intereses y necesidades de los diversos públicos destinatarios potencia la utilidad de los hallazgos.

40. Una buena práctica que aporta calidad a la producción del informe es la validación por parte de personas expertas en contenidos, especialistas en género y/o referentes institucionales; otra práctica usual consiste en la redacción de versiones preliminares para la discusión interna e intercambio con las/los participantes en la evaluación, lo que permite incorporar ajustes y formular las recomendaciones atendiendo a sus perspectivas.

mensaje debe ser procesado desde el lenguaje de la organización, y el consiguiente programa de trabajo de la innovación asumido e incorporado como propio por sus integrantes.⁴¹

Las organizaciones que logran fomentar la capacidad evaluativa fortalecen su reflexividad, aportando calidad a sus políticas antiviolencia.⁴²

Construir una cultura de evaluación demanda desplegar un *mindset de pensamiento evaluativo* en un entorno promotor del aprendizaje que dispone de incentivos, recursos y oportunidades de transferencia de los hallazgos, con el apoyo de los liderazgos.⁴³

De Quintana Medina propone una tipología que agrupa los esfuerzos evaluativos poniendo atención al grado de *compromiso y sensibilidad* de las unidades promotoras y a las *habilidades* de los equipos responsables de evaluar, distinguiendo entre: *evaluaciones ciegas al género* promovidas e implementadas al margen de todo tipo de consideración de género; *evaluaciones sensibles con sesgos* impulsadas por unidades que aspiran a incorporar la perspectiva de género, pero ejecutadas por equipos que mantienen inalteradas sus prácticas; *evaluaciones con perspectiva de género no transformadoras* que implementan equipos sensibles aunque imposibilitados de impactar en la toma de decisiones por la persistencia de resistencias organizacionales; y *evaluaciones con capacidad transformadora* cuyo desarrollo depende del compromiso y sensibilidad de la instancia promotora y de la actuación de equipos implementadores con miradas enriquecidas sobre los alcances y finalidades de la evaluación.⁴⁴

41. Iacoviello, Mercedes; Pulido, Noemí, “Representatividad, participación y política: nuevo foco para el viejo debate sobre la función pública en América Latina”, *Revista Buen Gobierno* N° 12, semestre enero-junio de 2012, p. 108. México. Disponible en: <http://www.vocesenelfenix.com/content/representatividad-participacion-politica-nuevo-foco-para-el-viejo-debate-sobre-la-funcion-publica-en-america-latina>

42. Por reflexividad aludimos a la capacidad de las organizaciones de analizarse deliberadamente a sí mismas y asumir responsabilidad por las consecuencias no intencionales de sus políticas internas. Son organizaciones que estimulan a sus miembros al aprendizaje, liberan los flujos de conocimiento (evitan que se hagan “pegajosos”), se basan en la confianza, promueven el pensamiento crítico, descentralizan los procesos decisorios, basándolos en evidencia, y fomentan los liderazgos participativos.

43. Preskill, Hallie; Boyle, Shanelle, “A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building”, *American Journal of Evaluation*, 2008, pp. 443-459.

44. De Quintana Medina, Julia, *Guía práctica 18...*, op. cit., p. 33.

Subrayamos que el progreso de la EPG+ es un proceso innovador que involucra al colectivo laboral e interpela a los liderazgos a detectar las fortalezas y encauzar los esfuerzos en una dirección creativa.⁴⁵ Y en este orden, es oportuno recordar que toda organización “es” una cultura centrada en sus presunciones básicas,⁴⁶ de modo que cualquier intento de innovación busca transformarla.

Las organizaciones están diseñadas para obstaculizar el aprendizaje y resistir el cambio, por lo que se necesitan acuerdos para poder transformar el conocimiento en acción, trabajar “sobre lo invisible”, gestionar la red del programa y conciliar los interjuegos de poder y atribuciones que inciden en las condiciones habilitantes de las nuevas prácticas implícitas en los proyectos de innovar.⁴⁷

En síntesis, extender la evaluación de las políticas antiviolencia demanda generar confianza, despejar miedos y evitar suspicacias, ofreciendo oportunidades genuinas de involucramiento de las personas destinatarias de las intervenciones a lo largo del proceso.

El fomento de la *participación interna* es demostrativo del compromiso institucional con la temática, refuerza la legitimidad de la construcción de los instrumentos y contribuye a crear sentido de autoría,⁴⁸ también ayuda a extender la perspectiva de género hacia diferentes subsistemas de gestión del personal, para lo cual podemos valernos de

45. Amabile, Teresa; Khaire, Mukti, “Creativity and the role of the leader”, *Harvard Business Review*, 2008, pp. 100-109.

La innovación es un cambio planificado y conducido resultante de un proceso formalmente estructurado y vinculado con estrategias gestionables que conlleva la modificación de la estructura y operaciones de la organización, de modo que mejoren sus efectos en orden al logro de los objetivos propuestos. Para implementar la innovación es necesario que las personas se auto reconozcan como transformadoras, que la organización las anime a ser creativas y que exista integración entre la política de gestión del conocimiento con las restantes de la organización.

46. Aguirre Baztán, Silvio, “La cultura de la empresa” en *Revista Malestar e Subjetividade*, 2002, pp. 86-122.

47. Gore, Ernesto; Vázquez Massini, Marisa, *Hacer visible lo invisible. Una introducción a la formación en el trabajo*, Buenos Aires, 2002. La explicación de las rutinas defensivas es individual y de la organización misma; no es posible cambiar los mecanismos de defensa organizacional sin cambiar los individuales y a la inversa.

48. Richards, Jon; Daley, Hope, Bullying policy: Development, implementation and monitoring, en Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, New York, Taylor & Francis, 2003, pp. 247-258.

mecanismos variados (p. ej.: constituir redes de intercambio de experiencias, promover instancias informales de aprendizaje).⁴⁹

Por otra parte, el trabajo colaborativo con otras entidades del sector estatal es una estrategia privilegiada para robustecer la evidencia empírica necesaria para el avance teórico en el campo de la prevención de la violencia laboral en el empleo público y para mejorar la efectividad de los dispositivos de la política.

Es indiscutible que el abordaje integral de las violencias exige acoplar “otras voces y miradas” como condición para enfrentar la complejidad, acrecentar las innovaciones y propiciar la solución de los problemas. En este sentido, el entorno es un elemento básico de un modelo de gestión integral de la innovación el cual debería orientarse a brindar beneficios a quienes integran la organización y a la sociedad en conjunto.⁵⁰

Desde el enfoque del *cambio continuo* interpretamos que la innovación es producto de “pequeños ajustes simultáneos” originados por diferentes instancias organizativas que al adquirir carácter acumulativo logran proyectar modificaciones sustanciales en toda la organización.⁵¹ Esta aproximación pone en relieve el rol de los equipos evaluadores y el papel desempeñado por agentes y unidades catalizadoras.⁵²

Evaluar con perspectiva de género es una actividad autorreflexiva que demanda claridad, honrar las múltiples perspectivas y hacernos cargo de nuestras propuestas, basándonos en sólidos conocimientos técnicos.⁵³

49. Uno de los puntos críticos es instaurar la evaluación de las (des)articulaciones entre los subsistemas como reclutamiento, entrenamiento, comunicación de las políticas, relevamiento de “áreas conflictivas”. Sostenemos que las iniciativas antiviolencia deben articularse con otras políticas y prácticas organizacionales regulatorias de las relaciones sociales –v. gr.: equidad de géneros, antidiscriminación, progreso en la carrera, evaluación de desempeño– ofreciendo respuestas coordinadas e integrales frente a las problemáticas inherentes a la gestión del personal.

50. Álvarez Venegas, Rubén, *Enfoques de innovación en las organizaciones*, Universidad Internacional de México, 2015. Disponible en: <https://dpiuninter.files.wordpress.com/2015/03/enfoques-de-innovacion-en-las-organizaciones1.pdf>

51. Weick, Karl; Quinn, Robert, “Organizational change and development”, *Annual review of psychology*, 50(1), 1999, pp. 361-386.

52. García Iriarte, Edurne, et al., “A catalyst-for-change approach to evaluation capacity building”, *American Journal of Evaluation* 32.2, 2011, pp. 168-182.

53. Patton, Michael, “Feminist, Yes, but Is It Evaluation?”, *New Directions for Evaluation*, 2002, pp. 97-108.

De cara al futuro, pensamos que un reto común a las organizaciones públicas es generar ofertas de formación especializada que se ajusten a las necesidades de los equipos evaluadores, asegurando planes de capacitación formales, así como también diseños flexibles y oportunidades de intercambio para fomentar la adquisición de habilidades específicas –p. ej.: construcción de indicadores sensibles, producción y análisis de datos cuantitativos y/o cualitativos con perspectiva de género, elaboración de informes– y de saberes propios del área problema –p. ej.: reconocimiento de las formas en que se expresan las relaciones de género en el ámbito del empleo público y de las configuraciones que asume la violencia laboral–.⁵⁴

Entendemos que el limitado impulso de los sistemas de información y la falta de herramientas destinadas a valorar el bienestar del personal que trabaja al servicio del Estado son factores que habilitan la consolidación de violencias estructurales que se mantienen indetectables y son normalizadas.

Con compromiso feminista, seguiremos empeñadas en fortalecer la capacidad evaluativa en las organizaciones públicas, enfatizando en las responsabilidades de los liderazgos en la gestión del cambio cultural y convencidas de que vale la pena insistir con nuestras prácticas.

54. Para fomentar las actitudes, conocimientos y habilidades requeridas en el nivel individual, la literatura especializada enumera diferentes estrategias –v. gr.: acciones de difusión y promoción, entrenamientos específicos, asistencia técnica, promoción de comunidades de práctica, y coaching, entre otras–. Asimismo, se promueven las alianzas con referentes o equipos especializados en género con *expertise* en el área problema que puedan brindar apoyo técnico complementario y/o supervisar el desempeño del equipo de evaluación.

Capítulo 3
**Propuestas de regulación en contextos
judiciales: ejemplos situados**

Apuntes sobre el desarrollo del Programa de Prevención de la Violencia Laboral

Vanesa Ferrazzuolo*

Introducción

El Programa de Prevención de la Violencia Laboral, sobre el cual iremos conversando a lo largo de este artículo, es una política pública desarrollada en el marco del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que tiene como objetivo “Implementar políticas para visibilizar, difundir, concientizar, prevenir y abordar el problema de la violencia laboral en el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”.¹

A modo orientativo, el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el órgano de administración del Poder Judicial de la CABA. Creado como consecuencia de la autonomía concedida a la CABA luego de la reforma constitucional de 1994, el Consejo tiene, entre otras, la función de administrar los recursos (tanto económicos como humanos) del Poder Judicial y la de ser el organismo que selecciona, designa y remueve a los magistrados (jueces, salvo a los miembros del Tribunal Superior de Justicia, y a los integrantes de los tres Ministerios Públicos) dentro de la jurisdicción de la CABA.

Como consejera del estamento de la Legislatura Porteña en el Consejo, en el período comprendido entre los años 2015 y 2019 desarrollamos las estrategias que se enumeran a continuación para implementar el Programa de Prevención de la Violencia Laboral. La intención del presente trabajo es compartir la experiencia adquirida con el trabajo de esos años, poniendo especial énfasis en la gestión encaminada a establecer la prevención como una práctica permanente

* Abogada (UBA). Se desempeña como Secretaria General Jurisdiccional de Asistencia a la Defensa del Ministerio Público de la Defensa de la CABA, ex Consejera del Consejo de la Magistratura de la CABA.

1. CMCABA, Resolución CM N° 60/2016, del 03/05/2016.

del organismo y de la comunidad que lo integra. De allí que, a continuación, se plantearán los cinco puntos o ejes de la gestión que sirvieron para la aplicación del mencionado programa.

Cinco puntos de la gestión

Cuando hablamos de la puesta en marcha de un Programa de Prevención de la Violencia Laboral podemos identificar los 5 ejes que propiciaron no sólo la existencia del programa sino que generaron su permanencia.

Nuestro punto de partida siempre estuvo marcado por exponer la existencia de un valor en sí mismo que debía ser reconocido y definido como tal, para poder ser garantizado. Desde esa óptica se entendió que la búsqueda de un ambiente sano de trabajo era el punto inicial y las distintas acciones estratégicas que se fueron tomando estaban destinadas a informar, capacitar y difundir cómo entendía esa organización la existencia o no de un ambiente sano de trabajo y a caracterizar a la violencia laboral como la consecuencia directa de vulnerar aquel valor. Trabajar en prevenir la violencia laboral no podía darse sin entender cuál es el estado de bienestar del cual se parte.

De allí se conformaron estos cinco ejes con los que trabajamos.

1. Tomar como valor propio la construcción de un concepto de ambiente sano de trabajo y libre de violencia

Primero es central conocer a la organización de que se trata, porque cada caso difiere –o puede hacerlo– en su conformación política, la toma de decisiones, la creación de consensos, y en las diferentes áreas que participan en la creación y aplicación de las normas.

A partir de allí, es necesario tener en cuenta –en ese caso– que el Consejo de la Magistratura posee un órgano de decisión política, que es el Plenario de consejeros, conformado por representantes de distintos estamentos, y esos estamentos poseen una representación mixta de su propio electorado. Una característica central de este órgano de decisión es que su conformación no es permanente, ya que todos sus miembros cumplen un mandato temporal no renovable. Esto implica

que existe una segunda línea de ejercicio de poder permanente que son aquellos que se encuentran involucrados en hacer que el organismo funcione y son los que –en general– poseen gente a cargo, conforman o integran equipos de trabajo e incluso se relacionan con el resto del personal que presta servicio en otras áreas. Sumado a ello, existe otro colectivo laboral al que también apuntan las políticas institucionales tomadas desde el órgano de decisión, son quienes se desempeñan en áreas jurisdiccionales, que también lo hacen con permanencia en sus cargos o actividades, desde el punto de vista de que no se trata de representaciones temporales.

Con el objeto de que el concepto de un ambiente sano de trabajo pudiera ser avalado por los integrantes de esa comunidad y que tuviera el respaldo necesario para ser efectivo y efectivizado, se recurrió a la elaboración normativa, creando una norma interna que visibilice la decisión de propender a la existencia de “Un ambiente sano de trabajo y libre de violencia”, consolide el concepto, y que lo transforme en una regla pasible de adquirir permanencia. Esto lo convierte en un valor que la organización ha tomado para sí, no solo por establecerlo como una regla permanente sino porque emana de su máximo órgano decisor.

2. Incorporar ese valor como una perspectiva transversal, que atraviese cualquier política pública, sector, área o temática trabajada

Como corolario de lo anterior, e íntimamente ligado al hecho de que se dictó una norma interna de carácter general, este valor pasó a ser obligatorio. Por el tipo de normativa en que se exteriorizó sí, pero aún más importante, creo yo, pasó a ser parte de la filosofía de la organización, en el universo alcanzado por esta y por las relaciones laborales, comerciales e institucionales que emprenda.

Así será parte de las distintas intervenciones de la institución, desde la selección de personal, la promoción del mismo, o la aplicación en el ámbito disciplinario, tendrá que ser tenida en cuenta a la hora de establecer planes de capacitación y formación de los trabajadores (en sentido amplio empleados, funcionarios y magistrados), se podrá ver reflejado en la contratación de servicios a terceros seleccionando aquellos prestadores que compartan la visión sobre el ambiente sano

de trabajo, el respeto o puesta en funcionamiento de dicha idea, incluso compartiendo la experiencia con aquellos que ya están prestando un servicio pero que no se hayan manifestado en este sentido.

Una gran parte del grupo humano que conforma el Poder Judicial de la CABA, y es parte del universo al que se está haciendo referencia, ingresa a través de un concurso público de oposición y antecedentes. Es por eso que no existe impedimento para solicitar que tengan cierta formación en la temática, indagar sobre el conocimiento que tengan de la normativa aplicable, o bien, mejor aún, cómo consideran que, en el ejercicio de su función, podrían profundizar la existencia de un ambiente sano de trabajo. Esto llevaría a que mucha gente se interiorizara sobre la temática desde un punto de vista de la creación de espacios sanos de trabajo, porque la mayoría de los concursantes abordarían el estudio del tópico para poder conocerlo y brindar una respuesta adecuada; el o la concursante que gane tendrá la posibilidad de aplicarlo, todos tendrán la posibilidad de reclamarlo, pero, fundamentalmente, se habrá realizado una campaña de concientización dirigida a las personas que quieren estar a cargo de un equipo, al que deberá dirigir bajo su órbita.

3. Materializar el concepto central

La idea de integrar un valor a la filosofía de una organización puede resultar etérea si no se complementa con prácticas o estrategias de materialización. En el caso de organizaciones altamente normativizadas también puede correr el riesgo de terminar siendo una norma en desuso. Llevar a la práctica una línea filosófica, por decirlo de alguna manera, tiene que encontrar un camino útil que la visibilice y la transforme en algo corpóreo.

En esa búsqueda indagamos sobre qué era un ambiente sano de trabajo o cómo podíamos crearlo y sostenerlo para quienes componíamos ese lugar en el que la actividad diaria se desplegaba. En esa línea se convocó a los distintos sectores de incidencia a participar de mesas de trabajo y discusión, con un objetivo concreto que se propuso desde su inicio: reconocer aquellas prácticas favorecedoras de un ambiente sano de trabajo y plasmarlas en un documento, en este caso un decálogo, el “Decálogo de Buenas Prácticas”.²

2. CMCABA, Resolución CM N° 237/16, del 22/12/2016.

El reconocimiento de estas prácticas tenía como mensaje tácito el de poder diferenciarlas de aquellas que no fueran favorecedoras para la adopción de un ambiente sano, así como identificar las que no possibilitasen la generación de entornos saludables para la interrelación humana o para la construcción de espacios de trabajo libres de violencia. Postulaba también la posibilidad de señalar aquellas prácticas que se esperaban de la organización como tal, y del otro, sea este par o no en la jerarquía institucional.

4. La difusión como herramienta para lograr que los miembros de la organización puedan apropiarse de la temática

La importancia de conocer el avance, los cambios, la profundización y los límites de cualquiera de los temas que una organización de numerosos integrantes emprende, siempre es un desafío. Cuando estas organizaciones se encuentran ampliamente burocratizadas es aún más engorroso. La proliferación de normas internas no escapa a la lógica de un Estado y sus leyes, es difícil que se conozcan y suelen perder el interés o la centralidad que el tema necesita.

En este caso fue importante mantener la idea de que todos debían estar involucrados. Con esa mirada propusimos que cada titular de un equipo de trabajo fuera parte de la difusión del “Decálogo de Buenas Prácticas” suscribiéndolo, como quien firma un contrato y llevándolo a su oficina, área o espacio, físicamente, para que estuviera en un espacio visible.

La suscripción tenía el objetivo de asegurar que fuera conocido por la mayor cantidad posible de integrantes para que fuera respetado por la comunidad a la que pertenecía y a la que iba dirigido. Era la manera expresa y simple de hacer llegar el mensaje al resto de la organización, ya no en un texto normativo, formal, extenso, muchas veces aburrido, de una lectura lenta e incluso, publicado de una manera menos accesible. El decálogo se transformó en un cartel ubicado en algún lugar visible en cada oficina, suscripto –lisa y llanamente firmado– por el titular del área, que expresaba que todos asumían el ambiente sano de trabajo como un bien preciado, abrazaban sus prácticas y visibilizaban su acuerdo.

Una de las prácticas invitaba a cada equipo a tener sus propias reglas de convivencia; eso generó que ellos mismos acordaran aquellas prácticas más y menos tolerables, que buscaran estrategias para afianzarlas o evitarlas e incluso para reemplazarlas por otras, y principalmente mantuvo el tema en tratamiento, desde un punto de vista positivo, de acción, de escucha y de reflexión, por mucho más tiempo que el simple dictado de una norma.

5. Realizar un esquema de capacitación integral y permanente

Para pensar y aplicar políticas públicas, particularmente cuando nos referimos a temáticas tan sensibles y de alto impacto a la hora de pensar la forma de trabajo, la cuestión de la formación y/o capacitación de las personas que comparten estos ámbitos es un punto central. Es por ello que encarar la cuestión de capacitar resulta indispensable; pensando en esta problemática específica, puede permitir incorporar vivencias, experiencias de las personas participantes y/o destinatarias del programa, lo que puede inaugurar una dinámica virtuosa respecto del compromiso necesario que requiere la construcción y consolidación de un ambiente sano y la prevención de la violencia laboral.

El foco de estas capacitaciones podría ser el conocimiento y correcto uso de la política aprobada o incluso de aquellas que fueran a complementarla, pero la idea de integral y permanente propone ir un poco más allá, y apunta a la incorporación de prácticas deseables en ámbitos de trabajo y de interrelación humana desde la perspectiva de generar, fortalecer o potenciar habilidades compatibles con estas prácticas, como pueden ser formas de liderazgo, mecanismos de comunicación, métodos de resolución de conflictos.

Esto no solo enriquece al grupo humano en general, se convierte en una estrategia de difusión y muestra una toma de posición en la temática.

La relevancia del tema de prevenir y combatir la violencia laboral se impone como trascendental en los tiempos que corren. Me interesa que, a modo de conclusión, podamos pensar en los tópicos que se discuten hoy en el marco nacional e internacional del derecho del trabajo, esto es el de la vinculación íntima que existe entre violencia laboral y violencia por motivos de género.

Mientras, el escenario normativo está dado, particularmente tras la sanción del Convenio sobre la Violencia y el Acoso (Convenio OIT N° 190) de 2019, y que fuera aprobado por la Argentina en 2020.³ Este documento posiciona a la violencia laboral por motivos de género desde un punto de vista jurídico, definiendo en buena medida sus alcances e implicancias; por otro lado, la Ley N° 26485, de Protección Integral para Prevenir, Erradicar y Sancionar la Violencia contra las Mujeres, incorpora expresamente en el derecho argentino a la violencia laboral como una de las modalidades de violencia de género (art. 6, inc. c),⁴ sumándose a las leyes laborales vigentes que daban el marco regulatorio previo.

Tranquilamente podrían desplegarse aquí las cinco estrategias propuestas, a fin de adoptar protocolos y normas especiales para el tratamiento de este tipo de violencia laboral.

Mientras, la normativa interna de cualquier organismo podría mostrar la construcción de un concepto para definir a la prevención de la violencia laboral por razones de género como una expresión del ambiente sano de trabajo; luego las autoridades del mismo lo expondrían como parte de la filosofía de la organización, para que pueda ser visto como un valor transversal. Luego de ello, instar a diferentes actividades que permitan la apropiación del concepto por los distintos sectores que componen la unidad de trabajo, pondrá de manifiesto la iniciativa y la originalidad de cada autoridad de aplicación. La difusión no solo de la norma, sino de las actividades que se realicen y de lo que significa la aplicación de ese cuerpo normativo, darán lugar a la concientización y desnaturalización de prácticas arraigadas que muchas veces, por no tener canales adecuados de análisis e intervención, no poseían consecuencias.

Por último, la capacitación deberá ser permanente para conocer derechos y obligaciones de las partes, formas adecuadas de intervención, interacciones eficientes para relaciones sanas de trabajo que desalienten cualquier tipo de violencia.

3. OIT, Convenio sobre la violencia y el acoso, N° 190, 2019, aprobado por la Argentina mediante Ley N° 27580, del 15/12/2020. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

4. Ley N° 26485, de Protección Integral a las Mujeres, sancionada el 11/03/2009. Disponible en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>

Notas sobre el trabajo en torno a un protocolo de respuesta ante las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Ana Salvatelli* y Liliana Tojo**

Durante los meses de octubre y noviembre de 2021, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley Nacional N° 27499, conocida como “Ley Micaela”¹ a la que adhirió la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mediante Ley N° 6208, y organizado por Centro de Formación Judicial, el Observatorio de Género en la Justicia y la Oficina de la Mujer del Centro de Justicia de la Mujer de la CABA se realizó una capacitación destinada a las máximas autoridades del Consejo de la Magistratura, del Tribunal Superior de Justicia y de los ministerios públicos de la CABA.

En sintonía con los lineamientos aportados por la Oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y atendiendo al público destinatario, la capacitación abordó cuestiones vinculadas a la perspectiva de género y la administración de justicia, incluyendo elementos teóricos para la comprensión de la violencia de género

* Abogada. Magíster en Abogacía del Estado por la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado de la Procuración del Tesoro de la Nación. Consejera del Consejo de la Magistratura de la CABA y titular del Centro de Justicia de la Mujer (2019-2023).

** Abogada. Titular de la Oficina de la Mujer, Centro de Justicia de la Mujer, Consejo de la Magistratura de la CABA.

1. La “Ley Micaela” toma su nombre de una joven de 21 años que fue víctima de femicidio. La lucha de su familia por la justicia puso en evidencia la falta de perspectiva de género por parte de las agencias estatales que intervinieron en el caso y, por tanto, la urgente necesidad de capacitación sobre el tema. En diciembre de 2018 se sancionó la ley que estableció la capacitación con carácter obligatorio en temas de género y violencia por motivos de género de todas las personas que se desempeñen en la función pública en los tres poderes del Estado nacional: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

como una violación a los derechos humanos y cuestiones vinculadas con las políticas judiciales de género y su diseño institucional. De manera particular, se incluyeron contenidos vinculados a la forma en que se manifiestan las violencias de género en el ámbito de trabajo en el poder judicial. En este sentido, el Observatorio de Género en la Justicia –espacio dentro del Consejo de la Magistratura de la CABA que se aboca a la investigación, diagnóstico e incidencia de iniciativas orientadas a promover la igualdad entre los géneros y el pleno respeto a la diversidad sexual– liderado por la Dra. Diana Maffía, aportó la experiencia y el trabajo llevado a cabo por su equipo en relación con esta temática.

La ratificación del Convenio N° 190 de la OIT por Ley N° 27580 y el resultado de las encuestas publicadas por el Observatorio de Género en la Justicia aportando evidencia sobre la forma y frecuencia en la que este tipo de violencia se manifestaban en el interior del poder judicial, fueron elementos centrales que contribuyeron a determinar la inclusión como uno de los temas a ser desarrollados de manera especial durante la capacitación.

Esta estrategia tuvo un alto impacto. Al finalizar la formación, las autoridades del Poder Judicial de la CABA que participaron expresaron públicamente su compromiso con dar una respuesta institucional a la violencia de género dentro del Poder Judicial de la CABA. Esta decisión fue exteriorizada a través del documento “Compromiso de Acción del Poder Judicial de la CABA frente a la violencia y el acoso por causas de género en el ámbito laboral”. Al finalizar la capacitación el 24 de noviembre de 2021, todas las autoridades participantes firmaron el documento.

En su texto, se indican con claridad las razones que lo inspiraron al señalar que

... como síntesis del curso y de las deliberaciones entre quienes asistieron surgió la iniciativa de elaborar una propuesta del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que garantice la asunción plena de sus obligaciones y responsabilidades para asegurar el derecho al trabajo libre de violencias y acoso en todas sus dependencias, impulsar las dinámicas participativas que contribuyan a coordinar esfuerzos en la lucha contra las violencias de género en el ámbito laboral y generar

líneas de acciones concretas que transformen la cotidianeidad al interior de las instituciones de la justicia.

De acuerdo con esa comprensión las autoridades² asumieron el compromiso de:

- Diseñar políticas dirigidas a prevenir, tratar y eliminar las violencias en el ámbito del trabajo desde un abordaje integral, inclusivo y con perspectiva de género;
- Adoptar planes de acción específicos para combatir las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral, que incorporen a todas las partes interesadas en su elaboración y en su implementación;
- Desarrollar medidas de prevención primaria con los objetivos de sensibilizar, concientizar y brindar capacitación sobre los riesgos de las violencias institucionales y del acoso en el ámbito laboral;
- Impulsar la revisión de las normativas internas y adoptar las regulaciones necesarias para proporcionar mecanismos de reporte, denuncia y resolución de conflictos, confidenciales, seguros y eficaces;
- Garantizar el acceso a servicios de asesoramiento especializados y a procedimientos de asistencias, investigación, vías de resolución y reparación con perspectiva de género;
- Diseñar medidas para enfrentar las formas específicas de violencia basadas en el sexo y el género, incluyendo mecanismos para contrarrestar los efectos de la violencia doméstica en el mundo del trabajo;
- Implementar medidas de acompañamiento, reinserción laboral y reparación de las consecuencias derivadas de las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito del trabajo;
- Asegurar la producción y publicación de los datos estadísticos desglosados por sexo, por forma de violencia y acoso en el ámbito laboral, en particular respecto de los grupos en situación de riesgo incrementado por causas de género.

2. El documento fue firmado por la Dra. Inés Weinberg por el Tribunal Superior de Justicia, el Dr. Alberto Maques por el Consejo de la Magistratura, el Dr. Pablo Garcilazo por el Ministerio Público Fiscal, la Dra. Marcela Millán, por el Ministerio Público de la Defensa, y la Dra. Carolina Stanley por el Ministerio Público Tutelar.

El Consejo de la Magistratura recuperó esta iniciativa y en diciembre de 2021 aprobó la conformación de una Mesa de Trabajo para la redacción de un proyecto de Protocolo para prevenir, tratar y eliminar las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral para el Poder Judicial de la CABA.³

El trabajo de la Mesa

Al año siguiente, en marzo del 2022, se inició el trabajo de la Mesa. La Coordinación invitó a sus integrantes⁴ a participar de la primera reunión que se llevó a cabo en el mes de mayo. Durante esta primera reunión se establecieron las pautas de trabajo de la Mesa, y se acordó celebrar reuniones con frecuencia mensual durante las cuales se recibirían aportes de actores claves representantes de diversos sectores que contribuirían a nutrir el debate hacia el cumplimiento del objetivo planteado.

En esta línea, uno de las primeras contribuciones fue aportada por la Organización Internacional del Trabajo,⁵ la que compartió los estándares mínimos que deberían tenerse en cuenta al tiempo de trazar los lineamientos para un protocolo de respuesta a esta forma de violencia.

La ratificación y entrada en vigor del Convenio de la OIT N° 190 sobre la violencia y el acoso, así como la vigencia de la Recomendación N° 206, ofrecían elementos innovadores para el tratamiento de este tema. Si bien el Convenio es un tratado internacional vinculante para el país, y la Recomendación no lo es en sentido estricto, sí proporciona orientación autorizada para la aplicación de los principios contenidos en el Convenio; de allí la importancia de una lectura armónica.

3. Se trata de la Res. CM N° 193/2021 y la Res. CM N° 49/2022 que puso la Coordinación de la misma a cargo de la titular del Centro de Justicia de la Mujer.

4. De acuerdo con el art. 2 de la Res. CM N° 193/2021 la mesa se integra por representantes de las Unidades Consejeros que así lo requieran, la Secretaría de Administración General y Presupuesto, la Presidencia de la Comisión de Administración, Gestión y Modernización Judicial, la Oficina de la Mujer del Centro de Justicia de la Mujer, la Comisión de Disciplina y Acusación, y el Observatorio de Género en la Justicia.

5. En su representación se contó con la participación de Javier Cicciaro, oficial de proyecto de la OIT para la Iniciativa Spotlight.

Entre los contenidos más relevantes destacados por la OIT en sus aportes, sobresalieron:

- Un nuevo consenso respecto de la definición de qué es la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, que incluye a la violencia de género. Este nuevo consenso establecía, entre otras cuestiones, que podía tratarse de comportamientos y prácticas o de la amenaza de tales, y que no era necesario que se repitieran en el tiempo, sino que bastaba con que se manifestaran una sola vez;
- La extensión de los márgenes respecto de quienes son tutelados por sus disposiciones. Así, el Convenio incluye en su protección tanto a personas trabajadoras asalariadas –según se define en la legislación y práctica nacional– cuanto a quienes trabajan cualquiera sea su situación contractual. También incorpora a personas en formación, voluntarios, personas en búsqueda de empleo y quienes ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador. Un dato para destacar es que se aplica a todos los sectores, públicos o privados, de la economía formal e informal, en zonas urbanas o rurales.
- La amplitud de la comprensión sobre los ámbitos que deben tomarse en cuenta para la aplicación del Convenio. Como consecuencia de esto, el Convenio se refiere a la violencia y el acoso que ocurren tanto durante el trabajo, como aquellas que se dan en relación o como resultado del mismo. También incluye los lugares de trabajo, las instalaciones sanitarias, vestuarios, lugares en los que se come o descansa y aquellos en los que se reciben los pagos.
- La inclusión de las comunicaciones relacionadas con el trabajo realizadas por medio de tecnologías de la información y la comunicación como ámbitos de aplicación de las disposiciones del Convenio.
- La consideración explícita del impacto de la violencia doméstica sobre el mundo del trabajo.
- La necesidad de adoptar mecanismos para la notificación y reparación de los conflictos alcanzados por las disposiciones

del Convenio, así como procedimientos seguros, equitativos y eficaces para su resolución.

Durante las reuniones que se sucedieron a lo largo de 9 meses fueron recibidos aportes de asociaciones de magistrados y funcionarios, sindicatos y personas expertas en la temática.

Una de las consideraciones que la Mesa mantuvo presente durante su trabajo fue no perder de vista las características específicas que presentaba el ámbito laboral en el que iría a implementarse el Protocolo así como las particularidades del diseño institucional judicial y su influencia en los tipos de vínculos laborales que se establecen. En su documento *1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina*,⁶ se pone de manifiesto la escasa proporción de iniciativas –en el marco del relevamiento realizado para la investigación– que correspondían a los poderes judiciales.

Teniendo presente este escenario, la Mesa se abocó a la tarea de identificar algunos antecedentes que sirvieran de guía para analizar los diversos modelos institucionales para atender la problemática. De allí que la coordinación de la Mesa se dedicara inicialmente a identificar y recopilar protocolos de respuesta ante la violencia laboral por cuestiones de género aprobados por poderes judiciales de las distintas jurisdicciones, de modo de contar con una mirada actualizada que sirviera como insumo para el trabajo de la Mesa. Como resultado, se tuvieron en vista los protocolos correspondientes a las jurisdicciones de Río Negro, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Tucumán; también se consideraron los elaborados por el Ministerio Público Fiscal de la CABA y por la Defensoría General de la Nación. Se aporta como Anexo una sistematización de los principales contenidos de los documentos mencionados.

Para completar esta perspectiva con una mirada que incluyera aspectos prácticos, se invitó a representantes del Poder Judicial de la

6. Se trata de una investigación de la OIT realizada en el marco de la Iniciativa Spotlight, en la que se relevan experiencias desarrolladas por los actores del mundo del trabajo en Argentina destinadas a la prevención, el abordaje y la erradicación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. La investigación pone foco en las iniciativas desarrolladas en las provincias de Buenos Aires, Salta y Jujuy tomando como periodo de referencia los años 2009-2020 y busca identificar antecedentes relevantes para pensar la efectiva implementación del Convenio N° 190 y la Recomendación N° 206, en Argentina.

Provincia de Córdoba y de La Pampa para que compartieran su experiencia tanto en relación con la elaboración de sus protocolos como con los desafíos que se enfrentaban al tiempo de la implementación.⁷

En reuniones siguientes, tomaron la palabra representantes de asociaciones sindicales y de magistrados. En este sentido, se recibieron los aportes de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial (MAFUCABA), del Colegio de Magistrados, integrantes del Ministerio Público y funcionarios del Poder Judicial de la CABA, de la Asociación de Funcionarios Judiciales de la CABA, del Sindicato de Trabajadores Judiciales /CABA (SITRAJU / CABA) y de la Asociación de Empleados del Poder Judicial de la CABA (AEJBA), que compartieron las experiencias y expectativas de cada sector sobre el tema.⁸

En el curso de su trabajo, la Mesa decidió trabajar de manera paralela con dos orientaciones distintas pero complementarias. Por un lado, el Observatorio de Género en la Justicia de la SAGYP se abocaría a la elaboración de insumos destinados a un protocolo de violencia y acoso en el mundo del trabajo y, por otro, la Oficina de Género del Tribunal Superior de Justicia de la CABA y la Oficina de la Mujer del Centro de Justicia de la Mujer del Consejo de la Magistratura de la CABA harían lo propio en el sentido de aportar lineamientos para el desarrollo de un protocolo específico para violencia de género en el ámbito del trabajo en el poder judicial.⁹

7. Se trató de la 3^{ra} reunión de trabajo, celebrada el 11 de julio de 2022. Contó con la participación de la Dra. Agustina Olmedo, Secretaria del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba, a cargo de la Oficina de Coordinación de niñez, adolescencia, violencia familiar, género y penal juvenil. Por la provincia de La Pampa, se contó con el Dr. Jose Sappa, Presidente del Tribunal Superior de Justicia, la Dra. Marlén Casenave, Secretaria de la Oficina de la Mujer y Violencia Doméstica del Superior Tribunal de Justicia, las licenciadas Belén Naval, Mariela Méndez y Silvia Malsam, psicóloga y trabajadoras sociales respectivamente, todas integrantes de los equipos interdisciplinarios.

8. Se trató de la 4^{ta}. Reunión de trabajo, celebrada el 5 de septiembre de 2022. Compartieron sus aportes la Dra. Carla Cavaliere en su calidad de Presidenta de MAFUCABA, la Dra. María Lorena González Castro Feijóo, Secretaria General del Colegio de Magistrados, integrantes del Ministerio Público y Funcionarios del Poder Judicial de la CABA, el Dr. Juan Manuel Neumann y la Dra. Paola Zarza, vocal titular y vocal suplente respectivamente de la Asociación de Funcionarios Judiciales de la CABA, la Sra. Liliana de Brito, Secretaria de la Mujer y DD.HH. de SITRAJU/CABA y el Sr. Sergio Álvarez en representación de AEJBA.

9. Durante la 5^{ta} y 6^{ta} reunión de trabajo la Mesa escuchó en detalle los avances de cada uno de estos trabajos.

Ambos procesos ofrecieron insumos que contribuyeron al desarrollo de distintos temas relacionados con el diseño de una respuesta institucional frente a la violencia laboral y dispararon debates sobre cómo atender las especificidades de género.

Algunos puntos de tensión identificados durante el trabajo de la Mesa

La pregunta en torno a si resultaba más eficaz pensar en un instrumento de intervención que incluyera todos los supuestos de violencia en el ámbito del trabajo o si hacerlo de manera exclusiva para aquellas situaciones de violencia laboral que explicaban por motivos de género, puso en evidencia uno de los puntos de tensión que cruzaba los debates de la Mesa de manera constante.

Difícilmente se pueda estar en desacuerdo con que todas las personas pueden ser objeto de violencia y acoso en el mundo del trabajo, pero existen algunos grupos que están expuestos a esta situación de manera diferencial.

El punto en cuestión se planteaba en términos de la amplitud de la norma que se estaba proyectando, y en este sentido el mandato original que el Consejo de la Magistratura había dado a la Mesa hacía foco en la violencia laboral por motivos de género, en línea con lo que había sido el origen del proceso y su vinculación como producto de la capacitación de la Ley Micaela.

Sin embargo, durante las primeras reuniones de trabajo de la Mesa se hizo presente en las voces de algunos de sus integrantes la necesidad de pensar otros abordajes que fueran más allá de las violencias de género en el ámbito laboral e incluyeran otras formas y dimensiones de las violencias laborales.

En este punto, la propia Mesa habilitó que al tiempo que se avanzaba en el trabajo con foco en las violencias de género, se llevara adelante un proceso paralelo de elaboración de un Protocolo que pensara una respuesta para las cuestiones de violencia laboral en general, que incluyera una perspectiva de género, pero no se agotara en ella.

Esto ayudó a encauzar la elaboración de insumos y proyectos de redacción, pero abrió el desafío adicional de hacer dialogar estos tex-

tos entre sí, e incluso, el de evaluar la posibilidad de avanzar hacia una propuesta superadora que los integrara.

En otro orden, la ratificación del Convenio OIT N° 190 impactaba de manera directa a la hora de resolver los contenidos sustantivos del documento sobre el que trabajaba la Mesa. En particular, la tarea de traducir los temas resueltos por el Convenio a un ámbito laboral público con características tan particulares como las del poder judicial constituía un reto particular.

Repensar estos tipos de violencias a partir de abordajes integrales no sancionatorios, analizar las situaciones haciendo foco en quien o quienes las están sufriendo, superar paradigmas que ponen énfasis en el daño o la intención, incorporar las consecuencias que tienen sobre las organizaciones y pensar en respuestas colectivas que garanticen su no repetición y ambientes libres de violencia fueron algunas de las variables que inspiraron los debates y motivaron valiosos intercambios entre quienes integraban la Mesa.

Revisar la conceptualización tradicional de lo que se entendía como espacio de trabajo para avanzar sobre la idea de “situaciones que se producen durante el trabajo, en relación o como resultado del mismo”, contribuyó a develar la situación de las “violencias externas” entendidas como aquellas que son generadas por personas ajenas al poder judicial pero que afectan directamente a quienes lo integran, algo que ocurre con frecuencia en los servicios de justicia que prestan atención directa al público. La experiencia aportada por cada una de las personas que participaron del trabajo de la Mesa nos confirmó respecto de las muy distintas formas y expresiones que la violencia laboral podía tomar y la consiguiente necesidad de diseñar respuestas no homogéneas.

Finalmente, otra dimensión que desafió el trabajo estuvo vinculada al necesario diálogo que debía establecerse entre el proyecto de norma que se estaba diseñando y el régimen disciplinario vigente.

Una pregunta frecuente en los debates giraba en torno a en qué medida el Protocolo debía reproducir la lógica del disciplinario o si, en cambio, debía generar un procedimiento con reglas diferentes que –más que apuntar a establecer “responsables y sanciones”– desplegara otro tipo de recursos con vistas al cese de la situación de violencia y a evitar su repetición a futuro.

Ahora bien, ¿cómo hacerlo sin perder de vista el potencial que la respuesta disciplinaria podía ofrecer ante algunos supuestos graves? ¿Cómo evitar la repetición de las lógicas del régimen disciplinario, que en las evaluaciones parecían no tener capacidad para resolver la mayoría de las situaciones que se enfrentaban en el trabajo cotidiano? ¿Cómo resolver un diseño que diera espacio a otra manera de gestionar el conflicto? ¿Cómo congeniar estas ideas con el respeto a límites derivados, por ejemplo, de la *Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales*¹⁰ que restringe el uso de conciliaciones y mediaciones?

La salida más adecuada parecía aceptar que ambos procedimientos podían convivir sin exigir que fueran optativos para quienes los pudieran activar ni tampoco consecutivos. Finalmente, y luego de alcanzar algunos consensos, se avanzó en la redacción de un proyecto de Protocolo. En octubre de 2023 se inició formalmente el trámite en el ámbito del Consejo de la Magistratura.¹¹

En igual sentido, y atendiendo a las acciones desplegadas por su Oficina de Género, el Tribunal Superior de Justicia dispuso la aprobación por Acordada N° 37/2023 del 15 de noviembre de 2023 del Protocolo elaborado en el marco de la Mesa.

El Protocolo aprobado sintoniza en sus contenidos con el Convenio N° 190 de la OIT. En particular, define las violencias de género en el ámbito laboral como conductas –acciones u omisiones– que “degraden u ofendan a las personas debido a su sexo, género, orientación sexual, identidad o expresión de género”, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida (párrafo 1) y que ocurran “durante el trabajo, en relación o como resultado del mismo” (párrafo 3).

Por otra parte, diseña un procedimiento de abordaje integral –que no excluye la posibilidad de activar el procedimiento disciplinario regular–, de carácter confidencial, no punitivista, y cuidadoso de la

10. Ley N° 26.485, la CABA adhirió por Ley N° 4203, que en su artículo 28 establece que quedan prohibidas las audiencias de mediación o conciliación.

11. El 5 de octubre de 2023 a iniciativa de la consejera Ana Salvatelli fue iniciado el TEA A-01-00028115-4/2023 presentando ante la Comisión de Fortalecimiento Institucional y Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA el Proyecto de Protocolo.

situación específica que se esté abordando; previendo incluso la posibilidad de adoptar medidas urgentes destinadas a resguardar la integridad física y/o psíquica de las personas que se encuentren afectadas por los hechos de violencia.

Adicionalmente, establece compromisos para la implementación de acciones de formación destinadas a prevenir la ocurrencia de las violencias de género en el ámbito del trabajo.

Se trata de un nuevo punto de partida hacia la implementación de procesos que garanticen respuestas oportunas y eficaces del Poder Judicial frente a estas formas de violencia.

Anexo I

Proyecto de protocolo para prevenir, tratar y eliminar las violencias y el acoso por causas de género en el ámbito laboral para el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

I. Marco normativo

El presente Protocolo y los procedimientos aquí previstos se rigen por:

- La Constitución Nacional.
- La Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer –Convención de Belém do Pará–.
- La Ley Nacional N° 26485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.
- La Ley Nacional N° 27580 que ratifica el Convenio N° 190 de la OIT sobre la Eliminación de la violencia y el Acoso en el Mundo del trabajo.
- La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- La Ley CABA N° 4203 de adhesión a la Ley Nacional N° 26485.
- La Ley CABA N° 1845 de Protección de Datos Personales.
- La Ley CABA N° 1225.

- La Recomendación N° 206 de la OIT sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo.

II. Objeto. Definición. Alcance

2.1. Objeto: El presente Protocolo tiene como objeto establecer pautas para la prevención, la respuesta oportuna y la erradicación de las violencias de género en el ámbito laboral del Poder Judicial de la CABA –excepto el Tribunal Superior de Justicia y los Ministerios Públicos–, mediante un procedimiento administrativo de actuación para dichos casos.

2.2. Definición: Se entiende por violencias de género en el ámbito laboral a las conductas, acciones u omisiones, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que degraden u ofendan a las personas debido al sexo, género, orientación sexual, identidad o expresión de género, y que por esa razón afecten su integridad física, sexual o psicológica.

Dichas violencias de género implican la discriminación que denote cualquier distinción, exclusión o restricción basada en el género, que menoscabe o anule el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos de las mujeres y las personas LGBTI+ en los términos definidos por la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Estas conductas pueden manifestarse por medios escritos, orales, audiovisuales o cualquier herramienta digital disponible.

2.3. Alcance: Este Protocolo resulta aplicable para quienes se desempeñen como magistradas/os, funcionarias/os y empleadas/os de planta permanente, planta interina y planta de gabinete o cuerpo de asesores y que presten servicios en el Poder Judicial de la CABA.

Alcanzará también al personal contratado en forma directa o a través de las empresas prestadoras de servicios, y a quienes se encuentren dentro de los regímenes de pasantías y de asistencia técnica conforme la normativa vigente.

Las violencias de género de las que se ocupa el presente Protocolo pueden ocurrir entre cualquiera de las personas referidas en los párrafos anteriores de este artículo, durante el trabajo, en relación o

como resultado del mismo, conforme lo enunciado en el artículo 3 del Convenio 190 de la OIT.

III. Principios generales de actuación

- 3.1. Principios Rectores: El procedimiento establecido en el presente Protocolo se regirá por los siguientes principios rectores:
 - 3.1.1. Discreción y reserva en el tratamiento de la información. Toda persona que ponga en conocimiento de la autoridad correspondiente situaciones de violencias de género en el ámbito laboral tiene derecho a la protección de sus datos personales y a que se mantengan bajo resguardo su identidad y el contenido de su declaración. A efectos de garantizar la efectiva aplicación de este principio se realizarán, de corresponder, los ajustes que sean necesarios en los sistemas informáticos de gestión administrativa.
 - 3.1.2. Trato digno y no re-victimización. Las personas que participen en el procedimiento que resulte de la aplicación de este Protocolo recibirán un trato digno y respetuoso. Se evitará cualquier comunicación verbal o gestual que desvalorice o emita juicios de valor sobre las personas que hubieran podido ser afectadas por violencias de género, así como la reiteración innecesaria del relato de lo ocurrido.

En ningún caso las personas afectadas por violencias de género serán tratadas como responsables de los hechos que se aleguen.

Las eventuales molestias que ocasione el procedimiento de este Protocolo se limitarán a las estrictamente imprescindibles.

- 3.1.3. Celeridad: Las medidas a que dé lugar la aplicación del presente Protocolo se adoptarán con la mayor rapidez posible.
- 3.1.4. Reparación y no repetición. Como resultado de las intervenciones realizadas en el marco de este Protocolo se dispondrá el diseño e implementación de medidas destinadas a evitar que los hechos de violencia de género vuelvan a ocurrir.
- 3.1.5. Interseccionalidad: Se deberán considerar, durante toda la aplicación de este Protocolo, las diversas variables que refuerzan las violencias tales como edad, orientación sexual,

identidad de género, discapacidad, clase, etnia o estatus migratorio, entre otras.

IV. Procedimiento

- 4.1. **Abordaje Integral:** La activación de este Protocolo dará lugar a un procedimiento de abordaje integral por parte del Centro de Justicia de la Mujer, que integrará un Equipo Interdisciplinario especial y tomará acciones individuales y/o grupales basadas en el diálogo y diseñadas atendiendo la situación específica.
- 4.2. **Equipo Interdisciplinario:** El Equipo Interdisciplinario deberá ser integrado por un mínimo de dos (2) y un máximo de tres (3) personas con probada formación en violencia en el ámbito laboral y de género, profesionales del derecho, del trabajo social, de la psicología y/u de otra profesión vinculada con la temática.
- 4.3. **Comunicación:** Cualquier persona que haya sufrido, haya presenciado o tenga conocimiento de una situación de violencia de género en el ámbito laboral podrá consultar sobre los alcances del presente Protocolo y/o solicitar la activación del mismo por escrito a la dirección de correo electrónico violenciasdegeneroeneltrabajo@jusbaire.gob.ar con un relato sucinto de los hechos o personalmente, previa concertación de una cita con la titular de la Oficina de Violencia Doméstica y de Género (OVDyG) dependiente del Centro de Justicia de la Mujer.

La Titular de la OVDyG labrará un Acta conforme surge del Anexo II al presente Protocolo.

La activación de este Protocolo no excluye el derecho a iniciar el procedimiento disciplinario que corresponda de acuerdo a lo previsto en el Reglamento Disciplinario aprobado por Resolución CM N° 19/2018. Ambos procedimientos pueden iniciarse de manera simultánea o en distintos momentos, indistintamente.

- 4.4. **Activación del Protocolo:** Habiendo tomado conocimiento de la comunicación presentada de conformidad con el artículo anterior, un equipo interdisciplinario especial del Centro de

Justicia de la Mujer entrevistará personalmente a quien la haya cursado.

Durante esta entrevista, se deberá comunicar de manera clara y sencilla las herramientas disponibles para la situación informada, así como los alcances de la intervención prevista en este Protocolo.

Si los hechos puestos en conocimiento del equipo interdisciplinario especial no resultan alcanzables por este Protocolo, se labrará un Acta dejando constancia de lo actuado.

4.5. Procedimiento: Si los hechos resultan preliminarmente encuadrables en este Protocolo, el equipo deberá –en el plazo de 15 días prorrogables por igual plazo y por motivos fundados– recabar toda la información que considere necesaria, incluyendo, por ejemplo, entrevistas individuales o grupales con personas vinculadas con los hechos, visitas a los lugares de trabajo, o cualquier otra medida que estime pertinente.

4.6. Confidencialidad: Todas las personas que intervengan -en cualquier calidad- en el procedimiento que se inicie bajo este Protocolo, están obligadas a mantener la confidencialidad de la información y a manejar con estricta reserva la documentación y cualquier otra información vinculada al trámite.

4.7. Plan de Trabajo: Habiendo recabado toda la información prevista en el punto 4.5. se realizará una evaluación técnica y elaborará un Plan de Trabajo que deberá ser ejecutado en un plazo máximo de 45 (cuarenta y cinco) días. El Plan de Trabajo contendrá el detalle de las acciones y actividades que se llevarán adelante para erradicar la situación de violencia y garantizar su no repetición. Podrá consistir en recomendaciones de asistencia a cursos y/o talleres y/o jornadas de sensibilización en violencia de género tanto para el/la denunciado/a como para el resto del personal y/o en la generación de espacios de diálogo en el lugar de trabajo, entre otros.

El abordaje propuesto en el Plan de Trabajo en ningún caso implicará una instancia de mediación o conciliación que requiera de la convocatoria de la persona indicada como responsable de la violencia de género y las personas afectadas por las mismas.

En caso que fuera necesario para la realización de las actividades incluidas en el Plan de Trabajo, se pondrá en conocimiento de la máxima autoridad del área donde ocurrieron los hechos de violencia de la información necesaria para avanzar con la implementación del referido Plan.

Al finalizar la aplicación del Plan de Trabajo, el equipo realizará un informe dando cuenta del proceso realizado, registrando la evolución de la situación abordada e identificando –si los hubiere– los compromisos asumidos por quienes participaron en el proceso. También incluirá las recomendaciones respecto de cualquier otra medida que considere necesaria, así como la modalidad de seguimiento que se dará a la situación.

4.8. Medidas Urgentes: Durante su intervención y en cualquier momento, al solo efecto de resguardar la integridad física y/o psíquica de las personas que se encuentren afectadas por los hechos de violencia, el equipo podrá recomendar la solicitud de medidas de resguardo.

Las medidas recomendadas deberán ser idóneas, necesarias y proporcionales al riesgo evidenciado y, en lo posible, se deberán priorizar aquellas menos lesivas para los derechos de las personas afectadas.

El contenido de estas medidas deberá ser puesto en conocimiento de la Titular de la OVDyG, a efectos de su implementación a través del/ las área/s correspondiente/s.

V. Políticas de prevención

5.1. Políticas de Prevención: El Centro de Justicia de la Mujer, en articulación con los organismos y/o autoridades especializados en la materia, tendrá a su cargo el diseño de las políticas de prevención sobre las violencias de género en el ámbito laboral y la divulgación del mismo. Para ello promoverá acciones de formación, capacitación y divulgación anual de los resultados de su implementación, en conjunto con las áreas competentes.

VI. Registro

- 6.1. Registro: El Centro de Justicia de la Mujer llevará un registro y sistematización de las acciones de prevención y protección adoptadas que permitan recopilar datos relevantes para la evaluación y planificación a partir del diseño e implementación de estudios y resultados sobre la aplicación del presente Protocolo.

Anexo II

Ejemplos de protocolos de violencia laboral en el ámbito de los poderes judiciales: contenidos principales

	¿Quién lo aplica?
<p>CABA Protocolo de actuación para la prevención e intervención en casos de violencia laboral y violencia laboral por motivos de género. Resolución Fiscal General N° 111/2021</p>	Oficina de Recursos Humanos
<p>Río Negro Protocolo de prevención y protección frente a la violencia laboral en el ámbito del Poder Judicial Acordada STJ N° 44/2021</p>	Observatorio de violencia laboral
<p>Córdoba Protocolo de prevención y actuación en violencia laboral y/o de género en la modalidad laboral en el Poder Judicial Acuerdo Reglamentario TSJ N° 1706 /2021</p>	Equipo Interdisciplinario de Prevención y Actuación en VL y/o de Género en la modalidad laboral
<p>Entre Ríos Protocolo para la prevención e intervención en situaciones de violencia laboral Acuerdo General STJ N° 12/2021</p>	Equipo Técnico Interdisciplinario de VL y Comisión Evaluadora de VL
<p>La Pampa Protocolo de intervención ante situaciones de violencia de género en el ámbito laboral del Poder Judicial Acuerdo del STJ N° 3751/2020</p>	Oficina de la Mujer y de Violencia Doméstica
<p>Tucumán Protocolo para la prevención e intervención en situaciones de violencia laboral con perspectiva de género en el ámbito de todas las oficinas jurisdiccionales y las no jurisdiccionales de la CSJ. Acuerdo de la CSJ N° 816/20</p>	Oficina de Clima Laboral y Comisión de estudio y seguimiento de denuncias sobre situaciones de violencia laboral con perspectiva de género

	¿A quiénes alcanza?	Especificidad de género	¿Establece procedimiento específico?
	Personas que prestan funciones en el ámbito del MPF/CABA, en cualquier espacio y modalidad	Define "acciones con connotación sexista". Incluye como principio rector el respeto por la identidad de género	Sí, con medidas preventivas de protección
	Integrantes del PJ, permanentes o transitorios, pasantes y becarios. Abogados/as y procuradores/as	La definición de VL incluye la violencia y el acoso por razón del género. Incluye como principio el análisis interseccional y con perspectiva de DD. HH. y de género. Limita aplicación de mediación o conciliación	Sí, con medidas provisorias
	Integrantes del PJ en cualquier situación de revista. Aspirantes a ingresar durante la selección	Define violencia y acoso por razón de género	Sí
	Integrantes del PJ, de cualquier jerarquía, permanentes o temporario	La definición de VL incluye el acoso sexual, el acoso en razón del género y la discriminación en razón del género	Sí, con medidas de tutela anticipada
	Integrantes del PJ en cualquier situación de revista y su nivel jerárquico	Define violencia de género en el ámbito laboral	Sí
	Integrantes del PJ, de cualquier jerarquía y estamento	Define "hechos de connotación sexista/violencia simbólica" como tipo de violencia. Refiere como objeto del Protocolo: garantizar un ambiente libre de discriminación de género	Sí

Protocolo de Prevención y Actuación en Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral en el Poder Judicial de Córdoba: una herramienta para la construcción de espacios laborales saludables

Agustina María Olmedo*

Colaboración: María Florencia Belanti**

Con el objetivo de garantizar un clima laboral satisfactorio, así como respetuoso de los derechos de todos los integrantes del poder Judicial; el Tribunal Superior de Justicia de la provincia de Córdoba aprobó el *Protocolo de Prevención y Actuación en Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral en el Poder Judicial de Córdoba*. Mediante el Acuerdo Reglamentario N° 1706,¹ se oficializó esta herramienta fruto del trabajo conjunto, deliberativo y concertado entre múltiples actores de distintas áreas. A través del mismo se promueve la construcción de espacios de trabajo saludables que redunden, también, en obtener una mayor eficacia en la prestación del servicio de justicia.

En este contexto, en las páginas que siguen se pretende analizar la estructura y las notas salientes del protocolo antes mencionado, teniendo en cuenta la particular forma de construcción que el mismo detenta. Para ello se abordarán en primer lugar, sus principales rasgos

* Abogada, Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Funcionaria del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba. Secretaria General del Tribunal Superior de Justicia a cargo de la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil. Miembro del Comité directivo del Centro de Perfeccionamiento Ricardo C. Núñez - Escuela de capacitación Judicial. Participó en numerosas publicaciones en calidad de directora, supervisora y coordinadora; coautora y colaboradora.

** Abogada, Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Diplomada en Ciencias Sociales, Universidad Católica de Córdoba (UCC). Prosecretaria Letrada de la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil.

1. TSJ Córdoba, Acuerdo Reglamentario N° 1706, Serie "A", del 08/06/2021.

distintivos; seguidamente se describirá el proceso de construcción y diseño. Luego, se examinarán los órganos específicos que crea para, tras ilustrar la situación actual e intervención de la Oficina de Coordinación, arribar a las consideraciones finales.

Principales características del protocolo

El protocolo que se analiza considera en sus fundamentos que la violencia laboral –en sus diversas manifestaciones– atenta contra la dignidad humana y constituye una amenaza para la salud de las personas que trabajan, ya que provoca efectos perjudiciales sobre su integridad física y psíquica. No es extraño afirmar –tal como lo sostiene dicho protocolo– que la consecuencia directa de esta práctica disvaliosa en el ámbito del Poder Judicial tiene repercusiones indudables en la eficacia del servicio de justicia, deteriorando la calidad de la prestación del mismo.

En este sentido, a efectos de eliminar estas conductas y/o reducir sus consecuencias negativas es que se elabora esta herramienta para prevenir y actuar frente a los casos. Con miras a cumplimentar estas metas es que los objetivos principales que lo instituyen son la prevención, la detección precoz y el abordaje multidisciplinario de las situaciones enmarcadas en la problemática de violencia laboral y/o de género en la modalidad laboral. Como se advierte, deviene prioritario concientizar, sensibilizar y educar para prevenir la violencia en el ámbito laboral del Poder Judicial de Córdoba.

Por otra parte, y en refuerzo a lo anterior, resulta imperioso contar con una vía adecuada a través de la cual poder encauzar las consultas, presentaciones y reclamos ante el conocimiento y/o el padecimiento de estas situaciones por parte de las personas que trabajan en la institución. Por ello, el protocolo instrumenta un procedimiento que aborda de modo célere el problema y lo hace bajo el auspicio de los principios de: *información y asesoramiento* (para que la persona afectada pueda tomar libremente una decisión, la que debe ser respetada); *confidencialidad y respeto* (asegurando la reserva de los datos que se quieran mantener bajo resguardo, así como evitando toda intromisión en aspectos personales que no guarden relación alguna con el ámbito laboral y sean innecesarios para el abordaje de los hechos); *no revictimización* (evitando, entre otras situaciones, la reiteración innecesaria del relato de hechos o la ex-

posición pública de quien realiza la presentación); *perspectiva de género* en el abordaje; *no regresividad* (evitando la adopción de medidas que disminuyan los derechos de los que goza la persona afectada con motivo de la actuación en el marco del protocolo); *multidisciplinariedad, articulación institucional y cooperación interinstitucional* (promoviendo la adecuada sinergia entre los distintos profesionales y organismos vinculados a la problemática); *imparcialidad y legalidad* en la tramitación; *reserva de las actuaciones* (esto incluye la totalidad el trámite, a fin de evitar la publicidad de la identidad de las personas involucradas y de los hechos denunciados); *diligencia, celeridad y temporalidad de la intervención; amplitud probatoria* (teniendo en cuenta las circunstancias especiales en las que se desarrollan los actos de violencia laboral); *importancia de la prevención* y, finalmente, la *no exclusividad* (ya que la aplicación del protocolo no afecta el ejercicio de las acciones y vías habilitadas por otras normas).

Además, es importante destacar que el protocolo fue confeccionado en el marco de la normativa vigente, tanto local, nacional como internacional. En este sentido, para la elaboración del mismo se tuvo en cuenta el cúmulo de dispositivos legales aplicables a la materia; particularmente las disposiciones de la Declaración Universal de Derechos Humanos, que, específicamente, recepta en su artículo 23 el derecho al trabajo como un derecho humano; los enunciados del Convenio N° 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tendientes a eliminar cualquier discriminación en materia de empleo y ocupación y que promueven la igualdad de oportunidades y de trato. El articulado del Convenio N° 155 de la OIT en materia de seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo; así como las proposiciones del Convenio N° 156 de la OIT, que reconocen la necesidad de instaurar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre los trabajadores de uno y otro sexo con responsabilidades familiares, al igual que entre estos y los demás trabajadores.

Especial mención merece el Convenio N° 190 de la OIT, sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y la recomendación N° 206 que lo complementa, puesto que la especificidad y especialidad con la que abordan la temática convirtió a su articulado en uno de los pilares principales para las disposiciones y los principios que informan el protocolo de prevención y actuación.

En la misma línea, reviste particular consideración el enfoque de género que está imbuido en el protocolo y por ello es que los

instrumentos internacionales, tanto universales como interamericanos de mayor envergadura, fundan su estructura. Concretamente a instancias de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y sus Recomendaciones Generales N° 19 y 28; así como de la normativa reinante en la Convención de Belém do Pará se introduce esta perspectiva de género en el marco jurídico fundante. Igualmente, se resguardó la perspectiva de las personas en especial situación de vulnerabilidad a la luz de las Reglas de Brasilia sobre acceso a la Justicia.

Por su parte, el marco legal nacional y provincial atendible estuvo integrado por un vasto compilado normativo, entre los cuales resulta relevante resaltar los siguientes instrumentos legales: la Constitución Nacional y la Constitución de la Provincia de Córdoba; la Ley Nacional N° 26485 de Protección integral para prevenir sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales; la Ley N° 10352 por la cual la Provincia de Córdoba se adhiere a la ley nacional anterior; la Ley Provincial N° 10401 que establece aspectos jurisdiccionales y procesales vinculados a la aplicación, en el ámbito de la Provincia de Córdoba, de las disposiciones pertinentes de la Ley Nacional N° 26485; la Ley Nacional N° 27499 de Capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del estado nacional, y la Ley provincial N° 10628, de adhesión provincial a la anterior.

Además, se contemplaron los dispositivos específicos del Poder Judicial de la provincia, tales como la ley orgánica del Poder Judicial, el Estatuto del empleado público provincial; la ley orgánica del Ministerio Público Fiscal, el estatuto de la Policía Judicial, el Código de Ética para magistrados y funcionarios del Poder Judicial de Córdoba y el régimen de Sumarios Administrativos.

Proceso de construcción del protocolo

La necesidad de elaboración de este instrumento tiene como antecedente inmediato el convenio firmado entre el Tribunal Superior de Justicia y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba, por el cual, a través de una encuesta de carácter confidencial y anónima y dirigida a todos los integrantes del Poder Judicial, se

buscó relevar la prevalencia de conductas asociadas a violencia laboral en el ámbito de la justicia provincial. Este diagnóstico se constituyó en el insumo primigenio de su trazado.

Por otro lado, si bien se oficializa por medio de un Acuerdo Reglamentario emanado del propio Tribunal Superior de Justicia de la provincia, presenta la ventaja de que su elaboración fue el resultado de un proceso de construcción dinámica, colaborativa, discutida y finalmente consensuada de los múltiples actores que intervinieron.

En dicho sentido, por Resolución de Administración General N° 308² se creó una Comisión Asesora sobre Violencia Laboral, integrada por magistrados y funcionarios provenientes de diversas oficinas judiciales y por distintas áreas relacionadas con la materia. Concretamente, formaron parte miembros de la Asociación Gremial de Empleados del Poder Judicial y de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial. También, representantes del Ministerio Público Fiscal, específicamente integrantes de la Dirección General de Planificación y Control de Gestión; de la Dirección de Análisis Criminal y Tecnologías de la Información y de la Fiscalía de Instrucción de Violencia Familiar. Por parte de las distintas áreas dependientes del Tribunal Superior de Justicia, participaron miembros de la Secretaría de Sumarios Administrativos, del Centro de Perfeccionamiento “Dr. Ricardo C. Nuñez” de la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil, como fue mi caso particular. Asimismo, representantes de la Cámara de Familia; de los Juzgado de Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar y de Género; del Juzgado de Conciliación y Trabajo. También referentes del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial, específicamente de la Unidad de Salud Ocupacional. Además, se contó con la cooperación de una Ex Vocal de la Cámara de Trabajo como asesora externa y con la colaboración de una coordinadora administrativa.

Las reuniones de la Comisión comenzaron siendo presenciales. En estos espacios de encuentros, escucha atenta y fructíferos debates se fueron definiendo las líneas de trabajo, los ejes de abordaje, los objetivos a cumplimentar, los plazos tentativos de entregas y las metas a corto y mediano plazo. Luego, a partir de la irrupción de la pandemia,

2. Poder Judicial de la Provincia de Córdoba, Resolución de Administración General N° 308/2019, del 03/06/2019.

el escenario de diálogo y construcción se trasladó al espacio en línea, con videoconferencias sincrónicas conforme el auspicio de los aportes de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Con el restablecimiento de la presencialidad, y fruto de la experiencia adquirida, se acordaron encuentros híbridos, que en su mayoría fueron de carácter virtual, y cuando la necesidad lo hizo apremiante se acudió al encuentro presencial. La particularidad de los múltiples actores intervinientes tornaba más fácil y factible el encuentro sin que sea requerido el desplazamiento.

La metodología de trabajo empleada consistió en formar distintos subgrupos, teniendo en cuenta la necesidad de la multidisciplinariedad y respetando, a su vez, el área de especialidad de cada uno de los integrantes. Se fueron planteando micro espacios de intercambios hacia el interior de cada grupo, que posibilitaron llegar a acuerdos y definiciones parciales sobre temas puntuales asignados. Luego, en los macro encuentros, se ponían a consideración de la Comisión en su conjunto estos acuerdos alcanzados de manera intragrupal, presentando las razones y sus fundamentos. Esto no solo era expuesto al resto de los partícipes, sino que era dialogado, discutido y se encontraba permeable a las críticas y modificaciones que fueran necesarias.

El protocolo comenzó a tomar forma y a delinear sus principales ejes y características en este marco de trabajo caracterizado por el diálogo, el debate, el disenso fundamentado y el consenso entre todos los miembros en un plano de igualdad y cada uno aportando su saber específico.

Con esta forma de abordaje, además de lograr un producto final técnicamente enriquecido por el aporte desde las distintas disciplinas y la especialidad de las diferentes áreas, se consiguió arribar a una herramienta que atendió el abanico de peticiones y solicitudes que suelen presentarse en este tipo de problemática en el ámbito de instituciones con sus notas particulares, como es el caso del Poder Judicial.

Órganos propios que instituye

El Protocolo de Prevención y Actuación en Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral en el Poder Judicial de Córdoba

prevé la creación de dos órganos especiales: el Equipo Interdisciplinario y el Observatorio.

En primer lugar, el Equipo Interdisciplinario de Prevención y Actuación en Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral es el órgano de aplicación de este protocolo. Por su intermedio se procura un abordaje integral y una tramitación diligente de los casos que lleguen a su conocimiento.

Está diseñado en base a una estructura tripartita, integrada por tres profesionales de la abogacía, licenciatura en psicología y licenciatura en trabajo social. En el futuro sería posible incorporar a más profesionales de las mismas u otras disciplinas. Las personas que lo integren deberán también acreditar formación específica en la temática de violencia laboral y/o de género.

Además, con miras a garantizar su adecuado funcionamiento –esta es una de las peculiaridades que merecen un destacado particular– se requirió de modo indispensable que los profesionales que lo conformen sean ajenos a la planta actual tanto del Poder Judicial, como del Ministerio Público Fiscal y que carezcan de relación institucional previa. Con este requisito inexcusable, se pretende conformar un equipo que pueda abordar los casos y analizar el conflicto intersubjetivo con total independencia y absoluta autonomía respecto a las personas que trabajan en la institución y sobre las que se manifiesta que han sido perpetradores o víctimas de situaciones de violencia en el ámbito laboral.

En correspondencia con esto, para asegurar la imparcialidad es que la convocatoria de los aspirantes a integrarlo fue canalizada a través de los Colegios Profesionales de cada disciplina, a los que se requirió formalmente su colaboración solicitándoles la remisión de una nómina de quince profesionales colegiadas/os que reúnan los requisitos antes mencionados. Asimismo, se les indicó que en una etapa posterior –que actualmente estamos transitando– los/las candidatos estarán sujetos a un proceso de selección que requerirá la aprobación de un examen teórico y una entrevista personal, a cargo de un tribunal designado a tal efecto.

También está previsto que el Equipo Interdisciplinario cuente con un espacio físico propio, adecuado y acondicionado especialmente para desarrollar su actividad con la privacidad y reserva que es necesaria.

Fue preciso que este órgano de aplicación esté dotado en su diseño de aquellas herramientas que salvaguarden el desempeño adecuado de su misión. Por otro lado, entre las funciones y facultades que posee, se encuentran: receptor las consultas o presentaciones de violencia laboral y/o de género en el ámbito laboral, ya sea de la persona damnificada o por un tercero que refiera tener conocimiento; realizar contención y/u orientación a víctimas de violencia laboral y/o de género en el ámbito laboral; citar a la/s persona/s referidas como supuesta/s generadora/s de los hechos de violencia; actuar en el lugar u oficina de donde proviene la presentación; llevar a cabo las entrevistas a otras personas involucradas, por ejemplo, a los testigos; realizar abordajes por derivaciones de otras oficinas, por ejemplo, al Equipo de Clima laboral, a la Oficina de la Mujer; evaluar situaciones de posible riesgo; realizar las recomendaciones o sugerencias necesarias en el marco legal vigente; efectuar un seguimiento de los casos en los cuales toma intervención; colaborar con el Observatorio de Violencia Laboral a fin de visibilizar la problemática e implementar medidas de prevención.

En simultáneo, cuando sea necesario deberá articular con otras áreas y oficinas tales como la Oficina de Ética Judicial; la Secretaría de Sumarios Administrativos; el Área de Recursos Humanos; la Oficina de la Mujer; la Secretaría Legal y Técnica; la Unidad de Salud Ocupacional, que comprende Medicina Laboral, Salud Mental y Equipo de Clima Laboral y de las Relaciones Sociales.

Ahora bien ¿de qué manera llevará a cabo su cometido este Equipo Interdisciplinario? Su intervención inicia ante la presentación que se efectúa, informando sobre la existencia de una situación de violencia laboral y/o de género. Esta presentación puede llevarse a cabo de manera nominal o anónima y puede ser realizada tanto por la persona que se encuentra en situación de violencia, como por terceras personas que tomen conocimiento de esta situación o incluso por derivación de otras instituciones o áreas que remiten el caso si son ellos quienes toman conocimiento de esta problemática. Por ejemplo, cuando una persona que trabaja en la institución acude ante la Asociación Gremial de Empleados, la Asociación de Magistrados y Funcionarios, o ante el área de Recursos Humanos.

Luego de efectuada la presentación, se lleva a cabo a la mayor brevedad posible una entrevista personal, que puede ser de manera

presencial o virtual, según acuerden las partes. En esta entrevista se completa un formulario especial, que cuenta con los indicadores de la situación de violencia, que permiten una clasificación del caso. Paralelamente, posibilita la detección de situaciones que pueden configurar faltas graves en el marco de la normativa administrativa interna vigente, situaciones de violencia de género, conflictivas de abordaje grupal, entre otras.

Dentro de los 20 días corridos posteriores, el Equipo Interdisciplinario elabora un legajo de carácter reservado, donde compila toda la información relevante y registra todas las actuaciones. También confecciona un plan de acción para el caso con diferentes estrategias de intervención, que deberá ejecutarse en un plazo máximo de 30 días hábiles y que solo podrá ser prorrogado por única vez por un término máximo de igual extensión y por razones extraordinarias que serán analizadas y consensuadas por el equipo interdisciplinario.

Una vez cumplido el plan de acción, el Equipo elabora un informe con las conclusiones finales sobre lo actuado que contiene las valoraciones y fundamentaciones pertinentes y, además si corresponde, establece un plan de seguimiento. Este último se realizará por un plazo estimado de entre seis meses a un año; a criterio del equipo interdisciplinario y conforme a cada caso. Una vez resuelta la situación que dio origen al trámite y concluida la etapa de seguimiento, el equipo interdisciplinario elabora un informe final que contiene las conclusiones sobre lo actuado y da cierre del legajo respectivo.

Es oportuno señalar que este procedimiento no es excluyente de otros procedimientos administrativos, penales o civiles, que la persona afectada tiene legalmente derecho a promover con motivo de los actos de violencia. Asimismo, en caso de advertir que la conducta comunicada resulta pasible de las sanciones administrativas o si surge que se trata de un supuesto de violencia de género será el propio Equipo Interdisciplinario quien remitirá el caso a la autoridad competente; puede ser la Secretaría de Sumarios Administrativos o el Juzgado con competencia en violencia. En todos los casos, debe continuar con la etapa de seguimiento, contención, asesoramiento y acompañamiento profesional de las personas afectadas en las dependencias jurisdiccionales o administrativas donde se tramite el caso.

En segundo lugar, el Observatorio de Violencia Laboral y/o de Género en la Modalidad Laboral funciona como un centro de documentación y análisis de datos; un espacio de información, investigación, diagnóstico, planificación, intercambio, colaboración y orientación. Entre sus objetivos se encuentran el seguimiento, monitoreo y análisis de la evolución de los datos agregados de violencia laboral y/o de género de los casos alcanzados por el protocolo. Además, desarrollar las investigaciones que sean necesarias para identificar los factores facilitadores de la violencia. En base a la información obtenida, propondrá estrategias, políticas y acciones para la prevención y erradicación de la violencia laboral y/o de género en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba.

Se prevé que este Observatorio esté conformado por un equipo de cuatro profesionales quienes deberán tener formación preferentemente en ciencias sociales. Sus integrantes deben acreditar conocimientos y experiencia en materia de violencia laboral y/o de género y en metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa. Este órgano es independiente y autónomo del Equipo Interdisciplinario, con el cual trabaja de manera coordinada para obtener la información sobre las presentaciones recibidas en el marco del protocolo. También debe coordinar su accionar con las diferentes áreas del Poder Judicial para la recolección de datos confiables y para cumplir funciones.

Situación actual e intervención de la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil

En la actualidad, nos encontramos en la instancia de desarrollo de las acciones conducentes a la formación e integración del Equipo Interdisciplinario. Particularmente, en vías de producción del proceso de examen teórico-práctico para profesionales aspirantes a integrar este Equipo, que se corresponden con la nómina remitida por sus respectivos Colegios Profesionales.

Las gestiones principales se encuentran asignadas a la Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil del Tribunal Superior de Justicia, de acuerdo a la competencia conferida en materia de violencia de género, que guarda

estrecha relación con los principios y las pautas del Protocolo, además de la experiencia y resultados logrados en el trabajo interinstitucional.

La Oficina de Coordinación entonces llamada “Oficina de Violencia Familiar”, fue creada en el año 2015 por Acuerdo Reglamentario N° 1275.³ En el año 2020, mediante Acuerdo Reglamentario N° 1678,⁴ se amplió el ámbito de su competencia y pasó a denominarse Oficina de Coordinación en Niñez, Adolescencia, Violencia Familiar, Género y Penal Juvenil. Entre sus principales propósitos se encuentra el de coordinar y afianzar la comunicación e interacción de todos los operadores intervinientes en las temáticas que abarca –tanto judiciales como extra poder judicial– con el objetivo de optimizar el servicio de administración de justicia, procurando brindar mayor calidad de la respuesta judicial.

La Oficina articula su actividad en toda la Provincia de Córdoba y entre sus funciones se destacan: la comunicación e interacción, a fin de implementar acciones conjuntas para el correcto abordaje de los casos, sistematizando medidas de apoyo y de colaboración técnica-operativa adecuada para la eficaz utilización de los procedimientos y recursos, y elaboración de protocolos de actuación necesarios, que son oficializados a través de Acuerdos Reglamentarios del Tribunal Superior de Justicia.

Con la mirada puesta sobre la institución –y no sobre el expediente– se llevan adelante acciones concretas, articulando con los actores necesarios a fin de optimizar la respuesta judicial, conforme el impacto de los actos que realizan los operadores, trasciende a todos los fueros que el caso atraviesa. A cargo de temáticas extremadamente sensibles, el mayor desafío del trabajo que se realiza reside en la necesidad de adquirir conocimientos técnicos que abarcan tanto al derecho de fondo, como aspectos procesales propios de cada fuero, que atraviesan los diferentes casos implicados en las temáticas, de acuerdo a la particularidad de su abordaje transversal.

Además, la Oficina se encarga de constituir una red institucional e interinstitucional de contactos, así como de compilar y sistematizar la jurisprudencia relevante sobre las temáticas de su competencia y de llevar adelante –en coordinación con el Centro de Perfeccionamiento “Ricardo C. Núñez”– las capacitaciones que resulten necesarias por

3. TSJ Córdoba, Acuerdo Reglamentario N° 1275, Serie “A”, del 31/03/2015.

4. TSJ Córdoba, Acuerdo Reglamentario N° 1678, Serie “A”, del 29/12/2020.

iniciativa de la propia Oficina, o por requerimiento de los operadores del Poder Judicial o de otros ámbitos.

La Oficina desempeña sus funciones con una modalidad especial. Para el desarrollo de los protocolos de trabajo cuenta con equipos de apoyo, conformados por los propios magistrados/as, fiscales y funcionarias/os con competencia en la materia en la cual se emprende la tarea; con los equipos técnicos; con los equipos informáticos; y con los órganos extrapoder, en coordinación con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio de Seguridad y el Ministerio de la Mujer de la provincia, cuando el protocolo lo requiere.

Los proyectos son elaborados por la Oficina y luego son sometidos a la consideración de los equipos de apoyo correspondientes, para que efectúen sus aportes, correcciones y, una vez finalizado este circuito, son aprobados por acuerdo del TSJ.

Conclusiones

Consideramos destacable el hecho de contar en el ámbito del Poder Judicial de la Provincia con una herramienta destinada a prevenir y eliminar la violencia en sus espacios laborales. Asimismo, señalamos en particular que su mecanismo de elaboración haya sido producto de una multiplicidad de voces que representan las demandas de los distintos actores y sectores en un pie de igualdad y en un marco de especialización y multidisciplinariedad.

Además, es relevante el procedimiento especial de convocatoria de aspirantes a formar parte del Equipo, que contribuye a su independencia, así como la posibilidad de echar mano a la virtualidad para llevar adelante las entrevistas, y contar con instrumentos que posibiliten su práctica y amplia aplicación a lo largo de todo el territorio de la Provincia.

La relevancia del protocolo es resultado tanto de sus contenidos y recomendaciones como del proceso mediante el cual fue elaborado. El fin es la construcción de espacios laborales sanos que posibiliten que las actividades sean desarrolladas en un marco de dignidad y respeto de los derechos fundamentales de los integrantes de nuestro Poder Judicial.

Espacios tranquilos, entornos amables

Lucía Burundarena* y María Florio**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) refiere que las personas con discapacidad (PCD) representan mil millones de personas, lo que es aproximadamente un quince por ciento (15%) de la población mundial. El ochenta por ciento (80%) se encuentra en edad de poner a disposición su fuerza de trabajo. Empero, indican que el derecho a un trabajo decente es frecuentemente denegado.

Por otro lado, refieren que, en comparación con las personas sin discapacidad, las personas con discapacidad experimentan mayores tasas de desempleo e inactividad económica y están en mayor riesgo de una protección social insuficiente, clave para reducir la pobreza extrema.

Por su parte, en el Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad del 2018 se relevaron los niveles de acceso al empleo de las personas con discapacidad en nuestro país: de allí surge que, a los fines de caracterizar a la población con discapacidad, resulta muy importante incluir las diferentes dimensiones que afectan su inserción laboral, principalmente el acceso al mercado de trabajo y las características de los empleos a los que acceden. En ese sentido, la tasa de actividad de la población con discapacidad alcanza un treinta y nueve por ciento (39%), es decir que, del total de las personas con discapacidad en edad laboral y más, aproximadamente un tercio son económicamente activas. Las tasas de actividad, además, presentan diferencias por sexo. Las mujeres exhiben una tasa de actividad casi 15 puntos porcentuales más baja que la de los varones. Esta misma brecha se mantiene cuando analizamos las tasas de empleo. Los varones tienen una tasa de empleo de cuarenta punto tres por ciento (40,3%), mientras que la de las mujeres

* Licenciada en Administración de Recursos Humanos (2006), Especialista en discapacidad, responsable del Observatorio de la Discapacidad desde el año 2008. Docente Universitaria de grado y posgrado, Facultad de Psicología (UCA) y Facultad de Derecho (UBA).

** Licenciada en Terapia Ocupacional (2017), responsable de la Coordinación de Accesibilidad del Observatorio de la Discapacidad desde el año 2018. Docente Universitaria, Facultad de Psicología (UCA).

alcanza un veinticinco punto ocho por ciento (25,8%).¹ La Ciudad Autónoma de Buenos Aires viene adoptando normativa tendiente a garantizar los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión plena en la vida pública en todos sus aspectos, incluso en el ámbito laboral desde la aprobación de la Constitución local en 1996.

Así la Ley N° 1502 del 2004² estableció que el sector público de la Ciudad debía cumplir con un cupo laboral del cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad calculado sobre la totalidad del personal de revista en la planta permanente del sector público con desempeño en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, en las comunas, en los entes descentralizados, entidades autárquicas, organismos de la seguridad social entre otras.

En esta línea, el joven Poder Judicial de la Ciudad,³ a partir del 2010 comenzó a promover la incorporación de personas con discapacidad, en su interior, creando, por también, el Registro de Trabajadores con Discapacidad del Poder Judicial de la CABA (Res CM 569/2010).⁴

Ese fue el comienzo del desarrollo de sucesivas políticas públicas destinadas a la inclusión de personas con discapacidad en el poder Judicial de la CABA que buscan hacer efectiva la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad respecto de aquellas que no la tienen, a fin de que todos/as los trabajadores/as gocen de las mismas condiciones laborales y se elimine la discriminación en todos los casos.

Desde la entonces Oficina de Atención e Integración de Personas con Discapacidad⁵ hasta el actual Observatorio de la Discapacidad⁶ y sus posteriores modificaciones del Consejo de la Magistratura de la CABA, la impronta de su equipo de trabajo ha marcado el concepto de inclusión

1. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf

2. Disponible en: <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/63961>

3. CMCABA, Resolución N° 112/2008. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/documentacion/resoluciones-centro-de-documentacion/?doc=D3B96C5FFF6403FAC24B4B6E5865EEBB>

4. CMCABA, Resolución N° 569/2010, art. 5. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/documentacion/resoluciones-centro-de-documentacion/download?id=3E71C2D062EA0E9A631500AB96FA8366> [fecha de consulta: 20/04/2024].

5. CMCABA, Resolución N° 112/2008, *op. cit.*

6. CMCABA, Resolución N° 932/2021. Disponible en: Resoluciones - Portal del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires (jusbaires.gob.ar) [fecha de consulta: 20/04/2024].

de naturaleza dinámica y permanente en tanto intenta colocar a todos los miembros del grupo de trabajo y del entorno en general en modo expectante y dispuestos a modificar los estándares laborales y de relación habituales con el objetivo de que las personas con discapacidad convivan en igualdad de condiciones en ese espacio de manera real.

Desde el inicio, uno de los grandes desafíos fue gestionar los recursos disponibles adecuadamente y legitimar la actuación de quienes se encargaban de implementar esta política pública. A tal fin, se trabajó con equipos multidisciplinarios que incluyen, entre otros profesionales, terapistas ocupacionales, trabajadoras sociales, psicólogos, licenciadas en Recursos Humanos, fonoaudiólogas, personal administrativo a quienes se suman los profesionales que llevaban a cabo el tratamiento de cada persona con discapacidad que ingresa al Poder Judicial de la CABA, a fin de conocer y comprender sus necesidades, y realizar los ajustes razonables necesarios para su plena incorporación y la maximización de sus aptitudes y capacidades.

Otro de los pilares del trabajo diario del hoy Observatorio de la Discapacidad del Consejo de la Magistratura de la CABA, respecto de la incorporación de las personas con discapacidad, son apoyos y ajustes razonables que promueven progresivamente la participación de las personas con discapacidad en aquellas cuestiones que le atañen para maximizar su potencial laboral, respondiendo de modo personalizado a sus requerimientos y los del entorno en aras de remover los obstáculos que se constituyen incapacitantes y que muchas veces son de índole atávica y cultural.

En tal sentido, es de celebrar el pleno respaldo legal que ha traído la Resolución CM N° 252/2020⁷ que aprobó como Política Pública del Consejo de la Magistratura el Plan Integral de Inclusión de Personas con Discapacidad para el Poder Judicial de la CABA que radica en el seguimiento y apoyo personalizado de los agentes con discapacidad que forman parte del empleo en la carrera administrativa y jurisdiccional del Poder Judicial. Por ello desde el mes de marzo de 2020 hasta la fecha y con el aval, el acompañamiento y la prioridad de atención de la Secretaría General de Administración y Presupuesto, se ha realizado un seguimiento personalizado para paliar y fortalecer la autonomía

7. CMCABA, Resolución N° 252/2020. Disponible en: <https://consejo.jusbaire.gob.ar/institucional/documentacion/resoluciones-centro-de-documentacion/?doc=A481082EEE91AEB018CBF6F22931AC33>

adquirida, los hábitos de vida, y las relaciones interpersonales que ya se encontraban consolidadas en el ámbito laboral.

En el marco de dicho plan, en octubre de 2021 la oficina encargada de implementar esta política pública se transformó en Observatorio de Discapacidad y tiene como metodología de trabajo una dinámica de transversalidad con las diferentes áreas administrativas y jurisdiccionales del Poder Judicial de CABA a fin de alcanzar una gestión conjunta y comprometida en pos de la eliminación de barreras de toda índole.

Desde el inicio del proceso de incorporación al Poder Judicial de la CABA han ingresado casi 200 (doscientas) personas con diversas discapacidades (motora, visceral, psicosocial, intelectual, auditiva y visual). De dicha cifra, a su vez, se desprende que es mayor el porcentaje de trabajadoras mujeres sobre el de varones trabajadores con discapacidad.

Sin duda, a lo largo de los años se han superado las barreras que se fueron presentando, y fue posible observar y fortalecer el convencimiento de que a través de la labor realizada se han efectivizado los derechos reconocidos al colectivo de Personas con Discapacidad (en adelante PDC), principalmente con relación al trabajo, en tanto derecho protegido constitucionalmente.

En la actualidad, uno de los mayores desafíos del Observatorio es seguir trabajando en pos de garantizar la accesibilidad, los ajustes razonables y apoyos necesarios para conseguir la plena inclusión del empleo y, de ese modo, alcanzar el piso mínimo del cupo laboral del cinco por ciento (5%) del colectivo establecido en la ley.

A tal fin, y a efectos de garantizar el goce, permanencia y estabilidad socio laboral como trabajadores y socio laboral como trabajadoras y trabajadoras en entornos laborales, es que se detectó en relevamientos y seguimientos en puestos de trabajo una frecuente demanda: la necesidad de generar un espacio que contrarreste las áreas de trabajo que se encuentran sobrecargados de estímulos que, con frecuencia, son sumamente complejos de procesar para personas con o sin discapacidad.

La respuesta a esta necesidad detectada existe y tiene un origen que se puede rastrear hasta diferentes culturas y épocas a lo largo de la historia, y es el poder recurrir a un espacio de tranquilidad y calma.

No hay un origen único para estos espacios, ya que la necesidad de encontrar lugares de regulación, paz y calma es una constante en la experiencia humana.

La búsqueda reconoce desde jardines zen japoneses, jardines medievales europeos, templos, jardines públicos, las salas silenciosas, en empresas, organismos públicos con atención al público, aeropuertos, centros de convenciones, entre otros.

En los tiempos que corren y como respuesta a esta demanda de los trabajadores que pusieron luz sobre este escenario que se describe, enmarcamos a estos espacios como entornos con estímulos controlados o espacios tranquilos.

Para poder construir una respuesta a esta demanda, se realizó en primer lugar un análisis sobre el alcance que requieren esta clase de entornos.

Cuando se hace referencia a un entorno, sabemos que este afecta a todos los ámbitos de nuestra vida: familiar, social, académico, sanitario, cultural y en el que nos compete, laboral.

De acuerdo a la especialista, Teresa Muntadas Peiró, psicóloga y directora de la Fundación para la Coordinación de Estrategias en el Desarrollo de la Salud mental⁸ (en adelante CEDES), el entorno –cualquiera sea– no es estático, está en continuo cambio y evolución y nuestra vida se inscribe en él.

El entorno determina nuestras posibilidades de adaptación, de desenvolvimiento, grado de competencia, autonomía y necesidades. El mismo nos provocará diferentes vivencias. Nos sentimos seguras y seguros si lo dominamos, si ejercemos nuestro control sobre él. Por el contrario, si el entorno se presenta ante nosotros incomprensible o caótico lo viviremos como amenazante y hostil.

Juega un papel fundamental en lo que somos, en lo que podemos hacer en nuestra vida y en cómo podemos vivirla.

Por tal motivo, todo aquello que conforma el entorno se convierte en agente determinante (o regulador) en la participación de las personas. Es decir que el entorno puede actuar como facilitador o como barrera en la vida de todas las personas. Los Espacios Tranquilos o entornos de estímulos controlados vienen a cumplir el rol de facilitadores (en lo que respecta a la eliminación de barreras en cuanto a los estímulos) para que todas las personas que lo necesiten puedan continuar con sus actividades sin que su participación se vea limitada o impedida.

8. Consultar: <https://www.fundacioncedes.org> [fecha de consulta: 20/04/2024].

Desde el Observatorio de la Discapacidad consideramos que si bien cada espacio tranquilo dependerá del lugar en el cual se encuentre (como edificios de la Justicia Porteña donde conviva la atención a la ciudadanía o un gran flujo de trabajadores y trabajadoras), todos deberán transmitir la misma idea central de espacio tranquilo que promueve la continuidad de las actividades laborales en un entorno amable.

Por otro lado, al ser espacios pensados y diseñados para todas las personas, se propone que los mismos deberán respetar los siete principios del diseño universal: Dimensión y espacio, uso equitativo, flexibilidad de uso, uso simple e intuitivo, información perceptible, tolerante al error, bajo esfuerzo físico. Ello, a fin de asegurar su máxima accesibilidad.

Tal y como surge del artículo 2 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad,⁹ el diseño universal es el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El mismo no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares.

Si bien esta definición es amplia, puede ocurrir que el diseño universal no sea suficiente para asegurar la accesibilidad, por lo cual se usarán ajustes razonables cuando sean necesarios para asegurar su uso equitativo y que se cumpla con la finalidad buscada.

La proyección de diseño de estos entornos que, al igual que la mayoría de las intervenciones para la mejora de la vida socio laboral de las y los trabajadores con y sin discapacidad del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, se realizará en forma transversal con las áreas especializadas y correspondientes.

Algunas de las consideraciones frecuentes en lo referente a la infraestructura y arquitectura de los mencionados espacios son: las medidas de los pasillos de ingreso, el ancho de las puertas, los picaportes, el tipo de piso, la no utilización de alfombras, la iluminación y el mobiliario, entre otras.

Los espacios tranquilos, deben contar con una ubicación estratégica, con acceso lo más directo posible y que permita su fácil ubicación por los usuarios. Se deben tener presentes las dimensiones de pasillos e ingresos adecuados, priorizar el ingreso de luz natural

9. Disponible en: <https://bcn.gob.ar/uploads/Publicacion---Convencion-sobre-Derechos-de-la-Discapacidad.pdf>

(evitando la luz artificial o espacios poco iluminados como pulmón de edificio o subsuelo), evitar ventanas orientadas a calles con mucho tránsito o circulación de personas o donde suelen realizarse manifestaciones o eventos de gran convocatoria.

Todas estas cuestiones tienen que ver, entre otras, con el control de los estímulos externos para poder lograr su objetivo. Para ello se deben poder regular los sonidos, el tono de voz permitido, deben usarse dispositivos en modo silencio, priorizar el uso de auriculares en caso que se utilicen dispositivos con sonido, deben estar alejados de ventanas muy ruidosas, las sillas, mesas y mobiliario en general debe tener base de goma o felpa para evitar el ruido que generan al moverse (aislamiento acústico), etcétera.

Por su parte, para cumplir el objetivo deseado, la elección de las texturas y materiales como el tapizado de sillas o sillones, material del suelo, alternativa de texturas, etc., debe ser pensado en base a la función que cumplirá el espacio.

Respecto de los olores se debe evitar el uso de insumos de limpieza con aromas agregados o muy intensos o que se encuentren cerca de cocinas, así como evitar los aromatizadores que sean invasivos.

Respecto de la vista es necesario priorizar el ingreso de luz natural; la luz artificial deberá ser cálida y ofrecer la posibilidad de dimerizar. Pero esto no debe atentar contra una buena iluminación ya que la misma es necesaria para las personas con discapacidad visual. La elección de colores debe ser en la gama de los neutros para permitir mantener la calma.

Respecto del movimiento es necesario priorizar que el espacio no se encuentre cerca de pasillos o lugares de mucha circulación de personas.

En cuanto a la señalética, será necesario incluir el logo del Espacio Tranquilo, las normas de convivencia, las técnicas de relajación/respiración y todo lo que se quiera comunicar en el espacio, respetando las siguientes condiciones fundamentales:

- Lenguaje comprensible: Debe estar redactada en lenguaje comprensible, utilizando palabras de alta frecuencia (aquellas de uso cotidiano, evitando tecnicismos), acompañada de pictogramas o iconografía acorde (comunicación alternativa).
- Accesibilidad: Para que todas las personas puedan acceder a aquello que se está comunicando. Por ejemplo: sistema Braille, o que el diseño de un QR con relieve para que las personas con

discapacidad visual puedan acceder a ello por comando de voz; considerar el contraste letra-fondo; ubicación y tamaño de la señalética, etcétera.

- Universalidad: Que todos los espacios tranquilos cuenten con la misma señalética (respetando el manual de marca del Consejo de la Magistratura) para permitir su fácil identificación. Se espera que esto ayude a que las personas sepan qué hacer y cómo comportarse en cualquiera de los espacios tranquilos a los que concurran.
- Será fundamental establecer las normas de convivencia cuyo objetivo principal es mantener la tranquilidad del espacio. Se trata de una regla universal en todos los Espacios Tranquilos. Estas normas serán expuestas tanto en la entrada como en el interior del espacio para que toda aquella persona que ingrese, sepa en qué condiciones puede permanecer allí y cuál es el objetivo de ese espacio. Entre esas normas de convivencia es de destacar: el uso del celular en modo silencio, respetar el espacio personal y la posibilidad de ingresar con un acompañante.
- Usarlo el tiempo necesario: el tiempo de uso dependerá de la necesidad de la persona, de la actividad que se desarrolle en ese espacio y de la demanda que haya.

Por último y en lo pertinente al estilo, es necesario que acompañe el concepto de tranquilidad.

Claro que siempre, para cumplir todas estas reglas, dependerá del espacio disponible, en tanto se buscará la mejor adaptación posible.

En términos de objetivos, es deseable que dicho espacio proponga algo más, que permita la continuidad de la actividad laboral que la persona estaba realizando o que quiera comenzar a realizar. Para ello sería ideal contar con puestos de trabajo, wifi, música relajante, rincón de café/refrigerio, sillón como espacio de descanso, material de lectura, escritura, plantas.

La Resolución CM 283/22,¹⁰ aprobó la creación de espacios tranquilos. El Poder Judicial de la CABA mantiene su compromiso con la mejora permanente de las condiciones laborales.

10. Disponible en: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/documentacion/resoluciones-centro-de-documentacion/?doc=360EF7792778DD43A17B117424ECBF5>

La implementación de las medidas de inclusión laboral dirigidas a las comunidades travesti, trans y no binaria

Entrevista a Florencia Guimarães García* y Violeta Alegre** por Marcela Espíndola***

Es importante preparar los lugares de trabajo para que sean entornos saludables, respetuosos y para que se trabaje con amorosidad hacia las personas travestis y trans.

Las medidas de inclusión laboral para personas travestis, trans y no binarias son un reclamo largamente exigido por el movimiento travesti y trans. Entre sus principales impulsoras se destacan las reconocidas activistas travestis Diana Sacayán y Lohana Berkins, quienes motorizaron intervenciones estratégicas para mostrar la marginación del mundo laboral que afecta a las comunidades travesti y trans y las formas vinculadas de cercenamiento de otros derechos. Sacayán y Berkins, junto al activismo travesti y trans, elaboraron el lenguaje para plantear estas demandas frente a los Estados locales, provinciales y nacional.

A fin de visibilizar el problema de la falta de acceso al empleo y sus consecuencias, los activismos travestis y trans trazaron un diagnóstico acerca del cercenamiento de los derechos económicos y sociales que afecta a sus comunidades. Las investigaciones pioneras coordinadas por Lohana Berkins sobre condiciones de vida de las personas

* Activista Travesti, Diplomada en Género y política (UNGS). Presidenta del Centro de Día Travesti-trans “La casa de Lohana y Diana”. Integrante de la organización “Furia Trava”. Responsable del Programa de Acceso a los Derechos de la Población Travesti-trans en el Centro de Justicia de la Mujer de la Ciudad de Buenos Aires.

** Activista Travesti, Diplomada en Género y política (UNGS). Docente Universitaria (UNGS). Estudiante de Antropología Social y Cultural (UNSAM). Responsable de la Oficina de identidad de género y orientación sexual del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires.

*** Licenciada en Comunicación Social (UCSE). Diplomada en Género y Comunicación (CIM-OEA). Posgrado en Género y Derecho (UBA).

travestis, transexuales y trans mostraban la abrumadora exclusión del acceso al trabajo de estas poblaciones.¹ Los datos contruidos por las organizaciones travestis y trans en alianza con los feminismos académicos mostraban el circuito de expulsión temprana del hogar, exclusión de la escuela, pobreza y supervivencia sobre la base de ingresos obtenidos de la prostitución.

Los liderazgos travestis y trans pronto señalaron que el acceso al trabajo es un escalón crítico en el proceso que permite el goce de la protección social, ofrece una salida de la pobreza y promueve la valoración social de las contribuciones y los talentos de las personas travestis, trans y no binarias. Lohana Berkins fundó en 2008 la primera cooperativa de trabajo “Nadia Echazú” creada “por y para personas trans y travestis” e inició un proceso que llevó a la conformación de cooperativas semejantes, respuestas ideadas desde las propias comunidades a la falta de empleo. Diana Sacayán creó la cooperativa de trabajo “Silvia Rivera” en 2009 y también concentró esfuerzos en la sanción de una ley en la Provincia de Buenos Aires que establece un cupo del 1% para personas travestis, transexuales y transgénero, norma aprobada en 2015 y la primera medida de este tipo en el país.

Como parte de este proceso, en diversos municipios y provincias comenzaron a gestarse medidas que contemplan la incorporación de personas travestis y trans en la planta municipal o provincial. En 2021 se sanciona la Ley N° 27636 de promoción del acceso al empleo formal para personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán-Lohana Berkins”.

Nos parece muy importante reflexionar con Florencia Guimarães García y Violeta Alegre sobre los claroscuros de este proceso, que ofrece oportunidades a las personas travestis y trans a la vez que propone

1. En 1999, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires junto a la Asociación de Lucha por la Identidad Travesti y Transexual (ALITT) por iniciativa de Lohana Berkins y Diana Maffía realizaron una primera encuesta entre travestis y mujeres transexuales en la ciudad de Buenos Aires. A esa experiencia le siguieron Berkins, Lohana; Fernández, Josefina, *La gesta del nombre propio. Informe sobre la situación de la comunidad travesti en la Argentina*, Buenos Aires, Asociación Madres de Plaza de Mayo, 2005; y luego Berkins, Lohana, *Cumbia, copeteo y lágrimas: Informe nacional sobre la situación de las travestis, transexuales y transgéneros*, Buenos Aires, ALITT, 2007. En los años sucesivos se replicaron estudios de este tipo en diversas regiones del país.

una transformación de los entornos laborales para que se vuelvan habitables para comunidades históricamente excluidas.

Marcela Espíndola: ¿Cuál es su análisis de la trayectoria de las medidas que establecen un cupo laboral trans, desde las primeras implementaciones locales o provinciales antes de la sanción de la Ley N° 27636 hasta la actualidad?

Violeta Alegre: Antes de la Ley de cupo trans, hay antecedentes normativos como la Ley N° 26743 de Identidad de Género, a la que fueron adhiriendo diferentes provincias, o diferentes localidades, normativa motorizada mayormente por mujeres que integraban el movimiento feminista, que entendían la realidad del colectivo travesti y que dieron peleas internas dentro de sus propios espacios.

Florencia Guimarães García: No podemos olvidar como antecedente a la gran Lohana Berkins, como la primera trabajadora travesti visible en el Estado, allá por los comienzos del año 2000,² y todo lo que tuvo que atravesar en esos entornos laborales, las violencias sistemáticas que tuvo que atravesar, que son también estructurales, pero en particular por ser una persona travesti, como, por ejemplo, el uso de los baños en las oficinas, donde a veces se dan situaciones de incomodidad. La incorporación de Lohana se da por una decisión política, a través de representantes políticos partidarios que tuvieron la decisión de contratarla, no se necesitó la Ley de cupo laboral travesti-trans, sino que se necesitó la voluntad política de hacerlo. Ahora pasa lo mismo con la incorporación nuestra en el ámbito de la justicia.

V. A.: Diríamos que la trayectoria del cupo laboral travesti-trans está atravesada por historias personales, cada cual hizo lo que pudo, lo atravesó como pudo, en el ambiente que le tocó. No hay una mirada amplia o macro de esa situación, porque fue muy diversa y muy localizada, muy situada y segmentada.

2. Lohana Berkins fue convocada para trabajar en el despacho del Legislador porteño Patricio Echegaray.

F. G. G.: A tres años de la sanción de la Ley de cupo laboral trans todavía nos encontramos con algunos municipios que no adhieren a la ley, nos encontramos con algunas provincias que si bien de alguna manera adhieren, después no concretan y no la efectivizan, entonces esto queda en la nada y tenemos un montón de compañeras y compañeros que migramos a buscar trabajo a otros municipios, porque en el propio quizás todavía no se implementa la Ley de cupo laboral de trans y eso implica un montón de cuestiones que nos exceden mucho más que a cualquier otra persona en esta sociedad, porque implica trasladarnos lejanamente, atravesar un montón de situaciones de violencia cuando son tantas horas de viaje. Está en los reportes de seguridad del transporte público: las que más sufrimos violencia sexual somos las personas travestis y trans mientras esperamos paradas los transportes públicos. Es muy complejo para nosotras el tener que estar todos los días viajando y migrando de un lado hacia el otro, cuando en tu propio municipio, o en tu propio territorio en el que vivís no podés contar con esta política pública. Terminás viajando dos o tres horas por día al microcentro para ir a trabajar a una oficina. Esto podría evitarse teniendo un trabajo cercano local que –al mismo tiempo– evitaría un montón de otras situaciones que se dan en el ámbito laboral, como la falta de permanencia de las personas travestis y trans en esos espacios de trabajo.

V. A.: Las dinámicas laborales –muchas veces alienantes– pretenden imponerse a personas que vienen de la exclusión absoluta, muchas veces incluso de la prostitución sexual, pero cuando intentás ingresar al sistema, para tener una obra social, un trabajo formal para salir de esa situación de violencia, las mismas dinámicas te expulsan, te violentan. Querés adaptarte, salir de una violencia, y te vas metiendo en otras. La mayoría de las compañeras acarrean problemas de salud de larga data, complicaciones derivadas de las adicciones que tuvieron o tienen, o de tratamientos hormonales, entre otras complejidades de la especificidad travesti-trans, y el sistema laboral, tal y como está planteado, no está preparado todavía institucionalmente para albergar y contener una identidad disidente.

M. E.: ¿Cuáles son las necesidades específicas de la comunidad trans que una medida como el cupo laboral trans viene a atender? ¿Por qué es necesario?

F. G. G.: La Ley de cupo laboral travesti-trans nace desde la perspectiva abolicionista de la prostitución de la mano de Diana Sacayán quien luchaba fuertemente por arrancar a todas sus compañeras que lo desearan de la situación de prostitución. Si bien es una ley de discriminación positiva, su fundamento tiene que ver con darle oportunidad a las personas travestis y trans de salir de la prostitución.

Hoy, luego de que muchas de las compañeras pudieron ingresar al mercado laboral formal, se está viviendo un retroceso de derechos, porque luego de haberse pagado por primera vez en la vida un alquiler, comprarse una heladera o su primera cocina, de pronto se han quedado sin trabajo y están desesperadas. Sin duda, esto afecta lo emocional y la salud mental de nuestras compañeras. Es crucial profundizar los derechos laborales de las personas travestis y trans y las modalidades de contratación, y debe haber excepciones, teniendo en cuenta sus trayectorias de vida, la corta expectativa de edad que tenemos, que muchas de nosotras no tenemos terminado ni el primario ni el secundario.

Si se tiene en cuenta el último censo de 2022, hay solo un 10% de personas travestis y trans en nuestro país que accedió al cambio registral de DNI, lo cual es terrible. Si bien el derecho a la identidad más allá del DNI debe ser respetado, hayas hecho o no el cambio de género, tu documentación es una llave que te abre la puerta de acceso a un montón de otros derechos.

Esto se traduce también en lo laboral. Nos ha pasado en los puestos de trabajo en las áreas de recursos humanos que no están preparadas, que no se respeten nuestras identidades o sigue sucediendo que la mayoría de las personas, cuando ingresamos a trabajar, nadie nos informa nada, no sabemos ni siquiera qué papeles tenemos que llevar, ni cómo afiliarnos a un sindicato o a una obra social. Tus papeles y todo lo demás en el área de recursos humanos está pensado en términos binarios varón-mujer heterosexuales, con un montón de casilleros, por supuesto, para anotar a todos los hijos que tengas. Cuando hablamos de las licencias, hay licencias para que las mujeres puedan ir a un ginecólogo, una ginecóloga o los varones puedan ir al proctólogo o a la

proctóloga. Pero qué pasa con las personas disidentes, qué pasa con las personas travestis y trans a la hora de querer pedir una licencia para poder ir a, no sé, en el caso de una travesti, si necesita ir a un proctólogo. Quizás la licencia la podemos pedir, pero eso no está expresado en los papeles y es importante y necesario.

M. E.: ¿Cómo se evalúa la implementación del cupo laboral trans en los últimos cinco años? ¿Hay alguna especificidad sobre el ámbito judicial? ¿Destaca alguna buena experiencia? ¿Hay situaciones que hay que evitar en el futuro? ¿Qué aprendimos?

V. A.: Hubo una gran discusión con el tema de la idoneidad, una palabrita que hizo mucho ruido en determinado momento porque era como decir “bueno, necesitás experiencia” y la verdad que no sé qué tipo de idoneidad podés pedir para un puesto cuando sabés que esa persona quizá no tiene el secundario completo, o no accedió a otros trabajos formales, y eso genera temor también, porque a muchas chicas yo las he escuchado decir “no, pero yo no tengo experiencia en nada”, y por el temor a que las reboten en una entrevista.

F. G. G.: Con esta palabrita no se están teniendo en cuenta los fundamentos de la ley ni los informes internacionales sobre la población de personas travestis y trans. Hay mucha ignorancia respecto a las condiciones de vida de nuestra población. Hay mucha ignorancia respecto a que desde niñas somos arrojadas a la prostitución, que somos muchas veces expulsadas de nuestros hogares, ni hablar de la discriminación, del hostigamiento, etcétera.

Por ejemplo, en el Poder Judicial, para poder ingresar a los puestos de trabajo se pide también un examen de ingreso que habla de la idoneidad, donde tenés que prepararte, y a muchas compañeras travestis y trans les han llegado estas convocatorias para el Poder Judicial de distintos lugares del país, y muchas desisten al ver todos los requisitos que piden, por más que hablen de personas travestis y trans. Que te estén tomando una prueba es muy complejo en el sentido de que es hasta violento tener que atravesar este tipo de pruebas, tener que ponerte a estudiar, en muchísimos casos son personas que no han terminado sus estudios primarios y apenas saben leer, menos saben utilizar

herramientas tecnológicas o acceder a documentos, o tener Internet en sus casas. Se da por sentado que todas las personas entendemos cómo ingresar a una web, cómo bajar un formulario, cómo cargar un currículum. Eso nos deja afuera.

M. E.: ¿Cuáles mecanismos institucionales son indispensables para acompañar la inclusión laboral que propone una medida como el cupo?

F. G. G.: Es muy importante cuando una persona travesti o trans vaya a tener una entrevista que sea escuchada atentamente y que esa entrevista tenga lugar en un espacio donde la persona se sienta cómoda, donde no haya veinte personas que estén observándola como si fuera un bicho raro. Parecen cosas básicas, pero son cosas que hacen diferencia.

Otro tema sustantivo gira en torno a tareas que probablemente no vamos a poder desarrollar las personas travestis y trans. Muchas veces también escuchamos decir “a partir de hoy este es tu puesto laboral” y no te dan tareas, o a veces te dan tareas que son imposibles de resolver, por lo menos en lo inmediato, para una persona que nunca en su vida tuvo un trabajo formal y que no conoce cómo funcionan las instituciones o cómo funciona el Estado, o cómo funciona cualquier lugar. Eso te provoca frustración, mal desempeño en lo laboral, o vergüenza.

Son muy importantes las capacitaciones, contar con ayuda de tus compañeros y de tus compañeras, que tengas alguien a quien consultar en el entorno laboral, o que te puedan dar una mano en algo tan básico como, por ejemplo, imprimir algo, que parece muy difícil si nunca lo hiciste.

V. A.: Nosotras venimos con una subjetividad diezmada por la trayectoria de vida que hemos tenido, que es violenta. El sistema es violento desde el núcleo familiar hasta más tarde, cuando salís a la vida, cuando te encontrás con la escuela. La diferencia te la marcan muy violentamente y eso tiene un impacto en el amor propio, en lo psicológico, en la seguridad, para encarar determinados espacios, entonces no es lo mismo.

F. G. G.: Cuando ingresa una persona travesti-trans a un puesto de trabajo prevalece el estigma de que ingresó por cupo. Entramos con esa carga sobre nuestros cuerpos y a eso le sumamos que todo el tiempo nos están vigilando o viendo cómo nos desenvolvemos, para después

decirnos “ven, al final querían entrar a trabajar y no saben hacer esto o no saben hacer lo otro”.

Entonces me parece que es muy importante brindar formación e información a las personas tanto para quienes vamos a ingresar como para preparar también esos lugares, para que sean entornos saludables, respetuosos y para que se trabaje con amorosidad hacia las personas travestis y trans.

A lo largo de este tiempo hemos aprendido bastante, aunque no se cumple todavía con el porcentaje, y muchas veces con caídas, pero también hemos aprendido a construir la articulación entre organizaciones sociales y organismos del Estado. Hay un trabajo mancomunado y colectivo, un ida y vuelta para empezar a implementar la Ley de cupo laboral trans, para sensibilizar al personal que va a compartir el trabajo con las personas travestis y trans y futuras aspirantes a los puestos de trabajo.

Vemos con mucha preocupación que cada vez que van cambiando los gobiernos, las políticas públicas van quedando enterradas, luego se levantan, luego se vuelven a enterrar y las que perdemos siempre somos las mismas personas. Las personas travestis y trans que tienen una modalidad muy precaria de contratación, aunque estén hace un año o dos. Muchas veces, cuando recién sos contratada nadie te explica cómo va a ser tu puesto laboral, cuánto va a ser tu salario, cuál es tu tipo de contratación, cuál es el tiempo o la demora que va a haber hasta que cobres tu primer sueldo. Mientras tanto, pasan meses y meses y siguen subsistiendo de la prostitución y van a trabajar así sin dormir porque tienen que comer, pagar su piecita, su comida, y siguen exponiéndose a un montón de violencias por las noches. Esto le pasa a un montón de personas. Como venimos diciendo, la población travestis-trans viene de una subjetividad destruida, nuestras redes vinculares y nuestras redes afectivas muchas veces son muy acotadas y están en una situación igual o peor que la de las propias compañeras que ingresan a trabajar al mismo tiempo. No tienen una mamá o un pariente, primos, hijos, hermanos o quien fuese que le pueda bancar esos meses el boleto, la comida o un techo. Entonces esto es una especificidad que hay que tener en cuenta a la hora de hablar de las personas travestis y trans y de los horarios de trabajo, porque es entendible y se debe entender que estamos hablando, no en todos los casos, de muchas perso-

nas y feminidades travestis y trans que viven de noche y duermen de día, porque es la costumbre y en esto que hablábamos antes, de donde provienen mayoritariamente. Son dos mundos opuestos.

Otro punto para seguir trabajando es cuando, por ejemplo, estás haciendo los exámenes pre-ocupacionales y te mandan a hacer estudios, cargás con un estigma muy grande y del que muy poco se habla: es de las infecciones de transmisión sexual. Ahí una queda paralizada, porque muchas de nosotras a veces no nos hemos hecho ni una sola vez en nuestras vidas un análisis de VIH o de ninguna otra ITS. Entonces, es imprescindible la información clara para nuestra población travesti-trans, para que sepan que nadie nos puede obligar a hacernos un análisis de VIH, o para acompañarlas y despejar todos estos miedos que puedan tener.

V. A.: Así como el espíritu de la ley está situado en erradicar determinadas violencias, se tiene que tener en cuenta en el momento de la selección de las personas. Entendemos que hay una demanda de un montón de personas que quieren acceder a esa oportunidad de un empleo, de transformar su vida, pero también, como institución, hay que evaluar las necesidades de las personas: no es lo mismo una persona que ya tiene formación universitaria que se acerca, que es trans también, y tiene otras oportunidades, otra manera de comunicarse y cae mucho mejor. Entonces, terminan incorporando a esas personas, cuando en realidad la necesidad laboral la tiene otra. Creemos que hay que mejorar el criterio institucional para que realmente repare la trayectoria de violencias que tuvo esa persona, con enfermedades transitadas y una vida vulnerada. No es algo que debemos arreglar entre nosotras, pero claramente no es lo mismo alguien de 21 años que recién sale de la universidad, que una persona de 45 años que estuvo casi toda su vida en situación de prostitución, con enfermedades, con muy pocas oportunidades laborales. Quizás no solo hay que tener en cuenta la cuestión identitaria: tenemos que mirarlo de una forma mucho más transversal. Si es un cuerpo racializado, si es un cuerpo hegemónico, siempre van a elegir para un puesto a la más bonita, la que mejor se sonríe, a la que mejor vestida va y ahí no estás reparando una trayectoria, que es lo que viene a hacer la ley de cupo travesti y trans.

F. G. G.: En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, hay números estadísticos que dan cuenta de una enorme brecha de desigualdad entre masculinidades y feminidades travestis y trans: la mayoría de las feminidades travestis y trans subsisten de la prostitución, no han terminado sus estudios primarios o secundarios, y en el caso de las masculinidades se da lo contrario: la mayoría han terminado sus estudios inclusive terciarios y universitarios. Entonces, a la hora de acceder a un trabajo van a tener más posibilidades.

Por ejemplo, en el caso del Poder Judicial se piden currículums de personas que estén finalizando la carrera de Abogacía, o de Trabajo social. Entonces, eso deja afuera al 95% de las personas travestis y trans, que no están en ese universo compuesto de personas que estén finalizando una carrera universitaria.

Si bien tenemos que destacar que en el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hemos logrado hace más de dos años que, si bien no tenemos cupo laboral travesti-trans, tenemos en el convenio colectivo de trabajo que anualmente deben ser incorporadas personas travestis y trans a puestos de trabajo. No tiene un número, ni piso ni techo y ha sido una medida positiva en términos de que han ingresado personas travestis y trans a trabajar en diferentes dependencias del Poder Judicial. Así como en muchos organismos judiciales del país.

Por ejemplo, en el Centro de Justicia de la Mujer hemos trabajado en una Guía de trato respetuoso para que todos los trabajadores y trabajadoras sepan y respeten a las identidades de género para atender, acompañar y asesorar a una persona travesti, trans o no binaria.³ Son políticas afirmativas que tienen que ver precisamente con nuestra incorporación a esos lugares de trabajo. Si no hubiéramos ingresado a esos puestos laborales, quizás estas cosas que parecen pequeñas no existirían. Es muy transformador que seamos nosotras mismas las que capacitamos, las que trabajemos en transformar los espacios laborales.

V. A.: Así también, el Observatorio de Género en la Justicia en articulación con el Centro de Formación Judicial y con la Dirección de Desarrollo

3. "Guía de Trato Digno para una Atención Respetuosa de la Identidad de Género", que se realizó en el marco del Programa de Acceso a Derechos para Personas Travestis, Transexuales y/o Transgénero del Centro de Justicia de la Mujer. Disponible en: <https://cjmujer.gob.ar/app/uploads/2022/03/guia-de-trato-digno.pdf>

Profesional y Capacitación Administrativa estamos dando capacitaciones a las personas del Poder Judicial, algo que era impensado hace algunos años. Esto es realmente transformador. Nosotras tenemos un lugar de poder y pone en valor nuestra experiencia. Esto no queda solo encerrado en nuestros ámbitos laborales, nuestras propias oficinas, sino que se expande, que se extiende y que se multiplica.

M. E.: ¿Cómo vislumbran el futuro del cupo laboral trans?

V. A.: Complejo, como siempre. Nunca fue fácil, pero más con gobiernos que no reconocen las desigualdades estructurales, y justamente la mayoría de las necesidades nuestras son reparaciones de esas desigualdades estructurales. Entonces, si no tenés ese piso como para arrancar, es muy complejo el acompañamiento desde el Estado.

F. G. G.: Confiamos en que, así como se colectivizó nuestra lucha, la resistencia seguirá siendo colectiva, desde y con las organizaciones. Como lo han hecho nuestras compañeras Lohana y Diana, vamos a seguir tejiendo redes feministas y transfeministas con muchos sectores político partidarios a fin de mejorar las vidas y las realidades de las compañeras travestis y trans.