

RAMALLO, RUTH

Mobbing Laboral: est.

2014

73944



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Dirección Estratégica
de Recursos Humanos

Título de Tesis:

Mobbing laboral: Estudio de casos en organizaciones públicas y
privadas de la ciudad de Río Cuarto.

Director: Mgter. Daniel Lasheras

Autora: Cra. Ruth Ramallo

Año 2014

74312

MFN:
Clasif:
T 911

INDICE	PÁGINA
Capítulo 1	
1. Introducción	
1.1. Relación del tema elegido con la especialización de la que forma parte	5
1.2. Planteamiento del problema	7
1.3. Hipótesis del trabajo	11
1.4. Objetivos	12
1.5. Importancia del estudio de la temática	14
1.6. Limitaciones del estudio	16
Capítulo 2	
2. Marco teórico	
2.1. Antecedentes de la temática	17
2.2. Definición de mobbing	19
2.2. Responsabilidad Social de la organización	22
2.3. La Responsabilidad Social de la empresa: ¿responsabilidades corporativas o personales?	25
2.4. Legitimidad ética de la empresa	26
2.5. La ética en la dirección de las empresas	27
2.6. Efectos de la actuación ética de las personas en las relaciones empresariales	28
2.7. Repercusiones de la confianza en las relaciones y en la organización	31
2.8. Otras consideraciones respecto a la ética	33
2.9. Una taxonomía ética de las organizaciones	35
2.10. El acoso moral y la discriminación implícita	37
2.11. Distintas situaciones de acoso que pueden plantearse en la organización	40
2.11. Procedimientos perversos	42
2.12. Origen del acoso: relaciones de poder	45
2.13. Nuevas formas de trabajo en la organización y sus consecuencias	49
2.14. Acoso versus conflicto	52
2.15. Fases del acoso	52
Capítulo 3	
3. Metodología	
3.1. Contexto	57

3.2. Corina, empleada de una repartición pública	59
3.3. Marcela, empleada de un organismo público	64
3.4. Ana, empleada de una obra social	69
3.5. Claudina, empleada pública administrativa	71
Capítulo 4	
4. Conclusiones	74
Referencias Bibliográficas	79
Anexo I	81

Agradecimientos:

En estas ocasiones uno recuerda cuando dio sus primeros pasos por esta hermosa universidad y en mi memoria hay varios recuerdos, generalmente gratos. En ellos se entremezclan los pabellones F con sus techos de chapa, el personal de la universidad y el comedor, lugar de encuentros.

En primer lugar, agradezco a mis padres que siempre me apoyaron para que transitara por este camino, seguramente porque a ellos esta alternativa de vida no les fue otorgada. Y en particular, a mi abuela, que siempre fue mi sostén y mi guía, y hoy puedo agasajarla con esta tesis. También reconocer a todas aquellas personas que me apoyaron tanto en los buenos momentos como en la adversidad y a nuestro creador.

Capítulo 1

Introducción

Relación del tema elegido con la especialización de la que forma parte

Chiavenato (1988) señala que “*la administración cobija la coordinación de recursos humanos y materiales para el alcance de los objetivos*” (p. 105). De esta definición, surge la existencia de una relación entre cuatro elementos que son primordiales, siendo los que a continuación enumeramos:

- el cumplimiento de los objetivos organizaciones
- las personas que son el medio para el logro de los objetivos
- mediante la utilización de técnicas y
- en una organización determinada (Kast y Rosenzweig, 1970 citado en Chiavenato, 1988)

Es tarea primordial de la administración lograr la integración y coordinación de todos los recursos, incluyendo personas, materiales, dinero, espacio físico, estructura organizacional, entre otros, de la manera más eficiente y eficaz posible.

Son las organizaciones de tamaño grande las que dieron origen a la especialización de funciones, como por ejemplo, producción, ventas, finanzas, personal, cobranzas, entre otras, para poder administrar mejor sus recursos. Cuando la tarea es compleja, la única forma de llevarla a cabo correctamente es descomponiendo el todo en partes y así surgen las distintas ramas de la administración. Por ello, estas organizaciones adoptan aquellas estructuras que les permitan rutinizar especialmente las tareas de tipo repetitivas. En las organizaciones más pequeñas el contacto del dueño o propietario con los empleados es más directo y más simple, no existen intermediarios y los problemas pueden resolverse a medida que surgen (Chiavenato, 1988).

Adoptamos el punto de vista sistémico, que conlleva a identificar cinco recursos básicos con los que cuenta la organización (Chiavenato, 1988), que gestionados correctamente permiten el logro de los objetivos, siendo los mismos:

- ✚ **Recursos materiales de producción:** incluyen las maquinarias, las instalaciones físicas, los muebles y útiles, las materias primas, los terrenos, los edificios, entre otros.
- ✚ **Recursos financieros:** incluyen el capital propio, las inversiones de terceros, las formas de financiación, los préstamos, los créditos obtenidos.
- ✚ **Recursos humanos:** son todos los miembros que forman parte de la organización en todos sus niveles o jerarquías.
- ✚ **Recursos de mercadotecnia:** incluyen la organización de ventas, las relaciones de mercado, el mercadeo, asistencia técnica, canales de distribución, desarrollo de nuevos productos y marketing.
- ✚ **Recursos administrativos:** son los subsistemas de toma de decisiones y de dirección de la organización.

Cada uno de estos recursos es administrado por un subsistema específico de la administración: los recursos materiales por la Administración de la producción, los recursos financieros por la Administración financiera y contable, los recursos humanos por la Administración de personal, los recursos de mercadotecnia por la Administración de mercadotecnia y los recursos administrativos por la Administración general.

Las organizaciones tienen el rol de brindar trabajo a las personas, y a la vez, dependen tanto para su funcionamiento como para su evolución, del recurso humano que emplean. Hablamos de una **relación social de dependencia**, dado que el trabajador necesita el salario que le provee la organización y ésta, necesita del trabajo como factor productivo para llevar adelante sus procesos de producción de bienes y servicios. El recurso humano es el más complejo de la organización y puede ser el más conflictivo, pero es el único que puede combinar y administrar los otros recursos.

Por ello coincidimos con Chiavenato (1988) cuando expresa que:

Administrar personas es una tarea existente en todas las áreas y niveles de la

organización. La administración de los recursos humanos no es una tarea exclusiva del profesional de la administración de recursos humanos, sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la organización. (p. 110).

Consideramos que la administración de recursos humanos, como disciplina particular, tiene como finalidad dotar a la organización del recurso humano necesario y debe desarrollar las habilidades y aptitudes del trabajador, porque es el único recurso que puede darle un valor agregado a la empresa, es el que puede hacer la diferencia. Por ello, al gestionar personas debemos basarnos primero en respetar su dignidad, porque las empresas cuando contratan personal invierten dinero en los procesos de selección y luego cuando ingresa el trabajador a la organización, también existen costos de adiestramiento.

Si la empresa no genera desde su estructura un **clima laboral adecuado** tendrá problemas como el absentismo, la rotación de personal y deberá incurrir en nuevos costos de adiestramiento para los ingresantes, porque debe tener en cuenta que cuando un empleado se traslada a otra empresa, se lleva consigo los conocimientos, la experiencia y las habilidades que ha adquirido porque el empleador no detenta su propiedad, no puede retenerlo en la organización en contra de su voluntad. Si las políticas de capacitación y desarrollo para el personal no están acompañadas de una política de compensaciones acorde y de un clima laboral favorable, los empleados pueden optar por mudarse, llevando sus competencias a otra organización.

Son las experiencias, los conocimientos y las habilidades del personal bienes intangibles para la empresa, que se manifiestan en el comportamiento de las personas en el ámbito empresarial y son los únicos que pueden dar una **ventaja competitiva** a la organización.

Planteamiento del problema

Edgar Eslava (2009), Doctor en Administración y en Psicología organizacional en su artículo, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá sostiene que la **gestión del recurso humano** es un tema que ha cobrado importancia para todas las organizaciones del mundo y en particular, para las organizaciones de los países del tercer mundo, que se ven obligados a buscar un mejoramiento continuo del ambiente interno de la organización, que les permita lograr un aumento de la productividad, sin perder de vista el lado humano de la empresa. Cuando al recurso humano se lo gestiona de manera adecuada, los rendimientos

de la organización aumentan y también el grado de satisfacción del individuo en la empresa, lo que redundará en un buen clima laboral.

Parafraseando al autor (2009) señalamos que:

*los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus **constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia y a los responsables de recursos humanos estar atentos con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir desarrollándose. En este escenario resulta un requisito sine qua non mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.***

Las organizaciones para asegurar su supervivencia deben adaptarse y transformarse cada vez más rápido a los cambios, si realmente desean tener altos niveles de competitividad. Consideramos que es el personal de la organización el que puede hacer la diferencia y por ello coincidimos en comparar a la organización con un árbol, que para poder crecer y posicionarse entre los mejores, se debe alimentar de varios nutrientes siendo uno de ellos el recurso humano.

Coincidimos con la posición del autor (2006), cuando enfatiza que **los empleados son primero**, dado que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son verdaderas muestras de la expansión de la calidez humana, del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de su gente. Porque cuando la empresa pone en primer lugar al empleado, este pone en primer lugar al cliente y así aumentan las utilidades de la organización.

Las empresas que obtienen éxito y superutilidades son aquellas con líderes visionarios que han adoptado como estrategia para lograr el desarrollo, lograr el crecimiento y el fortalecimiento de su principal fortaleza, sus empleados. Esta visión debe ser compartida con una plana gerencial o mandos medios que tengan formación en coaching, para poder acompañar al empleado en este proceso de aprendizaje y desarrollo. La organización adopta una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos éticos y morales son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual. Los trabajadores ya no son más simples apellidos: Carballo ó Pérez, recursos que se utilizan y luego se descartan, tampoco son sólo números de legajo. Adquieren un valor diferente porque son

nuestros socios estratégicos, son nuestros clientes internos. Cuando estos valores dominan la cultura empresarial, logramos que el grupo de trabajo tenga sensibilidad y motivación para el trabajo en equipo. Este compromiso en la filosofía corporativa, favorece la cohesión grupal y el sentimiento de pertenencia.

Que los gerentes tengan formación en coaching no es sencillo. Algunos tienen excelente formación cognitiva y teoría gerencial, pero no tienen empatía, ni tienen el trato adecuado para con los empleados. Otros gerentes tienen una vasta y reconocida experiencia en los negocios, son líderes en su sector empresarial, otros tienen expertise en la profesión, el poder de los expertos, en su área, pero a pesar de ocupar un puesto en la dirección no han logrado adquirir competencias actitudinales que los habiliten para dirigir y motivar a su gente. Generalmente creen que su puesto los habilita para impartir órdenes, es lo único que hacen, no fomentan la participación, no saben tratar a los empleados.

Eslava (2009) concluye que *“el poder obnubila la conciencia de la persona si no es bien utilizado, se convierte en una cáncer que fustiga y asfixia a toda la organización, creando un clima laboral negativo”*. Posición con la que coincidimos plenamente porque cuando en una organización el control de las conductas del personal se basa en el ejercicio del poder coercitivo, en el temor y la disciplina autoritaria, no facilita la fluidez en las relaciones interpersonales, la empresa se torna ineficiente y revela la falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa de conducción es el ejercicio de la **autoridad** basado en la cooperación y la participación de todos los miembros para lograr un buen clima laboral.

Existen gerentes que no están interesados en la participación de los empleados y menos aún en darles reconocimiento o crédito por su labor. Solo les interesa su propio ego y cuando tienen una personalidad narcisista, consiguen engañar y manipular a las personas, pero no a todas, porque algunos los perciben como son. A veces estos engaños van acompañados de algún grado de corrupción. El profesor Iñaki Piñuel ve como algunos mandos medios dan de manera permanente y continuada un maltrato modal y verbal al trabajador, utilizando el mobbing para deshacerse del empleado. Este empleado puede ser excelente o tal vez superior al jefe en su desempeño, quien utiliza procedimientos perversos para disminuir su rendimiento laboral.

La periodista argentina Raquel Saralegui publicó en el diario La Nación un artículo sobre el tema, donde describe a la violencia psicológica en el trabajo como una epidemia global que puede provocar lesiones físicas serias, llegando a quebrar la voluntad del trabajador, pudiendo en algunos casos conducirlo al suicidio. El **mobbing** está instalado en el mundo del trabajo desde hace muchísimo tiempo, pero recién a partir de 1980 estudios científicos y organismos mundiales como la OIT comenzaron a percibirlo como un flagelo global creciente. Estas conductas hostiles, muy sutiles, pueden pasar inadvertidas por el entorno y atacan sistemáticamente la autoestima del trabajador y deterioran su salud, siendo en estos casos el objetivo alejar a la persona de su puesto de trabajo.

Saralegui, R. (2005), al respecto, señala que:

El Acoso Moral no causa heridas visibles, pese a que, como afirma una víctima, "se recibe una puñalada todos los días". A diferencia de la violencia física, el acoso psicológico produce lesiones difíciles de percibir, pero son tan nocivas que, además de originar serias enfermedades corporales, hasta pueden quebrar la voluntad de una persona.

El mobbing –también conocido como psicoterror laboral, acoso psicológico o moral- está instalado en el mundo del trabajo desde hace muchísimo tiempo, pero recién en los años 80 estudios científicos y organismos mundiales comenzaron a advertir que se trata de un flagelo global creciente. En 2000, la violencia psicológica afectaba a 13 millones de trabajadores de la Unión Europea, un millón más que los registrados cinco años antes, según precisa un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Más que los eventuales roces que pueden originarse con el jefe, el mobbing tiene que ver con el hostigamiento permanente de un superior sobre un colaborador o grupo de empleados, en muchos casos con la velada intención de alejarlo de su puesto de trabajo. "Son conductas hostiles, muy sutiles -pueden pasar inadvertidas por el entorno-, que atacan sistemáticamente la autoestima de una persona", advierte Stella Heidenreich, titular de Valores Humanos, consultora especializada en el tema que organiza seminarios y talleres para empleados y empresas.

"Las consecuencias pueden ser muy graves: vemos gente que empieza con un cuadro de estrés y que con el tiempo se enferma seriamente o sufre depresiones profundas. Hay empleados que renuncian y que, además de perder sus ingresos, les resulta muy difícil volver a trabajar porque quedan aterrorizados. En Suecia,

por ejemplo, un estudio demostró que el acoso en el trabajo es el causante del 15% de los suicidios", agrega.

Según la OIT, en 1998 una empresa alemana con mil empleados estimó el costo directo originado por el mobbing en 122 mil dólares anuales, y el indirecto, en 56 mil. Apenas un botón de la muestra para señalar cómo el problema también perjudica a las organizaciones, ya que daña el ambiente laboral, la reputación corporativa, origina gastos por pérdida de eficiencia, ausentismo, aumento de enfermedades de trabajo, rotación de empleados, litigios con la justicia, etcétera.

Consideramos en el presente trabajo de tesis que las organizaciones son grupos de personas, que no actúan de manera aislada, sino que lo hacen dentro de una sociedad que está conformada por instituciones que forman parte del tejido social, inclusive en el ámbito laboral las personas tienen objetivos comunes y metas compartidas. Es necesario reflexionar sobre cuáles son las responsabilidades sociales que tiene una organización en el entorno social en que se desenvuelve y también cuando se forma parte de ella en calidad de miembro. Y es que en términos de responsabilidad y legitimidad ética todas las organizaciones deben estar orientadas al **bien común**, que es *"todo aquello que contribuye al común desarrollo humano"* (Pastor, Perez, Melé, 1997, p. 62).

Hipótesis del trabajo

En su libro *Mobbing*, Heinz Leymann (1996), afirma que el **estrés** es un estado biológico y que en el ambiente externo a las organizaciones se presentan situaciones sociales y sociopsicológicas que generan estrés. El autor de la definición de este estado biológico, Hans Selye, afirma que el concepto está constituido por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante. En el lenguaje cotidiano comprendemos que este "estrés" comprende tanto las sobrecargas como las malas condiciones de trabajo. Este concepto es el adoptado por la psicóloga Hirigoyen (2000) donde afirma que *"el acoso moral es mucho más que estrés"* (p. 21).

Siguiendo a la autora el **estrés profesional** cuando es generado por múltiples invasiones y presiones, que al mismo tiempo son repetitivas, puede conducir a una persona al *"burn out"* (p. 22) conocido como depresión por agotamiento. Debemos distinguir que el estrés existe en todas las organizaciones, pero solo destruye al ser humano cuando es excesivo,

mientras que, el acoso siempre es destructivo por su propia naturaleza. Cabe aclarar al respecto que, el estresado recupera su salud cuando obtiene un descanso reparador, generalmente una licencia y también cuando mejoran las condiciones de trabajo.

En cambio, en el **acoso**, la víctima convive durante mucho tiempo con la vergüenza y la humillación, aunque su estado de salud varía en función de su personalidad y de su historia de vida. Una vez que se ha trascendido el umbral de la agresión, las relaciones humanas se envician y afectan a todos los involucrados, inclusive a los meros espectadores.

Este trabajo pretende develar la existencia del acoso moral en los ámbitos laborales públicos y privados de la ciudad de Río Cuarto, como un flagelo que afecta el buen clima laboral, deteriora las relaciones interpersonales y trae aparejado absentismo e ineficiencia para la organización y problemas de salud para los trabajadores. Es necesario señalar que la duración del hostigamiento en el sector público suele ser mayor, puede durar años, porque el empleado tolera más por cuestiones de estabilidad y seguridad en el empleo, aunque los salarios sean menores, siempre los beneficios son mayores en el sector público; mientras que en el sector privado la duración es menor porque el empleado puede marcharse ó si se acoge a licencias por enfermedad, lo más probable es que la patronal opte por darle la baja e indemnizarlo.

Objetivos

“Mientras que Heinz Leymann considera que el mobbing es siempre el resultado de un conflicto profesional mal resuelto” (p. 25), la especialista en victimología Marie-France Hirigoyen (2000) sostiene que si hay acoso moral, es precisamente porque no se ha podido establecer un conflicto. El conflicto se asemeja a una guerra abierta donde se nombran los reproches y los reclamos, mientras que en un procedimiento de hostigamiento todo se oculta, nada se verbaliza.

Para las organizaciones las situaciones de conflicto son onerosas y dolorosas, y conllevan a una renovación y reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar según nuevas formas. Sostenemos como la autora que siempre el conflicto se origina en una necesidad de cambio, debe destruirse un sistema de funcionamiento y reconstruir otro. Debido al carácter “dinámico” del conflicto permite movilizar las energías y unir a las

personas, modificar las alianzas existentes y aportar innovación a los contextos laborales y profesionales demasiado rutinarios. En 1961 el sociólogo Lewis Coser publica su obra "Las funciones del Conflicto Social" donde le atribuye al conflicto una función integradora, afirma que ciertas formas de conflicto son necesarias para el mantenimiento de la identidad, de la cohesión y de la delimitación de un grupo social, a tal punto que en ocasiones un grupo social no existiría si no viviera en conflicto o en preparación para un conflicto inminente. Este intento de integración parte de una situación de desigualdad que provoca conflicto.

Siguiendo a la autora (Hirigoyen, 2000) "*lo que caracteriza al conflicto es la escalada simétrica*" (p. 26), en el sentido que si los protagonistas se reconocen como tales, se reconocen como interlocutores, entonces les reconocemos la pertenencia al grupo de trabajo. Cuando existe el disenso en una organización, al tiempo que nos oponemos, nos estamos afirmando y estas situaciones en el ámbito laboral pueden dar lugar a la formación de clanes y grupos rivales, es decir, camarillas y coaliciones. En tanto los conflictos no se resuelven, estos grupos tienden a ampliarse y a buscar nuevos aliados, lejos de resolverse se enquistan y si se corre el riesgo de dar paso al procedimiento del acoso moral.

El problema radica, en que hemos sido formados en sistemas educativos que nos han enseñado a temer a los conflictos, en algunas organizaciones, la gestión del conflicto no soluciona nada y solo enmascara situaciones con procedimientos de evitación (Hirigoyen, 2000). Pareciera que lo más acertado es el consenso blando, y no se afirman las posiciones de cada actor, sino que se eluden. En el mundo del trabajo los dirigentes y ejecutivos no toman en serio las dificultades que existen entre las personas al relacionarse, al interactuar, salvo aquellos casos en que se pueda ocasionar un perjuicio a la empresa. Debido a la existencia de los sindicatos hoy tenemos menos conflictividad social pero existe mayor sufrimiento individual del trabajador, cada uno sufre en soledad, hay aislamiento y es difícil compartir las dificultades con el grupo ya que padecen agresiones individuales que escapan al marco regulatorio de los sindicatos.

El acoso moral es una **relación asimétrica**, donde existe un sujeto dominante y el otro dominado, que es despreciado, segregado o discriminado por su condición sexual, étnica, incapacidades o por su posición jerárquica. A diferencia del conflicto, donde se pretende el cambio, "*el acoso moral es una manera de bloquear cualquier cambio*" (Hirigoyen, 2000, p. 28).

El objetivo general del presente trabajo es conceptualizar el acoso laboral o mobbing, describir sus etapas, y determinar su existencia en las organizaciones laborales públicas y privadas de la ciudad de Río Cuarto. Los objetivos específicos son:

- ✓ Identificar si el acoso se relaciona con la variable poder que existe en cada organización.
- ✓ Conocer cuáles son las conductas hostiles que se manifiestan en las organizaciones bajo estudio.
- ✓ Enumerar las consecuencias del mobbing en los trabajadores de las organizaciones estudiadas y en las relaciones de poder que se desarrollan en su seno.

Importancia del estudio de la temática

En nuestras vidas cotidianas intervienen durante el ciclo vital agentes de socialización para que adaptemos nuestras conductas a las normas que emanan de la cultura imperante en la sociedad. Estas normas también existen en las organizaciones en las que desarrollamos nuestras labores cotidianas, que son el seno de las interacciones sociales y a la vez, fuente de conflictos.

A temprana edad nuestro primer contacto con el mundo exterior es a través de nuestros padres, que constituyen nuestro núcleo familiar primario, siendo la familia la célula básica de la comunidad. A medida que crecemos, nos insertamos en organizaciones: primero, en nuestra infancia y adolescencia, intervienen en nuestras vidas los establecimientos educativos para impartirnos educación formal. Estas instituciones brindan una socialización sistemática, donde al niño o adolescente se lo socializa y educa, desde un status totalitario, las relaciones fluyen entre docentes, auxiliares, directivos y también con nuestros pares. Y es en estas instituciones, donde las interacciones pueden tornarse violentas y luego, de acoso u hostigamiento, generalmente hacia los más débiles, presentándose el fenómeno conocido como **bullying**.

El **verbo** de origen inglés to bully implica actuar como un toro con la intención, a menudo, de forzar a alguien a hacer algo; intimidar, tiranizar. Como **sustantivo** *bully* significa etimológicamente *persona o escolar que lastima o asusta intencionalmente a personas más*

débiles. El término bullying tiene una connotación tanto física como psicológica; es decir, incluye el contacto físico entre las partes.

Si bien, los términos bullying/mobbing son gerundios y denotan acción o actividad que se manifiesta durante un proceso, existiendo continuidad de dicha acción en el tiempo vemos que en **Inglaterra y en Australia** se utilizó la palabra **bullying** para definir una *“conducta intimidatoria y hostil, observable entre escolares, entre reclutas jóvenes en organizaciones militares y entre los adultos en el ámbito laboral”*. Mientras que en **Estados Unidos y en el resto de Europa** se utiliza el mencionado término para los *“comportamientos violentos y hostiles entre compañeros de escuela y jóvenes reclutados en organizaciones militares”* y el **“mobbing”** se refiere al *“comportamiento hostil entre adultos en el ámbito laboral”*.

El ingreso al mercado laboral que implica la inserción del trabajador en una organización y en un determinado puesto de trabajo, puede ser el mejor momento de nuestras vidas, y luego transformarse en una situación de lucha constante donde existe la contraposición de intereses personales y egoístas. Recuerdo haber administrado un colegio de nuestra ciudad donde la directora acogió en las instalaciones a un perro desvalido y vagabundo para contradecir a gran parte de los miembros de la Comisión Directiva, argumentando que era parte de un proyecto pedagógico.

El **“mobbing”**, es una forma particular de **discriminación** y esta ha sido una actitud constante en la historia del ser humano. Hirigoyen (1998) señala la existencia de personas manipuladoras, **perversas**, no incluyendo a la perversión como una patología psiquiátrica, sino como una condición humana. *“La perversidad no proviene de un trastorno psiquiátrico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como seres humanos”* (p. 14).

Cada uno de nosotros puede utilizar un proceso perverso, donde existen agresiones, conductas hostiles evidentes u ocultas hacia un individuo determinado o varios, cuyo objetivo es la destrucción psicológica de esa persona, es un **asesinato psíquico**, que no está penado por la Ley. Estos procesos perversos solamente se tornan destructores por dos factores: la frecuencia y la repetición a lo largo del tiempo.

Un individuo **perverso** lo es de manera permanente, es su forma de relación con los demás, y está fijado a ella, a la perversidad, le resulta imposible cuestionarse a sí mismo. En ocasiones, también es narcisista, y solo existe ese individuo en la medida que pueda rebajar

a otros y conseguir para sí alta autoestima, al mismo tiempo, su objetivo es conseguir **poder**, ya que son personas ávidas de admiración y de aprobación por los demás; saben manipular de manera natural, son raza dominante en el mundo de los negocios y la política, sintiendo los demás fascinación por su desempeño, en este contexto, podemos afirmar, que tiene vigencia la ley del más fuerte o el más apto.

Estos actos de discriminación y hostigamiento son anodinos, sutiles, forman parte de un **proceso de depredación**, como si habláramos de asesinos seriales, ocasionan el mismo daño, dado que, se apropian de una vida. Debemos concientizarnos de que los perversos no son peligrosos solo para sus víctimas, sino también para sus círculos de relaciones, sus grupos de pertenencia y sus ámbitos laborales porque constituyen un referente erróneo, la gente cree que puede acceder a un modo de pensamiento más libre a costa de los demás.

Limitaciones del estudio

Desde la perspectiva de los estudios socioculturales, se recurrió a la metodología exploratoria descriptiva con la obtención de datos cualitativos, que es la base de la investigación social, porque entiende que es imprescindible la voz del sujeto devenido en objeto de estudio. Es el sujeto quien va a expresar sus experiencias y sus consideraciones desde su propia subjetividad. Los fenómenos sociales, desde la perspectiva del actor examinado, permiten un acercamiento al modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que los sujetos perciben como significativo, lo que domina es la comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones individuales.

En esta línea de investigación las entrevistas se realizaron a personas que manifestaron haber sido acosadas identificándose en sus relatos algunas conductas que Heinz Leymann tipificó como indicadoras del hostigamiento y que nosotros reformulamos para poder agrupar las dimensiones del acoso manifestadas por los entrevistados. Por ello el tamaño de la muestra es pequeño, porque se reduce a aquellos trabajadores que admiten y reconocen el proceso del hostigamiento en su ámbito laboral, realizando una descripción del proceso padecido sin elaborar propuestas de intervención de nuestra parte, indicando si hubo consecuencias para la salud de los acosados.

Marco Teórico

Antecedentes de la temática:

El acoso moral existe en distintas partes del mundo, con signos y matices que lo diferencian entre las culturas y los contextos sociales. Hirigoyen (2000) coincide con nuestra postura que el bullying es un fenómeno que no se relaciona con el mundo del trabajo. El término se utiliza para describir “*las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros niños*” (p. 71). La gravedad de estos actos no tiene relación directa con el efecto que el acto tuvo sobre la persona, sino que estos comportamientos por el miedo que generan en el que los padece pueden tener repercusiones en el futuro psicológico de los niños.

Mientras que mobbing proviene del verbo inglés to mob que su traducción literal es regañar, atacar, maltratar, asediar. En cuanto al sustantivo *mob* significa muchedumbre, jauría. El origen del término muestra bien a las claras que se trata de un fenómeno grupal, donde, los métodos no son siempre muy claros.

Hirigoyen (2000) coincide con Leymann que el mobbing se refiere a conductas hostiles y repetidas en el ámbito de trabajo, que siempre tienen en la mira a la misma persona. Pero difiere en cuanto sostiene que se origina en un conflicto que no se ha resuelto. Son conductas ofensivas contra los empleados, que pueden conducir a su marginación en el lugar de trabajo por la repetición en el tiempo. En el acoso no se ha establecido el conflicto, por la asimetría de la relación de poder entre los sujetos.

En Estados Unidos el término *mobbing* se difunde por un artículo que publica Leymann en 1990 en la revista *Violence and Victims*¹. El psiquiatra Carroll Brodsky (1976 citado en Hirigoyen, 2000), autor del libro *The Harassed Worker*² considera que el hostigamiento consiste en ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla,

¹ La violencia y las víctimas.

² El trabajador acosado.

minarla, frustrarla... Señala que tiene efectos destructivos para la salud del trabajador y que el hostigamiento solo se trata de la parte que asoma del iceberg.

En tanto en Japón, el acoso moral es muy antiguo. El *ijime*, término que significa acoso en japonés, se utiliza para describir las *“novatadas y las humillaciones que sufren los niños en las escuelas, aunque también se utiliza para describir en las empresas niponas, las presiones de un grupo cuando pretende formar a los jóvenes reclutados o someter a los elementos perturbadores”* (Hirigoyen, 2000, p. 75). Coincidimos con la autora que en la sociedad nipona el *ijime* es una forma de control social, dado que, fue un medio o instrumento para que el gobierno reorganizara el sistema educativo, formando determinado tipo de mano de obra para las industrias niponas. En sus comienzos el mercado laboral necesitaba de empleados adaptados al trabajo estandarizado, donde no hubiera rastros del individualismo.

Después de dos décadas el mercado laboral necesitaba de un molde nuevo, de hombres que tuvieran ideas originales, cambiando así los métodos de dirección de empresas donde solo importan los resultados y la reducción de costos marginando a los empleados con presiones y vejaciones psicológicas para que se marchen sin indemnización alguna. El *ijime* que en sus comienzos sirvió para *“estructurar la comunidad de trabajo”* (Hirigoyen, 2000, p. 76), se ha convertido en un proceso más brutal cuyo objetivo es echar a los empleados más viejos e incompetentes utilizando presiones psicológicas y violaciones a la integridad de la persona.

Las generaciones de empleados actuales, deben conformarse con mudar de un trabajo a otro, perdiendo el sentido de pertenencia a una única organización, como lo hicieron nuestros padres y abuelos, que cumplían su ciclo vital dentro del mismo ámbito laboral, que les ofrecía carrera y desarrollo profesional. Los métodos para deshacerse de trabajador van desde enviarlo a realizar tareas de archivo en un sótano oscuro, hasta asignarle una oficina sin ventilación y sin teléfono.

Hirigoyen (1998) se refiere a dos actores en el mobbing: el agresor y el agredido porque estamos *“ante violencia probada, aunque se mantenga oculta, que tiende a atacar la identidad del otro y a privarlo de toda individualidad. Estamos ante un proceso real de destrucción moral que puede conducir a la enfermedad mental o al suicidio”* (p. 16).

Los actos perversos son pequeños y tan cotidianos que parecen normales (Hirigoyen, 1998) pueden comenzar con una mentira, una manipulación ó una simple falta de respeto, siendo este valor el **respeto**, el que debe prevalecer en cualquier relación social y humana. El respeto es la base de una buena convivencia en los distintos ámbitos en que interactuamos, siendo el grupo social el que debe asegurar que prime este valor, porque si el grupo no reacciona ante estos pequeños actos, se transforman con el transcurso del tiempo en verdaderas conductas perversas que ocasionan graves consecuencias para la salud psicológica de las víctimas, que al no estar protegidas por el resto de los miembros del grupo, lo único que pueden hacer es callar y sufrir en silencio.

Coincidimos con la autora cuando sostiene que esta destrucción moral siempre existió, tanto en las familias como en la empresa (Hirigoyen, 1998), con la salvedad que, en épocas de auge económico y de pleno empleo, las víctimas se acomodaban a esta destrucción, porque siempre existían posibilidades de marcharse. Actualmente, las condiciones del mercado laboral son otras y las víctimas tienden a aferrarse a su lugar de trabajo, a costa de su salud física y mental. Otros se han rebelado y hasta han iniciado acciones legales a sus empleadores, con lo que el fenómeno ha trascendido a los medios de comunicación y la sociedad toda se hace preguntas, está más informada y hace valer sus derechos.

Definición de mobbing

Parafraseando a la autora cuando las agresiones suceden siempre son sutiles, no dejan rastro tangible y los testigos pueden interpretarlas como aspectos de una relación conflictiva, entre dos personas de carácter, cuando en realidad, estamos en presencia de un verdadero proceso de destrucción moral y física de la persona agredida.

Hirigoyen (1998) al respecto, afirma que:

Por **acoso** en el lugar de trabajo hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo. (p. 48)

El hostigamiento se refiere a agresiones más sutiles, que cualquiera sea su procedencia (un par, un superior) resultan más difíciles de probar y de advertir.

Este fenómeno podríamos decir que es tan viejo como el trabajo mismo, pero recién en la década de los noventa se lo identifica como aquel que destruye el ambiente interno de trabajo, que menoscaba la integridad física y psíquica del trabajador favoreciendo el absentismo y provocándole desgaste psicológico, que con el tiempo se materializa en episodios de estrés para el trabajador. El modo particular de agresión varía según los medios socioculturales y los sectores profesionales en que se desarrolle, así en los sectores de producción, de trabajos más rutinarios la violencia es más directa, ya sea, verbal o física. Mientras más se sube en la jerarquía organizacional y en los estratos socio-ocupacionales, las agresiones son más sutiles, sofisticadas y perversas y en consecuencia, más difíciles de advertir (Hirigoyen, 1998).

En los países anglosajones y en los nórdicos es donde se calificó a este fenómeno como mobbing. **Heinz Leymann** (1996, citado en Hirigoyen, 1998) psicólogo del trabajo en Suecia, fue pionero en la investigación de este flagelo de la sociedad actual y lo denominó "**psicoterror**". Actualmente la temática, es objeto de estudio en varios países, y también abordan la temática los sindicatos, los médicos laborales y las obras sociales y mutuales que brindan servicios médico-asistenciales. Se habla del ámbito laboral como si fuera un campo de batalla donde se lleva a cabo una **guerra psicológica** que incluye dos fenómenos:

- el abuso de poder, que los asalariados pueden no aceptar y decidir desenmascararlo con rapidez, y
- la manipulación perversa, que consiste en el engaño con maniobras.

El hostigamiento nace de manera sutil, anodina, la víctima no suele tomar en serio las indirectas y las vejaciones de las que es objeto. Después de un tiempo, la víctima es acorralada y se la coloca en posición de inferioridad y se la somete cada vez más a maniobras que son hostiles y degradantes. La víctima al principio, ni siquiera entiende que es lo que le está sucediendo (Hirigoyen, 1998). Parafraseando a Marie-France, este fenómeno destructor, es un verdadero **proceso de destrucción** que opera por la **repetición** de las vejaciones y las humillaciones, lo cual debe diferenciarse del conflicto que puede surgir entre los miembros de cualquier organización. Es darle trato inhumano al sujeto objeto del mobbing, se lo considera una **cosa** y no una persona.

Coincidimos que el acoso no conoce ni estados de ánimo ni piedad, y lo peor de la situación de degradación es que los compañeros de trabajo, los pares, en algunos casos por bajeza, en otros por egoísmo y a veces por miedo, prefieren mantenerse al margen, no intervienen por miedo a convertirse ellos mismos en víctimas ó por temor a las represalias que puede tomar el superior. Cuando estas situaciones de violencia perversa suceden, lo único que logran es *"anestesiarse a la víctima, que, a partir de ese momento, sólo muestra lo peor de sí misma"* (Hirigoyen, 1998, p. 49). Se genera un círculo vicioso donde se suceden acontecimientos deliberados del agresor que tienen como objetivo desencadenar ansiedad en la víctima, que es más vulnerable, estando permanentemente a la defensiva, lo que a su vez, genera nuevas agresiones.

La ansiedad provoca en la víctima un estado de alerta permanente, siente miedo, y el miedo paraliza al sujeto para actuar. Luego, la víctima se comporta patológicamente, reacciona de manera vehemente y desmesurada y son estos comportamientos los que el acosador utiliza como excusa para justificar sus nuevas agresiones. El objetivo de estas maniobras es desconcentrar al trabajador de sus tareas, confundirlo permanentemente para que se equivoque y así dar nuevos elementos al acosador para que justifique sus agresiones. *"Se producen fenómenos de fobia recíproca: la visión de la persona odiada provoca una rabia fría en el agresor; la visión del perseguidor desencadena el miedo de la víctima"* (Hirigoyen, 1998, p. 49).

Generalmente este proceso destructor **apunta a personas** que en el presente trabajo denominamos víctimas, que reaccionan ante el autoritarismo de un superior y no se dejan avasallar, y es esta capacidad de resistir a la autoridad ante las presiones lo que la etiqueta como blanco del perverso.

Cuando esta relación destructiva se instala entre dos personas y es de tipo **asimétrica**, con el tiempo crece progresivamente, y solo cesa cuando una persona externa al grupo interviene enérgicamente. En los casos en que el acoso surge en relaciones **simétricas**, es decir, entre compañeros de trabajo, que están en un plano de igualdad, donde la competencia es explícita, los superiores en la línea jerárquica suelen no inmiscuirse ni prestar atención, por considerar que son cuestiones personales que deben resolverse sin su intervención y allí es donde se equivocan. Cuando las víctimas reaccionan con crisis de llanto o nervios, recién toman cartas en el asunto, pero casi nunca proponen de manera

directa una solución. Suelen proponer cambios de puesto de trabajo al acosado pero nunca exigen que todos en el ámbito laboral cambien sus comportamientos y se traten con respeto.

Responsabilidad Social de la organización

Desde el punto de vista clásico, Milton Friedman, economista laureado con el Premio Nobel, sostiene que casi todos los gerentes de empresas son profesionales, no propietarios del negocio que administran y por ende, son empleados responsables ante los accionistas. La responsabilidad primaria de esta clase gerencial es la de obtener una utilidad financiera para los propietarios del capital, y cuando ellos deciden gastar los recursos organizacionales para contribuir al bien social, el autor manifiesta que lo único que hacen estos gerentes es disminuir las utilidades de la empresa y tomarse atribuciones que competen al poder político que gobierna una sociedad. Consideramos que los clásicos analizan solamente los costos en que incurren las organizaciones, las erogaciones que realizan, y esto es una visión simplista, ya que la única obligación de la sociedad es para con los dueños del capital.

Los teóricos que defienden el punto de vista socioeconómico (Robbins y Coulter, 1996, p. 146) *“sostienen que los tiempos han cambiado y con ellos las expectativas de negocios en la sociedad”*. Cuando analizamos la realidad de las corporaciones, vemos que son formadas legalmente, adoptan una figura jurídica y son autorizadas por los propios gobiernos estatales. Estos gobiernos también detentan el poder de policía, y por ello estamos en condiciones de afirmar que estas corporaciones no son responsables solo ante los accionistas, sino ante la sociedad en general, dado que, el mismo gobierno que les concede la autorización para operar puede en algún momento retirarla. Los autores que adhieren a esta postura afirman que la responsabilidad primaria de la organización es la de asegurar su supervivencia, quedando en segundo lugar, la obtención de utilidades (Robbins y Coulter, 1996).

El marco temporal de esta postura es distinto, y la visión que adopta es de largo plazo. Robbins y Coulter (1996) son de opinión que los gerentes actuales deberían preocuparse por obtener las máximas utilidades financieras a largo plazo y para lograr este cometido, deben aceptar que existen obligaciones sociales que conllevan costos económicos, y que en algunos casos exceden el marco normativo legal de un país, especialmente en materia medio-ambiental y en condiciones de higiene y seguridad para el ámbito de trabajo. Deben

comprometerse y proteger el bienestar de toda la sociedad no contaminando, no discriminando, no ofreciendo publicidad engañosa, entre otros, deben lograr que su desarrollo sea sustentable y sostenible en el tiempo. También deben desempeñar un rol activo en el mejoramiento de la sociedad ya sea participando en sus comunidades o realizando contribuciones a organizaciones no gubernamentales destinadas a la beneficencia. Estas acciones tienen un efecto multiplicador porque generan una opinión pública favorable, mejoran las relaciones con la comunidad porque se logra la inclusión de las personas más vulnerables, mejoran la imagen del negocio y cuando logramos que exista equilibrio entre responsabilidad y poder, el comportamiento de la organización es responsable en términos éticos y favorece el bienestar público. Aunque algunos autores sostienen que si el sector empresarial persiguiera metas sociales, concentraría en sus manos más poder, corrompiendo o atentando contra el poder político de una sociedad, posición que no compartimos porque el desarrollo y el crecimiento de una organización debe darse en un contexto social semejante.

Cuando la organización paga los salarios a sus empleados en tiempo y forma, cumple con las obligaciones fiscales y de seguridad social, no contamina el medio ambiente, no discrimina a sus empleados de más de cuarenta años al momento de ofrecerle un ascenso o promoción, solo está cumpliendo con su obligación legal y social.

“¿Es la responsabilidad social sólo un comportamiento para mejorar las utilidades?” (Robbins y Coulter, 1996, p. 154) aunque se desconocen los motivadores del comportamiento de los líderes de las organizaciones, existen estudios de investigación que encuentran una relación positiva entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño económico. Siguiendo a los autores mencionados ut-supra concluimos que existen compañías pioneras que han encontrado la forma de hacer el bien, ganando el bien mediante la implementación de la administración basada en valores. Podemos mencionar el ejemplo de un hotelero Stordalen, que es el sexto hombre más rico de Suecia y un prestigioso coleccionista (2013):

“Petter Stordalen, un magnate hostelero escandinavo, ha ordenado retirar todos los canales porno de sus hoteles. Una noticia que ha tenido mucho impacto por ser dueño de la cadena Nordic Choice, que cuenta con 171 establecimientos. El exitoso empresario, a través de un comunicado oficial, ha justificado así su decisión:

"Creemos que una parte integral de nuestra responsabilidad corporativa consiste en no apoyar una industria que fomenta la trata de seres humanos". Y es que desde 2012, este grupo hostelero ha trabajado con Unicef en la campaña "Libres para crecer", orientada a la prevención del tráfico de seres humanos y a la explotación sexual de menores.

Storladen es un pionero en romper reglas: es un ecologista convencido, tanto que un día fue capaz de encadenarse a una planta de residuos británica para protestar contra el uso de energía nuclear. Como tantos billonarios, **conduce un Ferrari, aunque el suyo funciona con biodiesel**. Por ejemplo, el año pasado viajó con Al Gore para estudiar el cambio climático en la región Antártica. Y es que el dueño de Nordic Hotels no tiene ningún miedo a contravenir las normas del sector, logrando en **2006 que su cadena fuera la primera del mundo en prohibir fumar en todos sus establecimientos.**"

Son los fundadores, los líderes pioneros y los visionarios los que fijan la política empresarial que deberán implementar sus gerentes y mandos medios. Estas políticas deben promover y practicar los valores compartidos en la organización. *"Los valores de una organización reflejan cuál es su posición y en que creen... los valores organizacionales compartidos forman la cultura de la organización e influyen en la forma en que opera la organización y se comportan sus empleados"* (Robbins y Coulter, 1996, p. 154). Estos valores deben invertirse en parte de la estrategia general del negocio, y las decisiones que se tomen deben ser acordes a la declaración de creencias y a la misión empresarial, debe existir un alto grado de compromiso tanto con la responsabilidad social como con el logro de utilidades.

La cultura organizacional a través de sus valores compartidos guía las decisiones gerenciales y las acciones, otra función que se le atribuye a los valores es la de moldear el comportamiento de los empleados y comunicar las expectativas que tiene la organización de sus miembros.

Robbins y Coulter (1996) se refirió a los valores compartidos en la organización en los siguientes términos:

Los valores compartidos son una forma de crear un espíritu de equipo en las organizaciones... Cuando los empleados aceptan los valores corporativos declarados, desarrollan un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus acciones. Dado que los valores com-

partidos influyen en la forma en que se hace el trabajo, los empleados adquieren mayor entusiasmo al hacer algo que apoyan y en lo que creen. (p. 155)

Son las culturas fuertes las que apoyan normas éticas altas y al mismo tiempo influyen de manera positiva y poderosa sobre el comportamiento ético que deben adoptar los gerentes y los empleados. Un caso para recordar y reflexionar fue el acontecido a la firma Johnson & Johnson, que el mismo Robbins (1996) cita en su obra. En 1982 en Estados Unidos varias personas murieron tras la ingesta de un analgésico denominado Tylenol que la firma fabricaba, el mismo contenía cianuro y fue un caso de sabotaje. Los empleados de la firma retiraron el producto de las bocas de expendio por su propia cuenta, antes inclusive de que la empresa hiciera pública una declaración por las adulteraciones. J & J perdió millones de dólares pero quedó demostrado que sus empleados sabían cuál era la conducta moralmente correcta ante esta tragedia y gracias a ello recuperaron la posición en el mercado en muy poco tiempo. Demostraron a la sociedad que eran moralmente responsables por lo acontecido y tomaron medidas correctivas para evitar que la situación se repitiera. ¿ Qué acciones implementa la empresa si el daño se provoca a sus empleados por acoso ?

La Responsabilidad Social de la empresa: ¿responsabilidades corporativas o personales?

Conviven en la actualidad **dos posturas** con respecto a las responsabilidades sociales de la empresa: por un lado están los partidarios de las **responsabilidades corporativas** y por el otro los partidarios de las **responsabilidades personales** en cabeza de los directivos. Féminis C. (2009) al hablar de las responsabilidades corporativas, se refiere a la empresa como una **persona moral**, es decir, un sujeto de existencia jurídica que tiene derechos y deberes, que recibe privilegios y puede rendir cuentas de su actuación. En este enfoque se consideran a las empresas como personas morales en su totalidad.

Pastor, Pérez y Melé (1997) sostienen que los que adhieren a esta postura:

Se apoyan en la existencia de una cultura empresarial, en la presencia de estructuras de decisión dentro de la empresa (con un organigrama de responsabilidades que delimita los cargos y niveles de poder), y en la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos en la toma de decisiones. (p. 59).

Al contar con una estructura jerárquica la empresa, existen órganos que detentan la autoridad y el poder que son los que fijan las políticas estableciendo cuando las acciones personales pueden ser consideradas como corporativas. Hablamos de la existencia de una subordinación jurídica de las personas, que deben actuar conforme las políticas y las normas que emanan de los órganos de decisión.

Otros autores sostienen que no es posible hablar de responsabilidades corporativas, porque entienden que la misma es un atributo exclusivo de las personas físicas, por ende **las responsabilidades les caben a los directivos**. Solamente las personas físicas responden por su actuación y en caso de cometer algún delito son sometidas a la justicia penal, por ejemplo cuando se aplica en nuestro país la Ley Penal Tributaria, es el directivo o dueño de la corporación el que va a la cárcel, si se considera que ha quebrantado la ley, no la organización. *“Hay responsabilidades de los directivos, o de otras personas, pero no de la empresa”* (Pastor et al., 1997, p. 60).

Aunque ambas posturas esgrimen razones convincentes, parecieran tener argumentos contrarios. Lo que sí nos resulta claro es que sólo las **personas físicas tienen responsabilidades morales** como consecuencia de la libertad que tienen para obrar, y de la conciencia que poseen y el sentido moral que les ha sido inculcado. Si bien, coincidimos con Pastor et al. (1997) que *“los únicos sujetos morales son las personas”* (p. 60) debemos tener en claro que estas personas morales son las que integran las empresas, compartiendo objetivos comunes, una cultura conformada por normas y valores propios, políticas, procedimientos y una estructura de autoridad y de comunicaciones. En consecuencia, estas responsabilidades sociales de la organización serán asumidas de manera conjunta por aquellos personas que detentan la dirección ejecutiva de la entidad, sea este órgano un directorio o un consejo de administración, son los directivos quienes adquieren responsabilidad por el hecho de ejercer derechos tales y también por tomar decisiones estratégicas, establecer la misión y fijar las políticas fundamentales.

Legitimidad ética de la empresa:

Antes se consideraba que la legitimidad estaba asociada al surgimiento y habilitación de la entidad para operar en el mercado, pero esto no garantizaba que se actuara bien. Aunque la sociedad de un país sea poco exigente con la calidad de lo producido, tolere

contaminación ambiental, no reaccione ante la corrupción de funcionarios públicos, no significa que desaparezca la responsabilidad ética por las actuaciones empresariales. Por el contrario, la legitimidad ética es de carácter más profunda y se sustenta en los principios que rigen el orden social y constituyen la razón de ser de las instituciones y de la sociedad: el bien común. Este concepto ético del bien común se refiere a *“todo aquello que contribuye al común desarrollo humano”* (Pastor, et al., p. 62).

El bien común se refiere al bien de las personas, que comprende el respeto a los derechos humanos (propiedad privada, derecho de asociación, libertad de trabajo, libertad de contratación) y al conjunto de condiciones socio-económicas que facilitan su desarrollo como seres humanos. El Estado y las instituciones intermedias deben favorecer y propiciar la libertad de acción de las empresas y organizaciones para que puedan estar orientadas al logro del bien común. El Estado debe respetar dos principios fundamentales que exponen Pastor et al. (1997) que son la subsidiariedad y la solidaridad. Entendemos por actuación subsidiaria aquella que tiende a favorecer la libertad de iniciativa y de asociación de los particulares, coordinando las acciones que llevan a cabo para fomentar los emprendimientos privados; y a su vez, la empresa debe ser solidaria, contribuyendo al bien común según su naturaleza y capacidades.

La ética en la dirección de las empresas

La ética se relaciona con la experiencia de los seres humanos, quienes con frecuencia utilizamos palabras o expresiones que presuponen categorías éticas, ellos son el bien en contraposición con el mal, los deberes y los derechos, la responsabilidad y la irresponsabilidad, el mérito y la culpa, lo lícito y lo ilícito.

También apelamos a contenidos éticos cuando calificamos las conductas de las personas con expresiones que no suenan del todo bien. Así ocurre, por ejemplo, al calificar de **inescrupuloso** al jefe que acosa sexualmente a sus empleadas, jugando con la necesidad de trabajo que tienen las personas, cuando decimos que un jefe es un **explotador** porque hace laborar a los empleados más horas y no las retribuye como horas extras, cuando decimos que un funcionario público es **corrupto** porque se ha enriquecido a costas del puesto que ocupa en la organización. No siempre las escalas de valores que tenemos las personas con respecto a lo bueno y lo malo son las mismas ante una situación

concreta. En los ejemplos expuestos se pone de manifiesto que *“la ética hace referencia a la bondad o maldad de las acciones humanas, y también a la calidad humana de las personas”* (Melé, 1997, p. 17).

Un significado etimológico de la palabra ética es el modo acostumbrado de obrar, es una costumbre. Todas las acciones de las personas se relacionan con la ética, que no es simplemente un listado de acciones que deben evitarse, sino que deben orientar la conducta humana al desarrollo. Cuando una persona internaliza las nociones de la ética, de lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, entonces es capaz de discernir y actuar correctamente. Si una persona actúa bien entonces pueden florecer las cualidades propias del ser humano que lo convierten en mejor persona. Mientras que actuar mal implica degradar la condición humana del que actúa, como en el caso de personas que cometen delitos aberrantes y son calificados como inhumanas, es decir, que carecen de la condición de ser humano para los demás miembros de la sociedad. Por lo expuesto, coincidimos con el autor cuando sostiene *“lo propio de la ética es orientar el desarrollo y la excelencia humana”* (Melé, 1997, p. 18).

En el ámbito empresarial debería existir una *“regla de oro”*, que *“es ponerse en el lugar del otro”* (Melé, pág. 18) y que podemos decir que consiste en tratar a los otros como uno mismo. Este debería ser el criterio que rijan nuestras actuaciones en todos los ámbitos. Esta regla es muy simple, consiste en no hacer a los demás lo que no te agrada que te hagan a ti, y ha tenido buena aceptación en las tradiciones filosóficas y religiosas que la han incorporado en sus preceptos básicos.

Efectos de la actuación ética de las personas en las relaciones empresariales

El comportamiento de las personas cuando se ajusta a las normas éticas tiene incidencia en las relaciones empresariales. Cuando las políticas y las actuaciones de la empresa no responden a valores éticos ó cuando existen presiones para actuar mal, tanto los directivos como los subordinados pueden experimentar **insatisfacción** laboral, porque su conciencia les recrimina que han actuado de manera contraria a su manera de pensar y a sus convicciones y esto conduce a la desmotivación en el trabajo. *“Algunos directivos valiosos cambian de empresa porque la falta de ética en el ambiente en que se mueven les resulta insoportable”* (Melé, 1997, p. 19).



Coincidimos con el autor en que esta **calidad humana** también debiera estar presente en los demás empleados, porque cuando existen murmuraciones, críticas infundadas, informaciones falsas, calumnias, y las evaluaciones al personal son arbitrarias, se deterioran la motivación, el clima laboral y se malgastan energías cuando los involucrados en alguna de estas situaciones tratan de aclarar lo acontecido a sus compañeros o jefes. Cuando existe calidad humana **las decisiones** que se toman son prudentes y sabias para el momento en que corresponden. Melé (1997) sostiene que *“La calidad humana de los empleados y directivos de una empresa se manifiesta en autocontrol y madurez de carácter. Esto requiere prudencia o sabiduría práctica para decidir adecuadamente lo mejor en cada momento”* (p. 20).

Si la organización tiene personas virtuosas, la **cultura empresarial** tendrá mayor calidad ética porque la cultura depende de las personas que estarán siempre dispuestas a actuar bien. Al ser la cultura de carácter dinámico, cada miembro con su conducta promueve o propicia cambios culturales. Debemos ser cuidadosos en este aspecto, porque en especial el modo de actuar de los directivos suele ser un referente, un modelo a seguir, y por ende, repercute en la cultura empresarial positiva o negativamente. Por ejemplo, si un jefe acepta sobornos de particulares y sus subordinados lo advierten, es probable, que también adopten conductas de este tipo. Si un jefe no reprende a un empleado cuando trabaja mal, y no lo sanciona de manera alguna, el resto se siente desmotivado porque ve que su cumplimiento y apego a las normas es en vano y no tiene ninguna recompensa o reconocimiento.

Coincidimos con el argumento sobre calidad moral que expone el autor *“la calidad moral de las personas de la organización es parte fundamental del activo humano en la empresa”* (Melé, 1997, p. 21). Cuando un directivo solo busca su éxito personal en detrimento de sus subordinados valiéndose de prácticas nocivas para la organización, como el tráfico de influencias, la amenaza y hasta la burla, decimos que no tiene ética y menos aún calidad moral. Estas influencias son negativas para el clima de la organización, donde se ven afectados los objetivos de la empresa y repercute en la integración y en la cooperación de los miembros.

Esta calidad moral redundo en **buena imagen o reputación** para la organización, porque la buena reputación se refiere a la honradez, que obra en la empresa como un factor importante para la captación de clientes, y a la inversa. La fama de una persona en términos de honradez, integridad y veracidad, hace que los clientes al tener que elegir entre varias

alternativas para la satisfacción y adquisición de un bien o servicio opten por aquel en el que se desempeñen personas irreprochables. A su vez, esta reputación se convierte en un criterio sumamente importante para la selección de candidatos, por lo menos para cubrir determinados cargos. *“En la carrera profesional, una persona que goza de buena reputación ética cuenta con un importante activo, que puede ser muy valorado por razones de credibilidad y confianza”* (Melé, 1997, pp. 22-23). Si bien está la posibilidad de que la persona simule su personalidad y su conducta para obtener beneficios y logros, no puede hacerlo de manera permanente y no puede engañar a todos en la organización.

Hace varios años en nuestra ciudad hubo una prestigiosa firma que vendía ropa para damas y caballeros, con ambas secciones bien diferenciadas y casa central en la ciudad de Buenos Aires. Marcos que trabajaba en el lugar desde la inauguración, al poco tiempo se lo asciende a Jefe Administrativo, pero el éxito dura poco. A los pocos meses descubre que el gerente, retiraba dinero de las cajas con el pretexto de abonar gastos y luego, al final del día, presionaba a las cajeras para que por ese faltante de dinero firmaran un anticipo de caja a su cargo. Cuando denuncia la situación a casa central, le responden que lo investigarán y resolverán al respecto, pero con sorpresa una semana después recibe un telegrama de despido sin causa y se lo indemniza.

A los siete meses, se entera por terceras personas que la empresa ha presentado un pedido de quiebra y algunos empleados le cuentan que previo a eso, este gerente hizo el trabajo sucio para casa central y con el pretexto de darles trabajo en un futuro emprendimiento exhortó a la mayoría de los empleados a presentar su renuncia. Quizás los directivos de casa central al constatar la calidad humana de Marcos supieron que no iba a colaborar en esta tarea y prefirieron despedirlo a él, porque en términos económicos es menos oneroso pagar una indemnización que treinta.

Otro efecto de la actuación ética en las relaciones empresariales es la **generación de confianza**. La confianza entre las personas no surge de manera instantánea, se requiere de un trato prolongado donde vamos conociendo a las personas y a sus modos de actuar habituales. Como en toda relación, es conveniente este período de conocimiento porque si la persona simula lo que no es en su discurso para con las demás personas, en algún momento en su actuación esa ficción se va a reflejar porque va a actuar de manera contraria a lo que pregona. También podemos requerir información de terceras personas, que nos darán su testimonio pero es relativo a su propia experiencia y percepción. Cuando las relaciones entre las personas son puramente utilitarias, y vemos que los intereses o deseos

de una las partes hacen que la otra parte se dé cuenta de es un mero instrumento, solo dará lugar a actitudes defensivas para evitar ser manipulado o explotado.

Doménec Melé (1997) profesor de Etica empresarial en el IESE, instituto donde colabora en actividades de capellanía argumenta en su libro "Etica en la dirección de empresas" lo siguiente:

Esta observación tomada de la vida ordinaria pone de manifiesto que la confianza y la ética se encuentran. La confianza surge del convencimiento de que la persona con la que tratamos no quiere explotarnos ni usarnos como un simple instrumento o recurso, sino que se pone en nuestro lugar buscando algo justo y conveniente para nosotros. Y esto, en realidad, no es más que la puesta en práctica de la regla de oro a la que nos referíamos más arriba. (p. 24)

Por ello coincidimos plenamente con el autor cuando afirma que es la **calidad humana** personal y profesional la que proporciona disposiciones estables (que denominamos virtudes) para que exista una actuación ética continuada en la organización, que pueda influir en la motivación para el trabajo. Deben ser la madurez humana y la prudencia las que guíen las decisiones empresariales y la reputación y la confianza deben convertirse en los valores dominantes en la cultura empresarial.

Repercusiones de la confianza en las relaciones y en la organización

Melé (1997) señala que la confianza que genera una actuación ética continuada en la organización contribuye a:

- ❖ **crear lealtad en empleados, clientes e inversores:** lealtad es sinónimo de fidelidad, se entiende que es la legítima adhesión a una persona o a una institución en la que se deposita confianza por su trayectoria, que refleja los compromisos contraídos. Incide en mayor medida cuando los activos principales de la organización son el conocimiento y la capacidad intelectual de sus miembros, ya que estos activos son los que permiten a las empresas agregar valor en sus procesos productivos o de servicios. Podemos señalar que aquellas empresas que tienen una visión de corto plazo y se concentran

solo en la obtención de beneficios son las que sufren mayores experiencias de deslealtad. Parafraseando a F. Reicheld (1996, citado en Melé, 1997) adherimos a su postura que la fidelidad de los clientes depende de la lealtad que tengan los empleados para con la organización, y a su vez, la fidelidad de los empleados está en relación directa con la lealtad que manifiesten los inversores. Existe una suerte de necesidad estratégica de que la dirección empresarial se preocupe por promover la lealtad de cada uno de estos grupos. Por ejemplo, si los inversores se preocupan por cumplir con las normas de seguridad e higiene para el negocio y priorizan que se realicen inversiones a costa de su rentabilidad para un mejor funcionamiento de la empresa, los empleados sentirán que se los protege, que se pretende que trabajen en mejores condiciones y esto aumentará la producción en términos cualitativos y cuantitativos y en consecuencia, los clientes estarán más satisfechos.

- ❖ **desarrollar la autoridad del líder:** entendemos por liderazgo a la influencia que tiene una persona llamada líder para determinar las acciones de sus subordinados y esa relación de influencia entre ambos debe reflejar el propósito de ayuda mutua. El líder no puede basar sus decisiones solamente en la base del poder coercitivo que emana de su puesto, el liderazgo debe basarse en la autoridad, que implica la aceptación y el seguimiento de una persona por sí misma, por lo que es, por lo que representa, sin necesidad de mediar coacción alguna. De esta aceptación debe surgir la influencia y la ayuda recíproca, que a su vez, requieren de la confianza mutua. Cuando los directivos utilizan el poder de manera correcta y ecuánime, su autoridad crece, y sus colaboradores perciben que ese líder solo quiere hacer las cosas de la única manera posible, bien, y también que se preocupa por ellos. En este contexto, el líder genera confianza a sus colaboradores y los motiva para cooperar en la tarea común, estando su propia calidad humana al servicio de los demás.
- ❖ **fomentar la cooperación:** la confianza mutua es la que permite que se unan voluntades en un determinado grupo o empresa y de ese trabajo en conjunto surge la necesidad de cooperar. Cuando todos los agentes interactúan en pos de un objetivo, y lo hacen de manera cooperativa es cuando se logran los

mejores resultados en la propia organización y en los miembros que la componen, todos terminando ganando. Si a la cooperación le adicionamos comportamientos éticos favorecemos a todos los que la integran, todos se benefician. En los casos de corrupción organizacional, existe un grupo de personas que generan beneficios para su propio bolsillo a corto plazo, pero que son perjudiciales para el resto de la organización, porque van deteriorando la convivencia entre los distintos estamentos organizacionales. Melé (1997) sostiene que esta corrupción *"es una de las causas principales que impiden el desarrollo y un ambiente de pacífica convivencia"* (p. 28). Cuando en las empresas predomina el comportamiento ético, el ambiente social ó clima organizacional es más propicio para todos.

- ❖ **disminuir los costes de transacción:** el desarrollo de actividades por parte de la organización implica la realización de contratos para dar validez a las transacciones, las que generan los siguientes costes: los de contratación y los de control. Para evitar el oportunismo en que incurren algunos agentes al realizar las contrataciones, se implementan controles que generan costos. Cuando las organizaciones en su estructura jerárquica cuentan con personas virtuosas y de fuertes valores éticos y morales, existen garantías de que su comportamiento va a ser el apropiado. Cuando no son necesarios los controles de su actuación, pueden disminuirse los costes del control, y obtener así mejores resultados en términos económicos. Las organizaciones para disminuir los costes de control deben lograr sustituir el control por la confianza, sostiene Melé (1997).

Otras consideraciones respecto a la ética

El comportamiento de los directivos en cuanto a estilos de conducción y toma de decisiones puede convertirse en un reforzador de comportamientos éticos para los demás empleados, que lo ven como un modelo a seguir. *"La empresa es un lugar de encuentro y convivencia, donde se adquieren hábitos y se desarrollan estilos de conducta"* (Melé, 1997, p. 33). La convivencia empresarial también contribuye al desarrollo humano ó en el peor de los casos contribuye a su destrucción. En algunos casos los directivos adoptan un estilo paternalista que les permite ejercer una especie de tutela sobre sus subalternos, para permitirles ser mejores personas, tal fue el caso de Juancito, un niño carenciado y con una

minusvalía que un intendente le dio trabajo en la municipalidad para sacarlo de la calle, y gracias a Dios, hoy Juancito sigue con su trabajo municipal y logró formar una familia con tres hermosos hijos. Por casos como el expuesto, consideramos que la cultura empresarial es la que contribuye a **crear el ambiente humano** dentro de la organización, en las familias de los trabajadores, y por último, influyendo en toda la sociedad. Algunos directivos sostienen que se puede mejorar a la sociedad desde las empresas y asumen el rol de ser agentes de cambio. Estos líderes son conscientes de las dificultades de la sociedad moderna: existencia de familias disgregadas que tienen dificultades para transmitir valores, los medios de comunicación prestan más atención a conductas que tienen que ver con la ilegalidad y la transgresión (delincuencia y adicciones), las escuelas no están capacitadas para inculcar virtudes. Coincidimos con el autor (Melé, 1997) que esta responsabilidad se convierte en un excelente motivador para actuar bien y facilitar que el resto de los directivos de las organizaciones realicen lo mismo.

Melé (1997) argumenta que la dirección de empresas implica desarrollar una actividad profesional de la cual se espera **eficiencia**, sin embargo, más allá de la obtención de resultados, en términos de objetivos organizacionales, no se debe descuidar el desarrollo humano. Estamos convencidos que las distintas actividades que lleva a cabo la empresa deben respetar la dignidad y los derechos de las personas, de lo contrario actuarían de manera contraria a la ética, manipulando a las personas o cosificándoles. Existen trabajos dignos y otros que se realizan en condiciones infrahumanas, vendedores que recurren al fraude y al engaño para manipular al comprador y aquí es donde interviene la ética. Consideramos que la ética y la eficiencia no tienen por qué estar en conflicto, pero si sucede ¿a que debemos darle prioridad?.

Para responder este interrogante deberíamos remitirnos primero a la noción de trabajo. Se define al **trabajo profesional** como la actividad de carácter pública o privada, que supone un aporte positivo para la sociedad y constituye una fuente de ingresos regular para quien lo realiza (Llano, 1999 citado en Féminis, 2009). Debemos analizar la naturaleza del trabajo y de quien lo realiza. El trabajo es un acto humano, lo realiza el hombre, el ser humano, y en cuanto a su naturaleza coincidimos con Guillén (2006) en que tiene dos dimensiones: una dimensión técnica y otra ética.

“El trabajo es acción humana, y esta es indivisible, si bien sus dimensiones técnica y ética pueden distinguirse en el plano teórico, resultan indisociables en el plano práctico”

(Féminis, 2009, p. 29). Una persona puede hacer su trabajo perfecto en el aspecto técnico, pero con intenciones malas, no éticas. También el resultado puede ser técnicamente malo pero estar bien realizado desde el punto de vista ético, porque permitió el desarrollo humano.

Resumiendo, la noción de **eficiencia** se asocia al **logro de resultados** de una acción con respecto a un objetivo dado, tiene valor en relación al objetivo en sí, a su real cumplimiento, se asocia este concepto a rendimiento técnico o rentabilidad. Se refiere a la dimensión técnica. Mientras que la **ética** se refiere a la **bondad** de la acción en sentido absoluto, teniendo en cuenta la perspectiva del bien de la persona. Siempre debemos anteponer a la ética por sobre la eficiencia porque conduce a una mayor eficiencia futura (Melé, 1997).

Cuando logramos que en el trabajo estén presentes las dos dimensiones, entonces se convierte en un medio para lograr el desarrollo personal dentro y fuera de la organización. Toda tarea implica un esfuerzo por parte de quien lo realiza y cuando este esfuerzo contribuye a la generación de conocimiento, de habilidades y de hábitos se convierten en mejores personas los que lo realizan y aquellos con los que se relacionan.

Al ser el trabajo un agente de socialización, que interviene en la vida de las personas educándolas en cuanto al modo ético y adecuado de hacer las cosas, podemos concluir que es un lugar ó ámbito para que las personas que lo integran logren desarrollar su potencial humano. El ser humano necesita para poder crecer sentirse contenido en un clima de confianza y compromiso, que solo puede brindarlo una organización ética y sana, que tenga en cuenta el bien común.

Una taxonomía ética de las organizaciones

Parafraseando a Guillén (2006, citado en Féminis 2009) cuando tenemos en cuenta la calidad ética del trabajo en las organizaciones, podemos clasificarlas en organizaciones enfermas, sanas y excelentes. *“Una organización éticamente **enferma** es la que contribuye, en mayor o menor medida, al empobrecimiento de humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión, y de los afectados por su actividad”* (p. 36).



Se hace la comparación de la organización con un organismo que cuando está enfermo sufre una patología, y sus funciones dejan de trabajar armónicamente en el ámbito interno y en relación a su entorno. En lenguaje ético la patología significa la falta de calidad humana en la actuación organizacional.

En las organizaciones enfermas existen presiones que se ejercen sobre sus miembros que, lejos de propiciar su crecimiento, contribuyen a su empobrecimiento personal, logrando que las personas pierdan virtudes éticas que tenían al momento de ingresar a la organización, y también empobreciendo a aquellos con quienes se relaciona. En estas organizaciones lo común, las conductas habituales son la crítica destructiva continua, el poner obstáculos cuando alguien quiere mejorar la forma de hacer las cosas (escudándose por ejemplo en la burocracia), la utilización de las personas como si fuesen materiales descartables. Estas conductas destruyen la esencia de los seres humanos, socavan la confianza sobre las que se apoyan las relaciones interpersonales. Opera entonces el proceso de desunión, desintegración en términos éticos, las reacciones y respuestas previsibles ante determinadas formas de obrar, ya no lo son. Porque cuando un miembro actúa correctamente, puede generar una respuesta patológica negativa. Ante un comportamiento bueno y noble los demás compañeros pueden reaccionar negativamente demostrando celos, envidia ó suspicacia. La irresponsabilidad también se asocia a las organizaciones éticamente enfermas.

Ya mencionamos que la organización en sí misma no es buena ni mala, no pensamos como Barnard que las organizaciones son morales. Son sus miembros los que tienen condiciones o aptitudes éticas, y son ellos los que emplean los fines y medios para la consecución de objetivos. Cuando existe un grupo de personas que están presionadas o subordinadas por otros miembros que persiguen detentar poder, concentrar recursos y riquezas, vemos que las personas presionadas pueden tener excelencia pero la presión de los corruptos es mayor y es lo que en definitiva, enferma a la organización (Féminis, 2009).

“Una organización éticamente sana es la que contribuye, en mayor o menor medida, al enriquecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad” (Féminis, 2009, p. 37). Retomando la comparación con los organismos, cuando la organización trabaja de manera armónica en sus funciones internas y en la relación con su entorno, decimos que el organismo está sano. Este estado de **buena salud** indica que los miembros cumplen sus funciones

correctamente, y actúan con calidad humana en términos éticos. Estas organizaciones se caracterizan por brindar posibilidades de crecimiento y enriquecimiento personal a todos sus miembros, a través del desarrollo y la ejecución del trabajo de cada uno de los integrantes. Veamos algunos ejemplos de organizaciones sanas éticamente: aquellas en las que las comunicaciones entre los miembros incluyen de manera habitual la crítica constructiva, porque esa es la base de una buena comunicación, donde existe la posibilidad de retroalimentación para corregir errores, se trabaja en equipo, modalidad que permite a cada integrante lucir sus talentos en pos de un trabajo conjunto, permitir la circulación de la información para que el conocimiento se comparta entre todo el personal; en síntesis, son organizaciones donde se busca trabajar las relaciones humanas con confianza para que sean estables.

Cuando hablamos de salud plena, nos referimos al estado de excelencia de la organización. Siguiendo a Féminis (2009) sostenemos que las organizaciones éticamente excelentes, son aquellas que se esfuerzan de manera permanente para contribuir no solo al desarrollo humano de todos sus miembros, sino también de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por la actividad.

El acoso moral y la discriminación implícita:

En este trabajo prevalece el concepto de *discriminación negativa*, que es una situación donde la persona es tratada de forma desfavorable a causa de prejuicios, que nada tienen que ver con su desempeño en el puesto de trabajo. Por ello, Marie-France Hirigoyen (1998) afirma que:

el acoso se vuelve posible porque viene precedido de una descalificación de la víctima por parte del perverso- que el grupo ha aceptado primero, y luego avalará-. Esta depreciación de la víctima justifica posteriormente la crueldad que se ha ejercido contra ella y conduce a pensar que se merece lo que le ocurre (p. 50).

Nuestro país adhiere al Convenio N° 111 del año 1958, de la Organización Internacional del Trabajo que en su art. 1 define el término *discriminación* y la prohíbe porque anula o altera la igualdad de oportunidades o trato en el empleo y la ocupación de las personas.

Este tipo de discriminación comprende el **trato de inferioridad** dado a trabajadores por motivos ajenos a sus capacidades tanto dentro del ámbito público como privado.

Para el Derecho, lo relevante del acoso es que afecta la relación jurídica entre dos partes, empleador y trabajador, dentro del marco de la legislación laboral vigente, introduciendo una *nueva relación basada en la conducta violenta* que una parte ejerce sobre la otra. También interesa analizar los efectos de esa violencia, tanto en la primitiva relación laboral, como en la integridad moral y en la salud del damnificado.

Parafraseando a Hirigoyen (2000) el acoso moral siempre es discriminatorio porque implica el rechazo a una diferencia o particularidad de la persona que es víctima. Al ser estas discriminaciones prohibidas por ley se convierten en acoso moral. Marie-France Hirigoyen (2000) distingue en su obra cuatro situaciones posibles de discriminación y que a continuación describimos:

- el acoso por motivos raciales o religiosos: si la diferencia por la etnia o la religión no se hizo a la hora de contratar al asalariado, puede aparecer al momento en que se decide eliminar un puesto de trabajo, y la patronal debe decidir cual deberá marcharse de la organización. Lo más práctico puede resultar hostigarlo hasta que se vaya por sus propios medios.
- el acoso por una minusvalía o enfermedad: las empresas están obligadas por ley a contratar determinada cantidad de trabajadores con discapacidad, y rara vez se alcanza a cubrir ese cupo. El maltrato dirigido a los minusválidos va desde los ataques humillantes que se relacionan con su impedimento, hasta los procedimientos más sutiles, propios del hostigamiento, donde basta con asignarle al trabajador diferentes tareas que le son imposibles de realizar dada su minusvalía. Una alternativa para el trabajador sería la de solicitar la intervención del médico de la empresa para exigir el cambio de puesto de trabajo acorde a sus capacidades diferentes, pero las personas suelen ser reticentes a quejarse, ya que temen que se las declare no aptas para todo tipo de trabajo.
- el acoso en función de las orientaciones sexuales: este es un tipo de hostigamiento realizado por un grupo de personas hacia sus colegas en función al rechazo que sienten por tener una condición sexual distinta a la de ellos, son comportamientos

xenofóbicos hacia un asalariado por cuestiones totalmente ajenas a la labor que desempeña dentro de la organización.

- el acoso hacia los delegados gremiales y delegados del personal en las empresas: que el empleado ejerza estas funciones generalmente molesta a toda patronal, dado que, consideran que están pagando un salario a una persona para que fabule contra ellos. Los delegados gremiales gozan de una licencia especial y de protección legal especial, los fueros, también tienen horas reservadas para realizar sus actividades dentro del horario laboral. Cuando la ofensa se hace personal y el delegado gremial o de personal se encuentran en la mira, se pasa de la discriminación al acoso moral. En nuestro país existen fallos judiciales por discriminación pero referidos a cuestiones sindicales y de género. Solamente en la provincia de Río Negro, el Superior Tribunal de Justicia, dictó un fallo dictado en abril del 2010 donde por primera vez se reconoce la figura del mobbing o acoso psicológico laboral como causal de despido indirecto en el caso Dufey c/ Entretenimiento Patagonia S.A. La figura jurídica se subsumió en injurias graves por mobbing, ya que en Argentina no existe legislación específica.

La autora (1998) aclara que, las personas que tienen un “*presentismo patológico*” (p. 50), los que están muy centrados en su trabajo, en síntesis aquellos que son empleados ejemplares, son el blanco perfecto de este proceso y son los que pueden calificarse como “*adictos al trabajo*” (p. 50), es decir, que podemos hablar de una forma de dependencia, que es característica de las relaciones de poder.

Cuando este fenómeno se instaura en un ámbito laboral, la víctima sufre la **estigmatización** que se hace de ella, se la etiqueta o rotula al igual que un infractor, se dice que su carácter es difícil, que es intratable, que tiene mal carácter, ó simplemente, que tiene alteradas sus facultades mentales, que no tiene dominio sobre su persona y sus compañeros se olvidan de cómo era la persona antes, como actuaba, como se relacionaba con sus compañeros y sus superiores. Tampoco se tiene en cuenta que una persona en esta situación no rinde todo su potencial, que presta menos atención, resulta ineficiente y luego se critica su labor por su incompetencia o su falta de profesionalidad.

Distintas situaciones de acoso que pueden plantearse en la organización:

En las organizaciones existen dos dimensiones: la horizontal y la vertical. En el primer caso nos referimos a todos los trabajadores que se hallan en el mismo plano de igualdad, los que tienen la misma jerarquía, que conlleva a que cada uno tenga la misma cantidad de poder, y si uno lo pierde, otro lo gana, es un juego de suma cero, la competencia por el poder es implícita. Mientras que en la dimensión vertical tenemos una relación de superioridad-inferioridad entre sus miembros, hay una jerarquía, y las cuotas de poder que detentan son distintas. Los que se encuentran en los estratos superiores pueden requerir tareas de sus subordinados, que están en estratos inferiores, los cuáles deben obedecer, como vemos, en esta dimensión el poder lo concentran los jefes, tienen la posición o el estatus dentro de la organización, que es una base y una fuente de poder.

A continuación presento algunas “**situaciones de acoso**” entre los distintos estratos ocupacionales:

1. **el acoso horizontal, que es el que procede de los colegas: donde un compañero agrede a otro**, cuando la labor se desarrolla en grupos, éstos tratan de igualar a las personas, dado que, no toleran las diferencias, que algunos sobresalgan y otros no. Es frecuente que cuando dos asalariados pretenden obtener un mismo puesto o un ascenso, comiencen los roces y las desavenencias. Las empresas en su seno (sus directivos) no siempre consiguen que se respeten los derechos mínimos de las personas y surgen las camarillas donde predominan sentimientos de racismo y sexismo.

En ocasiones, el acoso es generado por el sentimiento de envidia de parte de alguien que no posee alguna cualidad que otro sí tiene, por ejemplo: bondad, juventud, riqueza, sinergia, empatía, entre otros.

También pueden ser pasibles de este sentimiento los jóvenes recién graduados que ocupan un puesto en el que tienen a un superior jerárquico que tiene un nivel de estudios inferior.

Otro caso puede suscitarse por enemistades personales relacionadas con la historia de vida de cada uno y también por la competencia, cuando uno de los protagonistas intenta destacarse a expensas de otro.

Cuando las desavenencias suceden entre compañeros del mismo rango jerárquico, suelen ser difíciles de gestionar para las empresas, y los directivos pueden resultar

incompetentes contribuyendo a reforzar el proceso en algunos casos. Y es lógico, (Hirigoyen, 1998) si el superior apoya a uno de sus subordinados, aunque sea la postura correcta desde el punto de vista moral, puede también reforzar el proceso porque el radio pasillo difunde que existe favoritismo personal ó en el peor de los casos, se habla de favores sexuales. También ocurre que cuando se designa al responsable de un grupo, habitualmente se elige al que resulta más competente en el aspecto profesional y/o técnico, y no al que tiene más aptitudes para dirigir. Los responsables ignoran la forma de motivar a su grupo y no son conscientes de los problemas humanos bajo su responsabilidad y si los conocen, no saben cómo intervenir, no están capacitados. Y esto es una falencia importante porque el primer salvataje lo debe llevar a cabo el responsable jerárquico ó el escalafón superior. Cuando en la organización no existe un clima de confianza, es imposible pedir ayuda al superior y cada uno busca apoyo en los demás, y al no obtener ese apoyo estaríamos ante un caso de *acoso mixto*.

2. **El acoso ascendente, cuando un superior es agredido por sus subordinados:** la situación es menos frecuente, pero puede presentarse cuando el jefe viene del exterior, y su estilo y sus métodos no son aceptados por el grupo en el que debe desarrollar tareas, está imbuido por una cultura organizacional diferente y tampoco se esfuerza por adaptarse o imponerse. Se generan así las **reacciones colectivas de grupo** (Hirigoyen, 2000), que no son otra cosa más que alianzas entre trabajadores, que pretenden desembarazarse del superior jerárquico al que no quieren. Este tipo de hostigamiento podría haberse evitado si la dirección de la empresa hubiese escuchado al resto del personal, y hubiera tenido en cuenta su opinión para dirigirlos de modo estratégico (como asesores en recursos humanos, debemos siempre tener en cuenta que los objetivos los fija de dirección, pero siempre deben ser aceptados y consensuados con los trabajadores).

Otro caso puede plantearse cuando se asciende a un empleado con antigüedad, sin consultar a la plantilla. La situación puede complicarse más si no hay una descripción precisa de los objetivos del grupo de trabajo y cuando las tareas del nuevo jefe suponen una intromisión en las tareas de algún subordinado. Distinguimos como lo hace la autora el **falso alegato de acoso moral** donde se atenta contra la reputación de una persona con calumnias e injurias, con miras a descalificarla y como si fuera poco se mediatiza el problema para lograr la estigmatización de la persona falsamente acusada.

3. **El acoso vertical descendente, que procede de la jerarquía: se produce cuando un superior agrede a un subordinado.** En el contexto socio-económico actual esta situación es la más frecuente, donde el asalariado debe soportar cualquier cosa con miras a conservar su empleo. Las empresas suelen permitir que un jefe dirija a sus subordinados de manera tiránica, bien porque les conviene ó bien porque no le dan importancia. Es lo que se denomina el "*acoso institucional*" que se convierte en "*un instrumento de gestión del conjunto del personal*" (Hirigoyen, 2000, p. 100). Lo que no tienen en cuenta ni la empresa ni el jefe son las consecuencias gravosas que puede tener que afrontar el trabajador. En estos casos podemos hablar de *abuso de poder* o de autoridad, donde un superior utiliza su posición jerárquica para hostigar a sus subordinados, porque inconscientemente tiene miedo de perder el control que detenta, necesita reforzarlo y hacer ver a sus subordinados, quién es el que manda. Convirtiéndose luego según la autora (2000) en un "*acoso estratégico*" (p. 100) con miras a que el asalariado se marche y la empresa evitar los costos y procedimientos de despido.

También este maltrato puede ser producto de una maniobra perversa donde una persona necesita aplastar a los demás para poder destacar su persona ó bien, cuando la intencionalidad de socavar lo es hacia una sola persona que ha elegido como chivo expiatorio, siendo el típico "*acoso perverso*" (p. 100).

Procedimientos perversos:

Si bien, el miedo al desempleo genera en las víctimas mayor subordinación ante la jerarquía y mayor compromiso con la tarea a desarrollar, no justifican de ninguna manera el sometimiento de las víctimas al acoso. Más bien, resulta que los patrones y mandos medios que **agreden** a sus empleados lo hacen porque el hacerlo les brinda placer, se sienten omnipotentes, y utilizan de manera consciente o no, formas de actuar que son particularmente perversas porque atan psicológicamente a sus víctimas y les impiden reaccionar. A estas formas de actuar se las compara con las trampas que se utilizaban en los campos de concentración (Hirigoyen, 1998).

El acosador debe mantener el poder y controlar al otro, que no escape de su dominio, y se vale de maniobras anodinas, sutiles, que se tornan cada vez más violentas, en tanto y en

cuanto el empleado las resista. Primero, sostiene la autora debe lograr **desbaratar su sentido crítico**, debe ser incapaz de saber si tiene razón o no, para ello lo somete al estrés, lo riñe, lo vigila, lo cronometra para impedirle comprender que le ocurre y no le dan información alguna. El asalariado está ahora acorralado y cada vez tolera más cosas, sin llegar a decir que la situación es insostenible. El problema nunca se menciona y el acosador actúa de manera solapada para eliminar a una persona del ámbito laboral.

Lamentablemente los grupos de trabajo pueden ampliar el proceso y lo refuerzan porque el perverso también los seduce y utiliza como testigos de la incompetencia o mal carácter del acosado ó como partícipes activos de la agresión.

En el próximo paso, se niega la **comunicación directa**, "*el agresor se niega a explicar su actitud*" (Hirigoyen, 1998, p. 56), no se nombra el conflicto, y al mismo tiempo, se impide una discusión que podría permitir que la otra parte piense y se encuentre una solución al conflicto. Se **descalifica** a la víctima, valiéndose de la comunicación no verbal; se encoge de hombros, suspiros exagerados, miradas de desprecio, insinuaciones malintencionadas, gestos descorteses...lo que provocan estos modos de descalificación es poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice y hace, y hasta ella misma comienza a dudar de sus competencias profesionales y técnicas. La descalificación también se produce al no mirar a los ojos a la otra parte, siendo al mismo tiempo una actitud de evitación y de descalificación porque se da el tratamiento de una cosa a la persona y en el peor de los casos pretenden negar su existencia. También se valen de lenguaje pervertido, donde se hacen bromas, burlas y sarcasmos que contienen críticas indirectas. Las palabras ocultan un malentendido, otro significado que se vuelve contra la presa que se ha elegido.

La **desacreditación** que consiste en introducir una duda con respecto al accionar del trabajador, ponerlo en ridículo, aprovechar un decaimiento por enfermedad para burlarse de él inclusive imitándolo. Se introducen en la mente de los miembros del grupo calumnias, mentiras e insinuaciones malintencionadas. Generalmente estas maniobras provienen de compañeros envidiosos que ven como mejor salida la de hacer recaer la culpa sobre la otra persona y cuando la víctima no tolera más la situación, se exaspera o se deprime y es esa misma reacción la que se convierte en justificante del proceso de acoso, se escuchan réplicas como ¡ Y que se puede esperar de esta clase de persona !.

Otro artilugio que se utiliza es el **aislamiento**, se separa a la persona del contacto con otros ya sean clientes, usuarios o compañeros de trabajo y luego se rompen sus posibles

alianzas. Una persona aislada es un blanco fácil para manipular su mente, haciéndole creer que todos están en contra de él y cuando este hostigamiento proviene de un superior, la víctima puede quedar privada de toda información referente a la organización, e inclusive se le niegan tareas, aunque el resto del personal esté desbordado. Esto se asemeja a una puesta en cuarentena que genera más tensión y estrés que el exceso de trabajo, y que destruye al trabajador, logrando el directivo su objetivo "que se marche el intruso" que ya no es necesario.

Las **novatadas** consisten en pedirle a la víctima que realice tareas que son inútiles y hasta degradantes, en la jerga popular suele denominarse pagar el derecho de piso, se le pide que ensobre documentación en lugares sin ventilación ni iluminación, si es posible en un sótano; que realice un informe para la gerencia cinco minutos antes de concluir su jornada laboral, por lo que debe quedarse después de su horario para terminarlo y le comunican luego que el superior lo leerá al día siguiente, y hasta se provocan accidentes que pueden lastimar a la víctima.

Otra forma de descalificación es **inducir al error** al trabajador con el objetivo de poder criticarlo y denigrarlo, se apunta a que él mismo tenga una mala imagen de su persona, tenga baja autoestima y luego ante una mínima provocación, si la persona es impulsiva, puede reaccionar mostrando su ira ante todos y así el acosador justifica su propio acoso, expresando "¿Ven ? es una persona que no acepta sus errores!!!"

El **acoso sexual** es otro procedimiento que trata de obtener favores sexuales de ambos sexos, aunque generalmente son las mujeres objeto de este tratamiento. El agresor piensa que el hombre o la mujer, están a su disposición, que deben sentirse halagados por el ofrecimiento, por haber sido "elegidos", y entonces no hay lugar en su mente para que el elegido pueda "negarse". Y si lo hace, va a ser pasible de nuevas humillaciones y agresiones. Conscientemente o no, el agresor considera que es la víctima la que provoca estos comportamientos, que de alguna manera los consentía y hasta los demandaba. Hirigoyen en 1998 afirmó que *"se han descrito distintos tipos de hostigadores sexuales- todos tiene en común un ideal de rol masculino dominante y unas actitudes negativas con las mujeres y el feminismo..."* (p. 59).

Origen del acoso: relaciones de poder

El politólogo Robert Dahl (1957) define al poder de la siguiente manera:

“A tiene poder sobre B en el grado en que hace que B realice algo que B no haría de otra manera”. (p. 202-3)

Esta definición nos habla del poder interpersonal de un sujeto A para influir en la conducta de otra persona, pero lo que no tiene en cuenta es que el poder es una variable de relaciones, la persona o el grupo detentan el poder en tanto estén en contacto con otros seres humanos, el poder es algo que se ejerce, y no se lo puede hacer estando aislado.

El aspecto relacional del poder surge con claridad cuando introducimos la idea de **dependencia**, y es que las relaciones de poder entrañan dependencia mutua, ambas partes necesitan una de la otra; en el ámbito organizacional, la administración necesita de los obreros para producir bienes y servicios, y los trabajadores necesitan de la administración para recibir su pago. El docente necesita de los alumnos como sujetos para dictarles clases y los educandos necesitan de la explicación y mediación del docente.

Horton plantea dos aspectos adicionales del poder que son muy importantes:

- Primero, el poder es un acto, es algo que se ejerce o se utiliza.
- Segundo, el receptor del poder es crucial para determinar si ha ocurrido un acto de poder.

Con frecuencia nos enfocamos en los resultados de un acto de poder, es decir, en el cumplimiento o la desobediencia, cuando debemos hacerlo en el ejercicio, y si el receptor no responde, no se ha ejercido el poder.

En realidad, la existencia del poder en los procesos organizacionales es necesaria, y al ser ejercido por personas, pueden cometerse abusos. El abuso de poder de un superior tiene efectos sobre toda la organización este estilo de dirección ineficaz genera errores profesionales y bajas por enfermedad. *“Una mano de obra feliz es más productiva”* (Hirigoyen, 1998, p. 60).



Baron, Munduate y Blanco (2003) infieren de la conceptualización de Robert Dalh (1957) tres aspectos importantes que se matizan en relación con el acoso psicológico en el trabajo:

- 1) **La existencia de un potencial:** el poder existe y puede no ser ejercido o utilizado. El poder es la capacidad de ejercer influencia, en consecuencia, se diferencia entre tener poder y ejercer poder. Detentar el poder implica tener la capacidad de cercenar los recursos que la otra parte necesita, mientras que ejercer el poder significa que efectivamente se cercenan dichos recursos. Esta potencialidad es lo que tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes, debido al temor que genera el propio acto de poder y también su respuesta. Esta característica es sumamente relevante en las situaciones de mobbing, porque el deterioro que ocasiona el acosador a su víctima, logra que esté inhabilitado para responder al enfrentamiento, no ejerce su propio poder. En estas situaciones el potencial se transforma en ejercicio de poder porque el acosado tiene como reacción la huida.
- 2) **Se establece una relación de dependencia:** de una de las partes que no detenta el poder hacia la que ejerce el poder. En las relaciones laborales una de las partes es la que tiene el control sobre los recursos que la persona o grupo necesitan, siendo estos últimos los que se convierten en el blanco del hostigamiento. Y es que el mobbing sucede con más frecuencia en las relaciones asimétricas de poder, donde existe un superior y un grupo de subordinados o grupos minoritarios.
- 3) **Existe una suposición implícita de que la parte que no detenta el poder:** tiene libertad para tomar decisiones sobre su propio comportamiento. No obstante, en la realidad la víctima tiende a no utilizar esa libertad hasta que el proceso está avanzado y en ocasiones, el daño provocado es irreparable. Sucede que el acosado es incrédulo y no se siente identificado con su condición de víctima, simplemente no puede creer lo que le está sucediendo y por ello no ha reaccionado.

En general, cuando una persona ejerce el control sobre un recurso que otros necesitan, se establece una dependencia que se relaciona de manera directa con el grado de control que detente sobre el recurso. La dependencia aumenta cuando el recurso controlado por la parte que tiene el poder resulta **valioso** para la otra parte que no lo tiene, o lo percibe como valioso e importante.

Mintzberg (1983, citado por Barón et al., 2003) sostiene que son tres las características que hacen que un recurso sea valioso: la importancia, la escasez y la insustituibilidad.

Lo que controla una de las partes debe ser percibido como **importante** o valioso para la otra, y ésta suele ser la razón por la cual el acoso suele progresar hasta alcanzar consecuencias inaceptables. La víctima suele valorar su pertenencia a la organización y su ejercicio profesional en la misma como sumamente importante como por ejemplo pertenecer a las grandes corporaciones y empresas multinacionales.

Para poder crear dependencia el recurso además de importante debe ser percibido como **escaso**, por ello la pertenencia a una organización, el desarrollo de la actividad profesional dentro de la misma es único e irremplazable. En la medida en que existan fuentes de **sustitución** para satisfacer las mismas necesidades requeridas, menos posible es que se establezca la relación de dependencia entre las partes, en especial, para la que controla el recurso, que pierde el poder de influencia sobre los demás.

En las empresas existen aunque no abundan personas que tienen gran perversidad, que ejercen poder de atracción sobre sus seguidores y pares y también tienen dones para molestar a las demás personas que trabajan en el lugar.

Cuando los individuos son rivales, tienen el mismo rango o jerarquía, estamos en presencia de una legítima lucha de poder, en tanto y en cuanto todos tengan la oportunidad de competir por un espacio laboral.

Pero la mayoría de las ocasiones es un superior quien "abusa de su poder" con sus subordinados, los jefes creen que se revalorizan de esa manera, para compensar su fragilidad de identidad, y hasta su ignorancia y falta de competencias. Son personas que necesitan dominar al empleado, quien obedece solo por miedo al despido, detentan solamente el poder coercitivo que emana del puesto y no la **autoridad** para ejercer influencia sobre el comportamiento del empleado.

Cuando las decisiones son arbitrarias y no surgen del consenso, por ejemplo, una extensión de la jornada laboral, una sobrecarga de trabajo urgente o exigencias incoherentes o imposibles de dar cumplimiento, es probable que los empleados se resistan a acatarlas. Para poder llevarlas a cabo estas pretensiones en algunos casos se presiona a los empleados de manera sistemática, y esta presión se convierte en un estilo de dirección ineficaz y poco rentable a mediano plazo porque el exceso de tensión genera frustración, errores profesionales que repercuten en la empresa y también tiempos perdidos por

licencias por enfermedad. Coincidimos con Hirigoyen (1998) cuando señala que tener empleados felices debería ser nuestro fin primordial porque la mano de obra motivada es más productiva, dado que disminuyen los errores y los tiempos perdidos que conllevan a un incremento en las utilidades.

Los jefes y mandos medios empresariales a menudo aparecen disfrazados, tienen un doble discurso para con los empleados: cuando ingresan en la organización suelen dictarse capacitaciones donde se les habla a los ingresantes de autonomía y espíritu de iniciativa, se les exige proactividad y polivalencia, pero llegado el momento sólo deben someterse y obedecer, algunas nuevas ideas realmente molestan. Algunos empleados al darse cuenta de la realidad optan por marcharse de la empresa, eligen la retirada.

Cuando una **persona perversa** ingresa en un grupo, lo primero que hace es reunir a su alrededor a los miembros más dóciles con la finalidad de seducirlos. Cuando alguno de los compañeros se niega a alistarse, es el propio grupo el que lo rechaza y lo convierte en chivo expiatorio. De esta manera, entre los miembros que pertenecen al grupo se crea una relación social basada en la crítica común de la persona aislada y en torno a los chismes y comentarios de radio pasillo. Cuando comienza a actuar esta camarilla en la organización, la víctima ya se encuentra bajo la influencia del perverso. Las personas que conforman el grupo dejan de lado sus convicciones y principios morales porque al estar bajo la influencia de una persona sin escrúpulos llegan a perder el sentido crítico y buen juicio; imitan su cinismo y su falta de respeto.

El psicólogo social norteamericano Stanley Milgram, estudió en el período 1950-1963, el fenómeno del sometimiento a la autoridad concluyendo en su labor que, "*personas normales, carentes de hostilidad, pueden convertirse cuando trabajan en agentes de un proceso atroz de destrucción*" (Milgram, 1980, citado en Hirigoyen, 1998, p. 63).

El objetivo de un sujeto perverso es acceder al poder ó conservarlo para sí, quizás para ocultar su propia incompetencia. Porque precisamente este es uno de los rasgos que tiene el poder, es **autoperpetuador** le permite al perverso hacerse de los recursos para permanecer en esa posición.

Para perpetuarse necesita desembarazarse de toda aquella persona que pueda entrañar un obstáculo para su ascenso, y también de aquel que sea lo suficientemente lúcido como para no dejarse envolver en su tela de araña. En algunos casos, se asegura de crear fragilidad para evitar que el otro pueda defenderse.

En el contexto laboral actual, el miedo genera conductas o comportamientos de obediencia, llegando a la sumisión u obsecuencia en la persona atacada y también este sentimiento se alberga en sus compañeros, que dejan de reaccionar ante situaciones de falta de respeto o de violencia y en algunas ocasiones, no suelen fijarse en lo que ocurre alrededor para no involucrarse. Parafraseando a Hirigoyen (1998) prevalece el individualismo, cada uno debe resolver las situaciones sólo, porque los compañeros temen mostrarse solidarios y que luego se los estigmatice y se los incluya en la próxima lista de despidos. A medida que las organizaciones son más desorganizadas, estos sujetos pueden actuar con más facilidad, al igual que si hay falencias en la estructura.

Cuando el empleado es útil o indispensable, para lograr que no se marche, también se lo debe paralizar e impedir que piense, debe sentir que no es capaz de trabajar en otra parte. Debe saber que no merece más de lo que la empresa le brinda y si se resiste hay que aislarlo, rechazarlo, hacerle observaciones descorteses y si esto no es suficiente se pasa a la violencia. Cuando la víctima reacciona ante la violencia implícita, e intenta rebelarse, surge la hostilidad abierta y declarada. Se inicia la fase de **psicoterror laboral**, donde se llegan a utilizar todos los medios inclusive la violencia física. En estos momentos, el agresor pierde de vista el interés de la empresa y la única meta es la de perseguir a su víctima y destruirla. Presentar una denuncia es la única manera de terminar con el psicoterror, pero se debe tener mucho valor, haber llegado al límite de tolerancia, pues implica una ruptura definitiva con la empresa. Además, estas denuncias no tienen garantías de prosperar ni de llegar a buen puerto en algunos casos, porque aunque existan, no siempre pueden probarse en un tribunal.

Nuevas formas de trabajo en la organización y sus consecuencias

Las nuevas formas de trabajo generan **tensión** y crean así condiciones favorables para que aparezcan la maldad, el cinismo y la perversidad. Los directivos lo único que persiguen es mejorar los resultados de las empresas sin tener en cuenta el factor humano, y cuando los grupos humanos trabajan sometidos a gran presión, los conflictos tienden a generarse más fácilmente señala Hirigoyen (1998). La tensión debería ser para el trabajador el fenómeno fisiológico que le permite al organismo adaptarse ante una agresión externa. Como el asalariado no puede optar por huir o responder a la agresión, la tensión "se

convierte en un fenómeno de adaptación social y psicológica" (Hirigoyen, 1998, p. 69). El organismo de la víctima está en estado de alerta y resistencia permanente.

La tensión laboral tiene efectos negativos en la salud de las personas y genera un costo económico que todavía no ha sido evaluado en países como Francia que si tienen legislación en la problemática del mobbing. Parafraseando a la autora, si bien a este tipo de tensión se le denomina **estrés**, los médicos no lo reconocen como una enfermedad profesional ni como causal de baja directa, aunque le asocian el aumento de trastornos psicosomáticos, el consumo de alcohol y de psicotrópicos.

La desorganización en las organizaciones y empresas, también generan tensión en las relaciones laborales. Estamos en presencia de una empresa desorganizada cuando los roles o papeles están mal definidos, no sabemos cuáles son las tareas y las obligaciones de cada puesto de trabajo; cuando el clima laboral es inestable, por ejemplo, se nombra a alguien para ocupar un cargo y no hay certezas de cuánto tiempo la persona permanecerá en el mismo, ó cuando no hay consenso a la hora de tomar decisiones, porque se implementan medidas sin el acuerdo y consentimiento de las personas interesadas.

Hirigoyen (1998) afirma que *"algunas empresas actúan como exprimidores"* (p. 69), porque utilizan al personal pidiéndole cada vez mayor esfuerzo y dedicación, prometiéndoles promociones o ascensos a futuro. Pero cuando el empleado deja de ser rentable o se enferma, entonces cualquier medio es válido para librarse de él. Coincidimos con la postura de los sociólogos Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac que los asalariados *"entran en un sistema managinario que los transforma en esclavos dorados"* (1991, citado en Hirigoyen, 1998, p. 70). A estos empleados se les exige demasiado, lo que produce tensión y no reciben compensación alguna, ni reconocimiento por su esfuerzo, son meros peones intercambiables. Inclusive, algunas empresas, tienen incorporado como política de recursos humanos, que sus empleados no permanezcan demasiado tiempo en el mismo puesto, para que no adquieran competencias excesivas.

En realidad, la creatividad, la originalidad y la iniciativa personal molestan y se niegan las transferencias de responsabilidades y la formación y desarrollo de la carrera organizacional, desmotivando al asalariado. Se produce una degradación de la persona y de sus aptitudes, no hay posibilidades de movilidad, porque no cuenta la persona como tal, y por ende, no se tienen en cuenta su historia, su dignidad y su sufrimiento. Estamos en presencia de un

proceso de cosificación o robotización del individuo, donde los asalariados de empresas privadas se sienten y se encuentran en una posición débil para exigir grandes cambios, deben resignarse a protestar en su interior y bajar la cabeza. Y cuando aparece la tensión que se manifiesta en insomnio, fatiga, irritabilidad, y el empleado se resiste a tomar la licencia que el médico le indica para recuperarse, es comprensible su decisión, porque teme a las represalias de las que será víctima a su regreso al trabajo.

Las empresas implementan algunas **estrategias para deshacerse de un empleado** que es molesto porque no se le puede reprochar nada: una consiste en la reestructuración del departamento donde desarrolla sus actividades, se **suprime su puesto de trabajo** y se le indemniza económicamente, otra es **asignarle una tarea difícil**, previo a haber investigado sobre sus puntos débiles, y se espera hasta que incurra en una falta grave, un error, que puede utilizarse como motivo del despido; y por último, **maltratarlo** psicológicamente con el objetivo de hundirlo, menoscabarlo, bajar su autoestima y **forzar así su renuncia** al puesto.

En ocasiones las empresas aprovechan las circunstancias personales que acontecen en la vida de las personas y cuando el empleado se encuentra debilitado, menos concentrado, por agentes externos a su trabajo, como por ejemplo, un divorcio, un fallecimiento, comienzan a reprochársele cosas que, con o sin razón, nunca se le habían recriminado antes. Se percibe que ese empleado ha bajado la guardia y ya no se lo acepta como antes, se piensa que el empleado ha dejado de ser competente.

Esta actitud de *“aprovecharse de la debilidad ajena es un procedimiento habitual”* (p. 71) señala Hirigoyen (1998), pensamos que es la estrategia por excelencia en el mundo de los negocios y la política, que permite posicionarse y ganar cuotas de poder.

Cuando la organización ha incorporado en su constelación de valores que el fin justifica los medios, y que está dispuesta a todo para alcanzar sus objetivos, puede convertirse en un **sistema perverso**. En un sistema económico globalizado y mundializado altamente competitivo, numerosos dirigentes se mantienen en posiciones clave o de liderazgo gracias a un sistema de defensa destructivo, se valen de la mentira y del miedo para dirigir, consideran al factor humano en el último lugar. Pero ¿porqué las empresas conservan a estos maltratadores? Muy simple es la respuesta, señala la autora, estos dirigentes generan buenas ganancias a las empresas y no producen demasiados contratiempos.

Acoso versus conflicto

El acoso siempre es el resultado de un conflicto de intereses, deberemos identificar si se debe al carácter de las personas involucradas ó si es una consecuencia de la propia estructura de la empresa. No necesariamente los conflictos degeneran en acoso, por eso es importante la forma en que se gestionen los mismos, porque siempre es la dirección la que debe resolver las situaciones conflictivas. Para que el acoso prospere, confluyen otros factores como la deshumanización de las relaciones laborales, la supremacía de la empresa y la connivencia con un perverso. Son los directivos, jefes y supervisores los que deben poner fin a estas situaciones, deben velar para que se respeten todos los derechos de los empleados. Se debe **respetar a las personas** y erradicar el racismo y el sexismo, y deben contribuir en este proceso los sindicatos, cuyo rol esencial es la defensa de los derechos de los trabajadores.

El poder constituye un arma terrible cuando está en manos de una persona perversa.

Fases del acoso:

Hay una **primera etapa** donde el sujeto perverso impone su **dominio** para retener al otro, pero al mismo tiempo, también teme que la cercanía de la otra persona lo asalte. Hirigoyen (1998) sostiene que el hostigador en la etapa de dominio *“pretende mantener al otro en una relación de dependencia o incluso de propiedad, para demostrar a sí mismo su omnipotencia. La víctima, inmersa en la duda y en la culpabilidad, no puede reaccionar”* (p. 20).

En esta fase, el agresor, pretende paralizar a la víctima colocándola en una situación de confusión y de incertidumbre, y es en este momento cuando hay que impedir que el sujeto tome consciencia del proceso, recordarle la lealtad que debe, siendo este sentimiento de lealtad el que origina la tolerancia por parte del agredido. El agresor suele expresarse por teléfono, sin tener contacto visual con su víctima, pudiendo usar su arma favorita que son las palabras, para poder herir sin dejar rastro. En estos casos la comunicación no es directa, debido a que se rehuye el contacto físico, el tener al otro en frente, esta **negación de la comunicación directa** constituye el arma absoluta de los perversos, ya que obliga a la persona agredida a avanzar a cuerpo descubierto, realizar las peticiones y las respuestas y

de esta forma, es posible de cometer errores que se le puedan reprochar y luego desestabilizarlo.

Las relaciones perversas nunca pueden ser el fundamento de las relaciones interpersonales en la empresa o en las organizaciones, porque cuando hablamos del ámbito empresarial, la violencia y el acoso surgen de dos factores que se encuentran en la persona acosadora: el ansia de poder y la perversidad.

Esta etapa de dominio también se denomina de **seducción perversa**, donde literalmente se le quita el cerebro a la persona, se utiliza el soborno y se lo corrompe para luego poder influirlo, dominarlo y se lo priva de toda libertad posible. En realidad, esta seducción ve en la otra persona una amenaza y no una complementariedad señala Hirigoyen (1998).

Se le hace creer al sujeto que es libre, pero en ningún momento en la comunicación el acosador incluye argumentaciones de igual a igual, más bien trata de imponerse, y hasta le impide al otro que tome conciencia, que piense, que discuta y menos aún, que se resista. Parafraseando a la autora estamos ante una **relación de dominio**, donde la influencia y el control, se refieren a lo intelectual y lo moral.

El poder que el seductor detenta logra que la víctima permanezca en la relación de un modo dependiente, mostrando y brindando su consentimiento y adhesión, por ello, hablamos de un auténtico lavado de cerebro. Coincidimos que la víctima pareciera estar anestesiada y atrapada en una tela de araña, a merced del que la domina.

En el dominio se manifiestan tres aspectos:

- ❖ la apropiación de la otra persona, despojándolo de su propio yo
- ❖ la dominación propiamente dicha, que mantiene al otro en un estado de sumisión y dependencia y
- ❖ también la discriminación, que pretende estigmatizar a la víctima, aislarlo, tratarlo como una cosa, que no tiene derechos.

En este momento la víctima piensa igual que el agresor y se convierte en su cómplice. Hirigoyen (1998) afirma que el asalariado "*padece sin consentir, e incluso sin participar*" (p. 81). La resistencia tiene que ser de nivel medio, porque si no resulta excitante y atractivo para el acosador, porque no puede controlar el juego, y de esto se trata el acoso, de **control sobre la otra persona**. Los testimonios de algunas víctimas hablan de la dificultad de

concentrarse en algo cuando su perseguidor está cerca, siendo éste solamente un observador inocente a la vista de los demás.

La fase de dominio es un período en el que si la víctima permanece tranquila y si se muestra lo suficientemente dócil, como para dejarse atrapar en la tela de araña de la dependencia, justo a partir de ese momento la violencia aumenta y se torna objetiva, visible y manifiesta. La comunicación también sufre cambios, se basa en actitudes paradójicas, mentiras, sarcasmos, burlas y desprecio, valiéndose de la comunicación indirecta.

Los procesos que se dan en esta fase de dominio, dan la impresión de ser comunicativos pero no lo son, porque pretenden lograr el alejamiento y la imposibilidad de intercambio. En algunos casos vemos que el agresor no utiliza la comunicación directa con sus víctimas, no les habla, y su conducta obedece a su forma de pensar, él no le habla a los objetos. Utiliza **toques desestabilizadores** como no nombrar nada en su lenguaje pero insinuar todo, y al negar la existencia del conflicto y del reproche, paraliza a la víctima.

En estos casos la víctima debe recurrir a manifestarse por escrito, porque se le ha negado la instancia de la oralidad. El perverso adopta al hablar una voz fría, monótona, la estrategia es que el otro se irrite y altere, que quede expuesto ante los demás. Es común que los perversos hablen en voz muy baja o refunfuñen cuando el otro se encuentra en otra habitación y de esta forma, esté obligado a preguntarle que dice y sus contestaciones nunca llegan a aclarar la situación, utilizando el agresor palabras agresivas con un tono normal, tranquilo y sosegado.

Otra forma es la de hablar con un **lenguaje más sofisticado** y elevado que el que su interlocutor pueda entender, el perverso se muestra de esta manera arrogante y da la sensación de saber más que su víctima.

Otro procedimiento es el de **nombrar las intenciones del otro**, e incluso adivinar sus pensamientos ocultos, es dejarle en claro que lo conoce, que sabe lo que planea y cuáles son sus objetivos. La mentira no es directa, se recurre a insinuaciones y silencios para crear un malentendido que el acosado luego pueda utilizar en beneficio propio.

El chino Sun Tse, en su tratado sobre el arte de la guerra, que data del siglo V antes de Cristo, escribió *"El arte de la guerra es el arte del engaño; si adoptamos siempre una*

apariciencia contraria a lo que somos, aumentamos nuestras oportunidades de victoria" (Sun Tse, 1993, citado en Hirigoyen 1998, p. 89) y como estamos hablando de una guerra en el plano laboral, si no mostramos nuestros planes tendremos más oportunidades de éxito.

Parafraseando a la autora los **mensajes** son **incompletos o paradójicos**, las cosas se dicen sin decir las, el objetivo es que estos mensajes puedan descifrarse pero a posteriori y es una estrategia para afrontar cualquier situación, evitando ser llamados autoritarios. Se trata de jugar con ventaja en el intercambio verbal, el perverso siempre encuentra la manera de tener razón y se sostiene de la mentira para convencer a su interlocutor.

Las comunicaciones están impregnadas de desprecio y burla, que se dirigen muy especialmente en contra de las mujeres, por considerarlas débiles como señala Hirigoyen (1998). En ocasiones se burlan de todo y de todos, creando una atmósfera desagradable y hostil, donde se dicen mentiras y calumnias que siempre nacen de la envidia. Para desestabilizar al otro coincidimos con la autora que es suficiente con: burlarse de sus convicciones, de sus ideas políticas y de sus gustos; no dirigirle la palabra; ridiculizarlo o agredirlo ofensivamente en público; no permitirle la posibilidad de expresarse; burlarse con los demás integrantes del grupo de sus puntos débiles; hacer alusiones desagradables, sin aclararlas nunca; poner en tela de juicio sus competencias y capacidades, entre otras.

Sun Tse también decía que para ganar una guerra, había que dividir al ejército enemigo inclusive antes de empezar la batalla. Los guerreros antiguos debilitaban la confianza del enemigo con humillaciones, mortificaciones, e inclusive corrompían o sobornaban a los mejores oficiales del enemigo con ofrendas, regalos y promesas. Su lema era **divide y vencerás**: *perturben al gobierno contrario, aviven los celos y la desconfianza entre sus jefes, siembren la discordia, provoquen la indisciplina, en definitiva generan causas de descontento* (citado en Hirigoyen, 1998). A un perverso, le genera placer ver a un individuo destruir a otro, se regocija al presenciar un combate donde ambos rivales saldrán debilitados, aunque uno gane. Pensamos que a su criterio, reforzará así su omnipotencia personal.

*"El profesor Emil Coccaro, en un estudio sobre la biología de la agresividad, identifica y califica el fenómeno de **agresividad depredadora**"* (Hirigoyen, 1998, p. 104), dado que en el acoso ciertos individuos eligen a su víctima y premeditan su ataque como lo hace un animal depredador, lo acechan; y en este caso la agresión es sólo un instrumento para

conseguir lo que desea, primero dominar (y paralizar) y luego destruir. La relación empieza con encanto y seducción y termina con comportamientos psicópatas terribles.

En esta **segunda fase denominada de destrucción** el agresor intenta que su víctima actúe contra él para poder culparla y responsabilizarla, suele utilizar una debilidad de ella, puede ser una tendencia depresiva, histérica o una debilidad de carácter, para caricaturizarla y conseguir que ella misma se desacredite. Cuando el otro incurre en el error se lo puede criticar, se le proporciona una mala imagen de sí mismo y se refuerza su culpabilidad, y si la víctima no controla la situación y reacciona con ira, los demás serán espectadores de su comportamiento agresivo que pensarán que es reprochable. Para una persona perversa, el mayor fracaso consiste en no atraer a las demás personas al registro de violencia, cuando “no entran en su juego”. Esta es la única manera de neutralizar la propagación de la violencia.

Coincidimos con la autora cuando sostiene que el aceptar la sumisión por parte del empleado supone pagar un coste importante de tensión interior. Frente a situaciones de estrés el organismo reacciona adoptando primero un estado de alerta en el que produce sustancias hormonales (adrenalina), se deprime el sistema inmunitario (bajan las defensas del organismo) y se modifican los neurotransmisores del cerebro. Esta adaptación del organismo es la que permite afrontar la agresión. Si el estrés es puntual y el sujeto consigue manejarlo, entonces el equilibrio biológico se instaura rápidamente.

Pero cuando la situación de estrés se repite con frecuencia y se prolonga en el tiempo, en estos casos se supera la capacidad de adaptación del organismo del sujeto, y la aceleración de los sistemas neuroendocrinos persiste. Esta alteración ocasiona trastornos que pueden instalarse de un modo crónico, provocando desórdenes funcionales y orgánicos, como el trastorno ansioso generalizado, un estado depresivo, tensión constante e hipervigilancia, trastornos del sueño, entre otros. A veces las víctimas manifiestan úlceras de estómago, enfermedades cardiovasculares o de la piel, pierden o ganan peso; siendo estos trastornos psicósomáticos producto de la incapacidad de reaccionar del sujeto.

No es fácil para las víctimas admitir que han sido hostigadas, experimentan sentimientos que van desde la angustia y el dolor hasta la ira. Cuando logran sustraerse al dominio del opresor, lo ideal es que reconozcan su identidad y se rehabiliten.

Metodología

Contexto:

Se realizará una investigación exploratoria y descriptiva donde haciendo una revisión bibliográfica se procederá a definir el acoso laboral. Será una investigación básica porque no habrá propuestas de intervención. Será de diseño seccional como señala Soler (2009) porque *“se hace una sola observación a un tiempo dado”* (p. 112) y se trabajará con una micro-muestra que estará conformada por algunas personas que trabajan tanto en organizaciones públicas como privadas de la ciudad de Río Cuarto en el período 2013. La recolección de datos se hará por medio de entrevistas, que son el método por excelencia de las ciencias sociales, que permiten recabar la manifestación verbal o escrita de las personas, detectando cuales son las personas que desean contribuir con su aporte en la realización del trabajo y luego, los que accedan a colaborar completarán un cuestionario anónimo con preguntas abiertas y por estimación para determinar la existencia del mobbing, que conductas se manifiestan para convertir la relación laboral en violenta y que consecuencias tiene dicho fenómeno (Soler, 2009).

Al ser una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, se recurrió a la metodología cualitativa, que es la base de la investigación social, porque entiende que es imprescindible la voz del sujeto devenido en objeto de estudio. Es el sujeto quien va a expresar sus experiencias y sus consideraciones desde su propia subjetividad, las acciones individuales de cada persona están sustentadas por sus propios motivos y creencias (Ré y Ramallo, 2012).

En esta línea de investigación, se hizo hincapié en el microanálisis de los datos, donde el investigador tiene una mayor participación en la construcción del objeto de estudio, tratando de comprender a los actores dentro de su propio marco de referencia, aceptando todas las visiones como valiosas. Se parte de datos, que permiten una reconstrucción de las cualidades de ciertos fenómenos, siendo en este sentido, las entrevistas en profundidad

una herramienta válida, ya que favorecen la calidad de los datos sobre la cantidad y permiten que las informaciones que contienen sean consideradas como relevantes.

Por último, aportamos algunas observaciones sobre la lectura de los relatos y vemos que todos están contruidos desde la experiencia laboral de los entrevistados, siendo este el sello común en las trayectorias de vida. La práctica del trabajo, además de indicar una posición particular dentro de la estructura social, también da cuenta de pautas y valores comunes que orientan la propia conducta de las personas. *“Los relatos presentan una afinidad de estilo que los vuelve identificables, los hace idénticos entre sí y, a la vez, los diferencia”* (Ré y Ramallo, 2012, p. 2).

Desde esta perspectiva teórica y en relación con los datos empíricos de la investigación, se trabajó particularmente con entrevistas estructuradas, que permiten detectar actos anodinos y violentos en la relación laboral y sus consecuencias en las personas y en las organizaciones.

Se seleccionó una muestra no probabilística, también denominada muestras dirigidas, ya que suponen un procedimiento de selección informal y algo arbitrario, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad ni la estandarización. Aun así, se eligieron sujetos “típicos”, que fueran casos representativos de la población determinada.

Este particular universo de observación se concretó en veintidós mujeres, de las cuales en esta tesina se estudian solo cuatro mujeres. Los criterios para seleccionar los grupos que componen la muestra fueron un estudio de mujeres trabajadoras. La muestra está representada por mujeres desde 24 hasta 60 años, teniendo en cuenta el ciclo vital en que se encuentran, el sector social al que pertenecen y los niveles educativos. La muestra dirigida presenta algunas limitaciones, ya que los resultados son generalizables a la muestra en sí, pero no a una población.

En los casos estudiados, se utilizó la técnica de *snow ball simple*³ por la cual se va organizado la muestra a partir de redes: conocidos, amistades, y/o familiares de las

³ Muestreo de bola de nieve (no probabilística): se utiliza en casos donde se desconoce el marco muestral de la población.

personas que se entrevistan (Soler, 2009). Esta parte de la investigación presenta una limitación al momento de realizar la selección del entrevistado, porque es el mismo entrevistado el que identifica y sugiere a otras personas con la misma problemática para ser entrevistados y el tesista corta la cadena cuando lo considera pertinente.

Cabe destacar que se utilizó la técnica de entrevistas en profundidad para la recolección de los datos, donde el entrevistador parte de preguntas estructuradas abiertas en torno a las cuatro dimensiones (cuatro formas básicas de violencia) en las que se puede presentar el hostigamiento, y con respecto a las consecuencias que tiene el fenómeno para el entrevistado en su salud y en el ámbito laboral. En la entrevista no solo tenemos en cuenta el lenguaje verbal sino también el gestual, para ello recurrimos a observaciones sobre las expresiones, los movimientos involuntarios, y los gestos que confirman o matizan lo verbal. Esto permite analizar con más precisión el lenguaje que se debe emplear al transcribir la entrevista, para no desvirtuar los relatos de las personas.

El tiempo de la entrevista está relacionado con la cantidad y calidad de datos que aporta el informante. Hubo un tiempo previo para convencer a las entrevistadas sobre la modalidad de las entrevistas, la duración de las mismas tuvo un promedio de cuatro horas, que en algunos casos, se realizó en dos etapas, dependiendo de la disponibilidad de tiempos del informante, sin presencia de terceros. En cuanto a la transcripción de los relatos se la realizó por escrito, de manera digital. El objetivo es el resguardo de la información y alcanzar más practicidad en su manejo. Este paso es uno de los más difíciles porque el tesista debe optar por la forma escrita que le sirva para los propósitos de la presentación de los resultados, pero que, a la vez, no tergiversa el contenido y respeta la forma de expresión del narrador en cuanto a estilo, ritmo y pausas.

Corina, empleada de una repartición pública

Corina, tiene 36 años de edad, y cursó estudios terciarios en nuestra ciudad. Ingresó al área de capacitación de una repartición pública hace tres años, estando los dos primeros años contratada y luego rindió un concurso de antecedentes y oposición, quedando en el primer lugar en el orden de méritos y obteniendo así su efectivización en el puesto.

Cuando se la interroga con respecto a las condiciones laborales, se le pregunta si **considera que alguna persona de su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular** y responde que “sus primeras jornadas laborales eran normales, su jefa la halagaba por su inteligencia y la adiestraba en las tareas que debía realizar y cómo debía hacerlo”. Su superiora le suministraba la información necesaria para realizar las tareas con normalidad, pero solo de manera verbal, jamás le permitió el acceso a las resoluciones cuando se implementa algún tipo de cambio, ni siquiera le permite leerlas. Lo que a la fecha Corina no conoce son los protocolos de trabajo.

Manifiesta la actora que nunca se le ha negado el acceso a la computadora ni a la impresora, pero sí **se le retacea el papel**, supone que para evitar desperdicios. Es decir, no se le niega el acceso a los elementos de trabajo, pero sí ha notado que no siempre encuentra los **libros** o registros en los lugares donde los ha dejado el día anterior, a veces “**se pierden**”, es más, refiere que en ocasiones los ha encontrado escondidos en otros lugares de la oficina. Con respecto a lapiceras, abrochadoras y otros elementos, suelen estar en el escritorio de la jefa porque los considera de su propiedad.

A los pocos meses, su jefa le asigna tareas de limpieza en la oficina, concretamente el barrido, cosa que nunca fuese solicitado al otro empleado del área, es más, no figura esta tarea como una función que deba realizar según el puesto que ocupa Corina. Además, la oficina cuenta con una empresa de limpieza que tiene a su cargo estas tareas, como todas las reparticiones públicas. No obstante, Corina realizaba la tarea de barrido sin objetarla para evitar confrontaciones, a pesar de que era una **función inferior a su puesto**.

Luego la jefa le pide que **lleve la documentación a otras áreas** y que lo haga personalmente, argumentando que el **ordenanza** (que estaba para eso) demoraba más de lo prudencial en llegar a la oficina, ocasionando retrasos en los tiempos de entrega y que la documentación debía ser remitida a otras áreas con urgencia. Lo resonante de esta situación fue que en los días de lluvia, el ordenanza, que es el que tenía como responsabilidad el traslado de la documentación, manifestaba abiertamente que “no podía mojarse” o que no traía consigo paraguas ni piloto; pero Corina debía aún bajo la lluvia hacerlo y las distancias entre las oficinas eran considerables. En ocasión de una de esas salidas, contrajo una enfermedad, neumonía y tuvo que pedir una licencia médica para recuperar su salud.

A su regreso lo primero que le solicitó su jefa fue que llevara expedientes a otra área y Corina, que aún tosía, se negó a realizar las tareas del ordenanza. Su superiora le reprochó su negativa y le dijo que era una mala compañera (la descalificó), y que recordara que los informes de evaluación los realizaba ella, como también decidía la calificación. Corina no respondió a esta agresión pero el episodio fue el punto de inflexión en la relación laboral para dar lugar a la violencia declarada y verbal por parte de su superiora.

Cuando solicitó **permisos** para realizar algún trámite personal, siempre la superiora le cuestionaba el día y el horario, le sugería que realizara el trámite por la tarde, y le preguntaba porque no los realizaba otra persona, siempre tenía alguna contestación para eludir el otorgamiento del permiso. A pesar de haberlo pedido en numerosas ocasiones, en ningún momento le entregaron un reglamento interno para conocer sus licencias y derechos. Recuerda Corina que en una ocasión tuvo un choque automovilístico y tuvo que comparecer a una audiencia en los tribunales locales, con motivo de dicho siniestro. Su jefa la obligó a pedir en tribunales un certificado donde constara día, hora y lugar de la comparencia y también el motivo, lo cual invade su intimidad.

Las **licencias médicas** siempre se le cuestionaron y se la llamaba por teléfono para remarcarle que "ese día el trabajo se atrasó más de lo habitual en la oficina". La responsable del área también llamaba al área de recursos humanos para saber el motivo del parte médico, la cantidad de días de licencia y en ocasiones se contactaba con algún familiar, generalmente su mamá, quien no vive con Corina pero le comentaba que su hija había faltado y que quería saber noticias de su estado, argumentando que el celular de Corina estaba apagado. Aún le reprocha que se haya acogido a su licencia por maternidad, ya que la consideraba excesiva, sostenía que "seis meses es una exageración, antes las licencias eran menores y nadie se moría ni tenía un hijo en la oficina". Nunca logró comprender que Corina tenía contracciones muy fuertes y que debía reposar para cuidar su salud y la de su bebé.

Luego le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y se ha rechazado la comunicación directa en particular**, lee la pregunta y los ítems enumerados en ella, suspira y luego responde: "La Señora cuando me da una instrucción nunca me mira a los ojos" tampoco confronta la mirada con el otro empleado del área. Nunca ha dejado de hablarle e de impartirle instrucciones, y a pesar de que no tiene buenos modos para expresarse, siempre le dirige la palabra. Y cuando Corina

pregunta por los protocolos de trabajo o por los originales de las resoluciones, siempre su respuesta es negativa, no le brinda el material, le contesta con un "no" argumentando que la normativa original es de uso exclusivo de la jefatura. La jefa de Corina no admite que sus dos subordinados dialoguen aunque sea brevemente entre ellos, ya se han presentado varias ocasiones en las que Corina y su compañero han intercambiado opiniones y la Señora comienza a elevar el tono de voz, que no es muy agradable al oído y les recuerda que hay tareas pendientes de realización, que por favor utilicen su tiempo para culminar con las actividades de manera urgente y ése siempre ha sido el fin de la conversación.

A continuación la indago si **considera que alguna persona en su ámbito laboral ha atentado contra su dignidad** y responde que su jefa siempre la descalifica (antes la halagaba) y le dice que es un pinche, y que no tiene poder de decisión en cuestiones importantes de la oficina. Cada vez que podía la desautorizaba cuando estaba atendiendo al público, aprovechaba la ocasión cuando Corina brindaba información a los usuarios respecto a los procedimientos administrativos y pasos que debían seguir, les indicaba la documentación que debían traer para cada trámite y entonces su jefa con algún pretexto la interrumpía. Continuaba la señora con el asesoramiento y Corina debía retirarse del lugar sin decir nada para evitar confrontaciones. Es una persona muy intransigente (su jefa) no admite críticas del gobierno nacional de turno, y descalifica permanente los cambios que se implementan en la modalidad de trabajo, por ejemplo cuando varían los requisitos exigibles para la realización de los trámites. Primero, tiene la mala costumbre de indagar en la vida privada de las personas a su cargo y luego tiene la osadía de cuestionarlos a todos y cada uno dentro de la oficina; uno porque se cambió de casa, Corina porque tuvo otro hijo y por la actividad laboral privada que ejerce en sus tiempos libres, porque en la oficina trabaja horario corrido. Se la presiona con que será obligada a trabajar doble jornada, o en horario rotativos.

Como consecuencia de no brindarle la información necesaria para los casos especiales que deben tramitarse, Corina ha cometido errores al ingresar los expedientes, en algunos casos el trámite ha estado mal ingresado, en otros, estaba incompleto, le faltaba alguna documentación. Era la ocasión justa para reprenderla, decirle que no comprendía las consignas de trabajo, y que no ponía voluntad. A veces, murmuraba por lo bajo y entre dientes otras palabras que resultaban agraviantes.

La forma en que Corina realizaba sus tareas era cuestionada de manera permanente mediante descalificaciones que nunca mencionaban de manera concreta el error para poder subsanarlo. La Señora se ha atrevido a gritar cuando Corina incumplió alguna orden que no

era pertinente, y en algunos casos hasta había insultos en voz baja. Recuerda Corina que cuando estaba embarazada, si tenía consideraciones con respecto a que no estuviese tanto tiempo parada atendiendo al público, pero al final, le recordaba que ahora debía hacer su trabajo también.

En este momento le pregunto a Corina si **ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral** y responde que violencia sexual nunca (sonríe y en voz baja repite que nunca). Si ha padecido los gritos de su jefa en ocasión de negarse a continuar con el traslado de la documentación de una oficina a otra, porque son tareas que le competen al ordenanza.

Corina al finalizar su jornada laboral preparaba un listado con todos los expedientes ingresados en formato Word y guardaba una copia en la computadora de la oficina. Al día siguiente. El archivo no estaba, había sido borrado. No fue en una sola ocasión, fueron varias. Hasta que un día la jefa comenzó a intimidarla con sus gritos, diciendo que faltaban archivos en su computadora y le atribuía a Corina los errores. En una ocasión, fue tal la magnitud del sonido que generaban estos gritos, que acudieron al lugar empleados de otras áreas para ver que sucedía. En realidad, la culpaba de errores informáticos, que según Corina no eran tales. A pedido de la jefa los terceros intervienen, examinan la computadora y para la sorpresa de todos, le dicen que la última en cerrar los archivos fue la Señora y en consecuencia, los errores no eran de Corina. A pesar de todo lo acontecido, nunca se disculpó.

Por último, cuando se exasperaba, salía de la oficina dando un portazo. Luego volvía y pretendía que Corina la llevara a su casa, porque “no podía demorarse” esperando el colectivo de línea.

Para finalizar le pido a Corina que describa **como considera que debería ser un día habitual en su ámbito laboral** y responde que debería cumplir con sus tareas en perfecta armonía, sin gritos ni exasperaciones, que la información debería fluir para que la labor se realice correctamente y que deberían respetarse los permisos por cuestiones personales, porque permiten mantener un adecuado clima laboral, generando en la persona más compromiso por su trabajo. Luego la interrogo si ha padecido **enfermedades o malestares en los últimos tiempos** y refiere que ha tenido episodios de gastritis, tomando actualmente una medicación para dicho padecimiento. También cuando estaba en estado de gestación avanzada, recuerda que su mandíbula se contraía y a veces no podía emitir sonido. Cuando va a la consulta médica, el profesional le aconseja, una vez que le expone la situación

laboral que atravesaba, que debe tratar de repensar que le conviene más, si su salud y la de su bebé ó su trabajo.

Cuando se presenta la siguiente situación conflictiva, reacciona ante su jefa y le dice que si continúa molestándola, recurrirá a presentar una queja ante el superior jerárquico, para que tome medidas y de ser necesario, la traslade a otra área. Pareciera que luego de esto la jefa cambió su actitud, y ahora el clima es más armonioso, por lo menos, no grita y no le dice constantemente que es un pinche.

Este es un caso claro de “*acoso institucional*” que se convierte en “*un instrumento de gestión del conjunto del personal*” (Hirigoyen, 2000, p. 100). Corina apenas comenzó a somatizar sus problemas laborales logró reaccionar, manifestar su posición y revertir en parte la situación. En este caso podemos hablar de *abuso de poder* o de autoridad, donde un superior utiliza su posición jerárquica para hostigar a sus subordinados, porque inconscientemente tiene miedo de perder el control que detenta, necesita reforzarlo y hacer ver a sus subordinados, quién es el que manda, actitudes que se ponen de manifiesto cuando le asigna tareas inferiores a su puesto como el barrido de la oficina y llevar documentación que le compete al ordenanza. También cuando le restringe el acceso a información relevante para que desempeñe su tarea y la descalifica cada vez que puede.

Marcela, empleada de un organismo público

Marcela ingresa a trabajar a un organismo público en el área de mantenimiento y maestranza, como ordenanza, teniendo un muy buen desempeño en su puesto. Sus tareas son las siguientes: preparación del café para las autoridades, lavar los utensilios de cocina, reparto y distribución de documentación que llega al área, incorporación de certificados médicos a los legajos del personal, entre otros. Tiene buenos informes de sus superiores y sus días transcurren con total normalidad. Después de dos años, decide terminar sus estudios secundarios, adeudaba solo los dos últimos años, para poder crecer en su faz personal y laboral.

Una vez que tiene su título secundario con orientación comercial, se presenta lo que a su criterio es la oportunidad de su vida, se produce una vacante en un área administrativa. Estudia los reglamentos internos y el material que le es suministrado. Rinde un examen escrito y luego accede a una entrevista oral. Logra una buena impresión ante el jurado y

gana el concurso. Se le entrega una copia del reglamento interno donde se detallan las funciones primarias para su categoría, siendo las siguientes: recibir la correspondencia, transcribir las resoluciones al sistema general informático, pasar a archivo los expedientes que están terminados y con resolución. Su primer año de labor transcurre sin mayores contratiempos, realiza sus tareas, colabora para mantener el orden en la oficina.

Todo bien al principio, había un clima de armonía y de trabajo en equipo hasta que su jefa accede al beneficio jubilatorio por haber cumplido la edad requerida. Ascende a la jefatura por concurso otra persona que estaba desempeñándose en el área y en la primera conversación que mantiene con Marcela le remarca que era el nuevo jefe; que no todo lo que hacía estaba bien, y que no pretendiera que se considerara ni siquiera su compañera de trabajo, porque era su nueva jefa. Marcela en ese momento, cuenta que solo trató de respirar hondo y no emitir ni siquiera sonido.

Cuando la interrogo con respecto a las condiciones laborales, le pregunto **si alguna persona de su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular** y responde categóricamente que "su jefa actual". La primera tarea que le asigna su nueva jefa es la de foliar y armar los expedientes (esto incluye colocarles una carátula) que ingresan al área de las distintas facultades para ser resueltos. Marcela los preparaba y luego se los entrega a la superiora. Un día su jefa la llama y le dice que la tarea estaba mal realizada, que faltaban hojas en los expedientes. Marcela no comprendía que estaba sucediendo, le adjudicaban un error y no entendía porque si las hojas del expediente le eran suministradas por un empleado del área que era el que los recibía. Otra de las agentes del área le susurra al oído que para tener ella un control, cuando termine la tarea, antes de entregar el expediente marque cada una de las hojas. Así lo hace, procede a enumerar de manera correlativa con un lápiz cada una de las hojas al dorso sin que nadie la vea, y luego entrega el expediente. Al día siguiente, su superiora la llama, le tira el expediente sobre el escritorio y le adjudica el error, que nuevamente había omitido foliar hojas. Marcela harta de esta persecución, le contesta que no era posible, y le muestra el trabajo que había realizado enumerando las hojas por detrás, su jefa le contesta que no era consistente su planteo y que le parece que es otro de sus artilugios para evadir su responsabilidad e incompetencia. Luego de esta confrontación, le retiran la tarea.

El próximo acto de hostigamiento fue continuar sabotando su trabajo. Diariamente cargaba información en el editor de textos, la aplicación de Word, donde generaba listados

con la documentación que era remitida a otras áreas y guardaba una copia firmada como constancia de la entrega. Estos listados los preparaba a última hora de la jornada laboral, al día siguiente los imprimía y luego remitía todo lo actuado a otra área. Al no tener acceso con clave al ordenador, sus archivos eran modificados, agregando o cambiando los datos que previamente había cargado y de esta manera, agregándoles errores, para poder recriminárselos. Marcela debía malgastar su tiempo, y guardar la información en su correo electrónico, al día siguiente controlaba y luego emitía listados y demás tareas.

Como la empleada no se quejaba continúan hostigándola y **le retiran más tareas**. Solo le permiten atender el teléfono y registrar en un cuaderno el ingreso de expedientes de las distintas facultades. Esta situación le ocasionó desmotivación y malestar psíquico porque tenía muy pocas tareas y luego las calificaciones eran bajas en sus evaluaciones de desempeño. Cuenta Marcela "era difícil permanecer sentada en una silla, sin casi nada que hacer...en varias ocasiones estuve tentada de salir afuera y tomar aire fresco". Pero, un compañero la previene que la jefa estaba esperando que se fuera de la oficina, para así sancionarla, cosa que la trabajadora no le dio lugar. El gremio intervino como mediador y por lo menos se logró que se la cambiara de área.

Con respecto a las **licencias médicas** siempre se le cuestionaron, aunque nunca fueron inventadas. Cuando solicitaba permisos personales siempre obtenía una negativa como respuesta. El caso extremo fue cuando en una ocasión le avisaron que uno de sus hijos estaba enfermo, tenía fiebre, y estaba en la escuela, debía ir a buscarlo, y la jefa no la dejó salir argumentando que debía quedarse porque había mucho tarea por terminar, cuando en realidad no tenía más nada que realizar.

Las desavenencias no terminaron allí, Marcela estaba ansiosa esperando una oportunidad de concursar y obtener un ascenso. Pero su mamá se enferma y la derivan a la ciudad de Córdoba para someterla a una intervención quirúrgica, por lo que pide licencia médica por familiar. Aprovechó esta debilidad de su subordinada, que estaba con su madre internada y con licencia, para fijar la fecha de un concurso. Marcela no bajó los brazos, y viajó para poder rendir, como era predecible, la descalificó en el informe y cuando impugnó, le indicó que "lo que Ud. respondió a cada ítem estaba incompleto y le faltaban los signos de puntuación. Luego llaman a un concurso abierto, también se presenta y como era de esperar, le explican que su letra no era adecuada, y ganó otra persona.

Luego le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y si se ha rechazado la comunicación directa en particular**, y sin dudar lo contesta que su jefa. Siendo solo tres personas en el área, no le dirigían la palabra, y cuando le daban instrucciones lo hacían de mala manera. Nunca logró entablar un diálogo amable y afable con estas personas, siempre la interrumpían, cuando expresaba alguna opinión y generalmente hablaban entre ellos, sin darle participación. Recuerda Marcela que siempre fue hostil, y cuando vuelve de licencia por el fallecimiento de su mamá, su escritorio estaba en otro lugar, puesto en una habitación sola sin calefacción, donde estaba aislada del resto y no le permitía entrar a su oficina, debía comunicarse a través de un espacio vidriado donde se atendían personas que eran de otras áreas. Este aislamiento le generó tal psicosis que hasta debía pedirle permiso para ir al baño, y era controlada, pues su jefa se paraba en la puerta del despacho y observaba si realmente iba y cuanto tiempo demoraba.

A continuación la indago si **considera que alguna persona en su ámbito laboral ha atentado contra su dignidad** y responde que su jefa siempre la ha descalificado cuando le entregaba alguna tarea, decía frases como "ah espero que esta vez lo hagas bien, porque si no yo tengo que observar todo y no es mi función" ó "todo lo que haces hay que controlarlo". En una ocasión se le ofrece café (una de las pocas oportunidades que la participan de algo) y como padecía de gastritis contesta con un "no gracias". Y su jefa replica por lo bajo que era para dar la contra, como de costumbre. "Era difícil" relata Marcela, "todo lo que yo hacía o decía no era de su agrado".

Siempre le cuestionó que era **afiliada al gremio**, porque en un momento el organismo intervino como mediador, con miras a lograr una solución al conflicto existente. Posterior a esa intervención la jefa la amenaza delante de su compañero diciéndole "que el gremio no la iba a salvar de lo que ella le iba a hacer". El rol de su par fue de total obsecuencia con la superiora y se convirtió en su cómplice, porque aunque no participó del hostigamiento no intervino de alguna manera para que cesaran los malos tratos.

"Fue muy penoso, llegar a la oficina una mañana y escuchar que le comentaba a otro empleado que estaba muy angustiada porque se había extraviado su perro y que me culpabilizaba a mí" relata la víctima. Lo rescatable del hecho fue que el compañero de área le contestó a la jefa que le parecía raro, porque Marcela desconocía donde vivía ella.

Marcela tiene dos hijos varones y como toda madre tiene sobre su escritorio un portarretratos con las fotos de sus hijos. Cuando empiezan los agravios y el retiro de tareas,

también el portarretratos es un instrumento de provocación. La señora jefa se retiraba tres horas después que ella del lugar de trabajo y al día siguiente el retrato estaba dado vueltas, boca abajo con papeles y expedientes arriba. Cuando Marcela manifiesta la agresión, le contesta que no genere más conflictos, que se dedique a hacer su trabajo, que para eso se le paga.

Otro día le echó la culpa de haber hecho algo a su computadora y que por eso no funcionaba, para sorpresa de la jefa cuando fue el personal de cómputos a revisar el equipo le dijeron que una ficha no funcionaba y la cambiaron. Su respuesta fue dura e hiriente "Yo no estuve y seguro que Marcela tocó algo"!

Por último trato de indagar si **ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral** y responde que "su superiora nunca utilizó violencia física en contra de ella", pero que había en sus gestos y su comportamiento una cuota de cinismo, probablemente porque al frente había otra área de trabajo, una oficina con vidrios y la gente que allí trabajaba podía observar lo que sucedía.

Cuando se enferma de depresión por la enfermedad de su mamá, un día sufre un desmayo en su lugar de trabajo, le sangraba el oído, quedó con la cabeza sobre el escritorio y cuando una compañera que pasaba le avisa a su jefa la situación, le contesta la Señora que se encarguen ellos porque estaba muy ocupada. Luego Marcela fue asistida por una ambulancia que llamaron y derivada a su hogar. Estuvo tres días internada con un episodio de surmenage, y el médico le pregunto si había problemas laborales porque "el cuerpo por algún lado se defendía".

Para ir cerrando la entrevista le pregunto a Marcela **como considera que debería ser un día habitual en su ámbito laboral** y responde que deberían ser como al principio, cuando su jefa era otra persona, con la cual se limitaba a cumplir sus tareas, donde había diálogo entre los que trabajaban en el área, y se la trataba con respeto y sin descalificarla continuamente. Luego la indago si ha padecido **enfermedades o malestares en los últimos tiempos** y refiere que ha tenido episodios de gastritis, insomnio y cuadros de estrés, tomando medicación para ello. Con el tiempo y por la intervención gremial logra que la trasladen de área y su salud mejora.

Este es otro caso de "*acoso institucional*" que se convierte en el típico "*acoso perverso*" (Hirigoyen, 2000, p. 100). Marcela ha sido elegida como chivo expiatorio para ser objeto de

maniobras perversas por parte de su superiora, los malos tratos, la falta de comunicación, la negativa de tareas, el aislamiento son los procedimientos perversos que utiliza su jefa para literalmente aplastarla, la intencionalidad es socavarla.

Ana, empleada de una obra social

Ana ingresó a trabajar a la administración de una obra social con 51 años de edad. Su vida laboral anterior transcurrió entre el desempleo y el trabajo informal y precario. Estaba realmente feliz con esta oportunidad que le daba la vida. Sus tareas eran las de ordenanza y mantenimiento.

Lo primero será indagar sobre las condiciones laborales, le pregunto **si alguna persona de su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular.** Piensa y responde que "su jefa". En este aspecto las agresiones se materializan dándole tareas de superior e inferior jerarquía a su puesto. Le exige pasar el lampazo al piso de las oficinas, a pesar de que las tareas de limpieza las lleva a cabo una empresa contratada a tal fin. Ana realiza las tareas y no objeta nada en lo absoluto. En una ocasión en que estaba pasando el lampazo, un empleado se le acerca y le pide si por favor puede llevar una nota a gerencia de manera urgente. Ana diligencia la nota y cuando regresa, su superiora la increpa por no acatar sus órdenes. Ana explica que surgió una prioridad y que debió llevar una nota, a lo que le responden que no estaba allí para pensar sino para dar cumplimiento a sus instrucciones. Ana replica que no era su función pasar el lampazo, y argumenta su jefa que el otro empleado si lo hace y porque ella no.

También desarrollaba tareas administrativas, que no eran de su competencia, y que excedían su puesto. El argumento que esgrimía al asignarle estas labores era que debía ser colaborativa, en realidad, debía cubrir las ausencias del resto del personal y finalizar las tareas en el día.

Con respecto a los permisos particulares, nunca se le concedían porque no había personal y era imprescindible, argumentaba su jefa que "a la tarde no quedaba gente". En ocasión de tener que asistir a una actividad institucional en la que era protagonista, también le niega el permiso, aunque si lo concede a otros empleados.

En cuanto a las licencias médicas, al principio se respetaron y la última no. El médico le diagnostica tendinitis en un brazo y le indica reposo por tres días. Su jefa aparentemente no

lo aceptó y envió el médico laboral a su casa para constatar. Con tal mala suerte para Ana que en el segundo día de licencia no la encuentra el médico en su casa y ni siquiera deja una nota o aviso de visita. Cuando se reincorpora a su actividad, le comunican que al haber constatado que ella no estaba en su domicilio estando enferma, se pidió el descuento de días porque no se trabajaron.

En segundo lugar, le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y si se ha rechazado la comunicación directa en particular.** Recuerda Ana que siempre que respondía a los saludos de los demás empleados e intercambiaba opiniones con ellos, generalmente era interrumpida de manera sutil por su jefa, donde le recordaba que necesitaban café en la gerencia, ó que debía llevar un expediente a otra área. A veces, le decía que perdía tiempo al hablar, que la actividad social se desarrolla fuera del ámbito laboral porque las personas tienen que trabajar. No obstante, Ana nunca dejó tareas sin terminar en la jornada laboral.

Su lugar de trabajo estaba separado del resto, por lo que no puede ser considerado como indicador de aislamiento. El comportamiento del resto de los compañeros era de total obsecuencia para con la jefa y nunca intervenían cuando sucedía alguna confrontación.

En tercer lugar, la indago si **considera que alguna persona en su ámbito laboral ha atentado contra su dignidad** y responde que su jefa al principio de la relación laboral la alagaba, le decía que tenía buenos modales, que era muy educada, y que en poco tiempo iba a poder crecer dentro de la organización, que iba a ascender muy pronto, porque tenía preparación y predisposición para el trabajo. Con el transcurso del tiempo es objeto de presiones, primero para que no se enferme, luego para que entre antes cuando el empleado de la mañana falta, sin pagarle nunca las horas adicionales. En algunas ocasiones se ha exasperado de tal forma, que se ha atrevido a gritarle delante de la gente para reprenderla, desacreditándola de esta manera ante los demás. Cada vez que se adhirió a un paro le fue cuestionado, sosteniendo su jefa que es el gremio el que envicia las relaciones laborales.

Por último le pregunto si **ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral,** y responde que considera que ha sufrido violencia verbal porque se le ha gritado y delante de otras personas. En varias ocasiones la jefa la ha llamado por teléfono en horarios en que no prestaba servicios por cuestiones triviales, por no encontrar una llave, para verificar si ha apagado todas luces y computadoras, entre otras cosas. Si considera que ha sido objeto de persecución cuando le enviaron el médico a su casa.

A modo de cierre le pido a Ana que nos cuente **como considera que debería ser un día habitual en su ámbito laboral** y responde que debería ser como al principio, cuando su jefa la trataba con el respeto que se merece toda persona, y se limitaba a pedirle el cumplimiento de las tareas para las que fue contratada, se la trataba bien y sin descalificarla continuamente. Luego la indago si ha padecido **enfermedades o malestares en los últimos tiempos** y cuenta que ha faltado a sus labores porque ha padecido de dolores de estómago, trastornos digestivos y gastrointestinales. Con el tiempo y por la intervención gremial logra que la trasladen de área y su salud mejora, apenas si ha tenido una gripe en el último año.

Este es otro caso de “*acoso institucional*” que se convierte en el típico “*acoso perverso*” (Hirigoyen, 2000, p. 100). Ana es el blanco perfecto de su jefa, quien la ha elegido como chivo expiatorio y ser el objeto de sus maniobras perversas y anodinas.

Claudina, empleada pública administrativa

Claudina, ingresó a trabajar a la administración pública como agente contratada, por cuestiones políticas, por haber trabajado durante la campaña política del que resultara electo gobernador provincial. Había terminado sus estudios secundarios y realizó cursos de computación.

Consideramos prioritario indagar sobre las condiciones laborales, por lo que le pregunto **si alguna persona de su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular** y responde que su superiora jerárquica no le transmite toda la información necesaria para que realice sus tareas, tampoco le explica como debe realizar las tareas. Agrega Claudina que cada vez que necesita realizar una tarea de impresión en la computadora, se le niega el acceso a la misma, porque siempre está ocupada. Debe esperar a que concluya la jornada laboral para imprimir listados e informes, por lo que nunca puede retirarse en el horario estipulado. Sus compañeras presentan quejas de manera permanente a la jefatura diciendo que tiene muy malos modos para la atención al público, que asesora mal a la gente y que hasta come en la oficina. Cada vez que hace un comentario o una pregunta no le contestan, ni siquiera la miran. Siempre sus permisos personales son negados, y cuando se le conceden, por ejemplo, para asistir a una reunión al

colegio de su hijo, debe fichar la salida y volver a fichar al regreso, y quedarse tiempo complementario para cumplir su jornada.

En segundo lugar, le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y si se ha rechazado la comunicación directa en particular.** Toma conocimiento de la encuesta y responde que a raíz de las quejas de sus compañeras, su jefa dispone que todas las empleadas roten sus puestos de trabajo y se le asigna un área que físicamente está separada del resto de las oficinas. En este lugar, hasta debe pedir permiso para ir al baño, y conseguir que otra empleada la cubra en ese tiempo, "lo cual no es necesario" agrega Claudina. Cuando ingresa por las mañanas, jamás le responden el saludo y hasta se escuchan murmuraciones. Cansada de esta situación, se limita a cumplir su trabajo y un día, pide una audiencia o entrevista para hablar con el delegado. Le contesta su jefa que no es posible porque ha viajado. Al día siguiente, hace el mismo planteo y la respuesta es la misma.

En tercer lugar, la indago si **considera que alguna persona en su ámbito laboral ha atentado contra su dignidad** y responde que su jefa apenas había ingresado a trabajar le recriminó que no tenía cultura de trabajo, y que le iba a resultar difícil adaptarse. La descalificación de sus tareas es permanente y se hacen circular rumores de su vida amorosa y de su forma de acceder al puesto de trabajo. En una ocasión, una compañera, le pregunta si es conocida íntima de un legislador, y Claudina, le responde que se conocen desde pequeños, el resto del personal permaneció en absoluto silencio. En una ocasión, el delegado convocó a una reunión en su oficina con personas de otras áreas, solo para reprenderla delante de los demás. Le dice que no entiende las consignas de trabajo y que debe prestar más atención. Agrega que nunca llevará a cabo acciones para que una compañera se quede sin trabajo, pero que sí tiene facultades para pedir su traslado, pero que por el momento, estas situaciones de "pases en comisión" no son posibles. Una de las personas en esta reunión, manifestó luego que le pareció innecesario mostrar ciertas intimidades y lo consideró un agravio más para la víctima.

Por último le pregunto si **ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral**, y responde que considera que ha sufrido violencia verbal de parte de su jefa y de sus compañeras. En ocasiones se le han recriminado errores delante de terceras personas que estaban en las oficinas, siempre se presenta alguna situación que resulta propicia para

recordarle que su trabajo es de baja calidad y le sugieren que consulte con su médico, porque se olvida de las cosas.

A modo de cierre le pido a Claudina que describa **como considera que debería ser un día habitual en su ámbito laboral** y responde que al ser este su primer trabajo no tiene un punto de comparación, pero supone que en un trabajo las personas son cordiales y se ayudan mutuamente. Luego la indago si ha padecido **enfermedades o malestares en los últimos tiempos** y cuenta que ha faltado a sus labores porque tuvo una infección en una muela y varios episodios de alergia. También ha manifestado episodios de insomnio. Nunca logró que la cambiaran de área y luego de un tiempo dan de baja su contrato.

Este caso comienza con un proceso de "acoso vertical" que procede de la jerarquía, y luego se convierte en "acoso mixto" cuando también participan de las agresiones y de los actos anodinos las compañeras de trabajo.

Conclusiones

En las organizaciones que desarrollamos nuestras actividades desde pequeños se producen las interacciones sociales, tomándose en algunos casos las relaciones en violentas y de hostigamiento. Para Heinz Leymann “*el mobbing es siempre el resultado de un conflicto profesional mal resuelto*” (Hirigoyen, 2000, p. 25) mientras que para Marie-France Hirigoyen en el acoso moral no se ha podido establecer un conflicto. Cuando existe conflicto en una organización se generan situaciones que pueden ser onerosas y dolorosas, pero también debemos hacer otra lectura: el conflicto denota la necesidad por parte de la organización de renovarse y reorganizarse, de funcionar de nuevas maneras, para permanecer en el medio.

En las situaciones de mobbing o de acoso coincidimos con Hirigoyen (2000) que no se ha podido establecer el conflicto porque existe asimetría en las relaciones entre los sujetos implicados, no solo en la estructura jerárquica de la organización (jefe-empleado) sino que esta asimetría radica en las relaciones de poder entre los sujetos. Sabemos que en las organizaciones existe una estructura formal de autoridad y comunicaciones, un organigrama formal, pero en la realidad, pueden surgir relaciones informales dando lugar a la formación de grupos de poder y canales de información informales.

En las organizaciones existen algunas personas perversas que realizan actos pequeños, cotidianos que están impregnados de maldad y que permanecen ocultos a los demás miembros, estos actos anodinos pueden comenzar con una mentira, una manipulación, y una falta de respeto. En el acoso se pierde el respeto por la persona porque se le da el tratamiento de una cosa, un objeto, se la discrimina, en el sentido de darle un tratamiento de inferioridad por alguna causa que nada tiene que ver con lo laboral.

Coincidimos con la autora cuando define al acoso como cualquier manifestación abusiva de una conducta, el abuso consiste en degradar la dignidad de la persona, en su integridad física o moral, mediante un proceso destructor, donde las armas que se utilizan son los

comportamientos, las palabras, los actos y los gestos. Este proceso tiene como objetivo desestabilizar al empleado, tomarlo por sorpresa, poner en peligro su empleo y degradar el clima de trabajo. Son agresiones muy sutiles que resultan difíciles de probar y de advertir por el resto de los integrantes del grupo de trabajo.

En estos casos las relaciones laborales incluyen el abuso de poder, por parte de un superior, un par o un subordinado y la manipulación perversa en que incurre el hostigador para dominar a la persona que es objeto de su destrucción. Manipular consiste en convencer a la víctima con engaños y maniobras, que se encuentra bajo su dominio y que está atrapado en una tela de araña. Al ser las agresiones constantes y permanentes socavan la integridad de la persona, bajan su autoestima y es en esta repetición de ataques, humillaciones y abusos donde opera la destrucción moral y física del agredido.

En el presente trabajo se exponen los relatos de las cuatro personas entrevistadas en el capítulo 3. Dichos relatos confirman la existencia del fenómeno mobbing en organizaciones y empresas de nuestra ciudad. Los relatos ponen de manifiesto que la relación laboral cambia con el transcurso del tiempo y en todos los casos se reconoce la figura del jefe o superior como el hostigador, o el agresor. En todos ellos se describe una primera etapa donde se ejerce dominación sobre la persona agredida, se la seduce con adulaciones, pero al mismo tiempo se le retacea la información, marcando la diferencia entre dos estratos ocupacionales de distinto nivel jerárquico.

Los procedimientos perversos que se utilizan son el retaceo de papel en un caso, la negativa al uso de la impresora en otro, se produce en las oficinas un tráfico de expedientes, donde algunos libros se pierden y desaparecen, por lo menos por un día. Se asignan a las personas tareas inferiores al puesto que ocupan y en otros casos superiores, en algunos casos para intentar denigrarlo, hacerle saber que tiene que pagar el derecho de piso, las llamadas novatadas y en otros para recargarlo de tareas.

Los permisos personales se deniegan en casi todos los casos y el empleado es obligado a trabajar tiempo suplementario cuando el permiso es concedido, cuando lo equitativo y lógico en ese caso sería que dejara sus tareas terminadas y nada más ó si correspondiere que otro empleado lo reemplazara en la realización de la tarea.

Las licencias médicas se respetan excepto en un caso, donde ante la amenaza del descuento de días la empleada reacciona y evita este perjuicio que le iba a ocasionar la patronal utilizando la vía administrativa para interponer una queja. Estas licencias se respetan pero se cuestionan al retomar las actividades, se recriminan, pareciera que al empleado le gustara enfermarse y por esa causa faltar a su trabajo. En algunos casos, a su regreso está la tarea pendiente de realización en su totalidad.

Con respecto al aislamiento, en un solo caso se constata como tal, en lo que se refiere al espacio físico en el que la empleada debe desarrollar sus tareas, pues está en una oficina sola sin ventilación y sin teléfono. En los demás casos hay comunicación, no fluida, pues se limitan los jefes a impartir instrucciones y órdenes, no existen instancias de diálogo.

Producto de la desinformación, los empleados en ocasiones son inducidos a cometer errores, por los cuales se los descalifica, se los trata mal y hasta se pretende sancionarlos. Es una forma de hacerles saber quien tiene el control en la oficina, si es necesario se grita y se recriminan los errores de mala manera, pero no se explica cual es el procedimiento correcto para resolver las distintas situaciones.

Todas las entrevistadas manifestaron haber tenido episodios de gastritis, insomnio y estrés, cuyos síntomas disminuyen con el tratamiento médico. Esto ha ocasionado absentismo por enfermedad, días de trabajo perdidos para la organización.

Los casos presentados son ejemplos claros de acoso institucional, donde un superior abusa de su poder, con miras a menoscabar la integridad de los trabajadores. Primero los seduce y luego los envuelve en una tela de araña para agredirlos sutilmente. Las víctimas se paralizan por el miedo que les genera su superior, con imponerles sanciones o evaluarlos negativamente. Luego, la violencia es abierta y declarada, crece porque no se ha puesto un freno al hostigamiento en el momento oportuno.

En el caso de Corina vemos como el acoso institucional se convierte en una forma de gestionar al personal, seguramente las personas de más edad que detentan una jefatura no conocen otra forma de relacionarse que no sea mediante la desinformación y necesitan demostrar a sus subalternos que detentan el poder, necesitan reforzarlo. Corina pudo romper el silencio y decirle a su jefa que su accionar era perjudicial para su salud y pudo revertir la situación argumentando que presentaría una queja al superior.

En el relato de Marcela vemos que ha sido elegida como chivo expiatorio por su nueva jefa, quien pareciera regocijarse con su estado de enfermedad. Es el típico acoso perverso, donde se la riñe, la vigila, le niegan la comunicación y le retiran sus tareas con el pretexto de que se equivoca. Los compañeros de Marcela guardan silencio y se convierten en cómplices porque no hacen nada para que las agresiones cesen.

Ana, también es objeto del acoso perverso de su jefa, quién evidentemente la discrimina porque su trayectoria laboral ha sido inestable y precaria como la de tantos argentinos. Recién logra insertarse en el mercado laboral formal después de los 51 años, y para ella tampoco debe haber sido fácil integrarse en una organización con una cultura verticalista y burocrática. El grupo de pares en su trabajo nunca la apoyó, por lo menos, para advertirle como manejarse ante las distintas situaciones.

Claudina, evidentemente sufre discriminación por cuestiones políticas, su jefa la hostiga por su afinidad política con la gobernación y por el accionar de sus pares, pretenden separarla de su puesto. Claudina está realmente en un ambiente hostil de trabajo, donde la única alternativa parece ser el traslado a otra área. Pero no lo logra. Con el tiempo dan de baja su contrato. A la fecha no ha conseguido otro trabajo.

En conclusión, en algunas organizaciones y empresas de nuestra ciudad el hostigamiento está instalado como herramienta de gestión del personal. Considero que este problema está más arraigado en el sector público, donde los empleados gozan de estabilidad absoluta en el empleo establecida en nuestra Constitución Nacional, porque aunque los roles de cada puesto de trabajo están definidos y existen organigramas que ponen de manifiesto los distintos niveles jerárquicos en la organización formal, son los jefes los que no permiten el acceso a la información a los nuevos ingresantes, para poder ser discrecionales en el ejercicio del poder. En estos casos, el acoso es la herramienta por excelencia para forzar la retirada de la persona de su ámbito laboral.

Es evidente que estas organizaciones están moralmente enfermas porque la selección y el ingreso del personal se realiza al azar o por otras cuestiones que nada tienen que ver con las competencias y capacidades de cada uno. Pero el problema no termina allí, la carrera y el desarrollo profesional de los mandos medios y altos tampoco responde a criterios éticos, de buena conducta y de buena trayectoria, a veces existen criterios políticos en las

designaciones. Si a esto le sumamos la falta de calidad humana y la corrupción no podemos hablar de buen clima laboral, donde se genera confianza. Nadie toma en cuenta los costos que ocasionan estos procesos en la salud de los trabajadores y en el clima organizacional, perjudicando a toda la organización porque se resiente la prestación del servicio e indirectamente el usuario también es afectado.

En el sector privado también suceden estos problemas pero tienen una duración menor, porque se da de baja al trabajador ó se lo traslada a otra área. Este fenómeno daña el ambiente laboral, genera absentismo, aumento de enfermedades laborales (que no son tales) y hasta pérdidas económicas por litigios judiciales. En la actualidad, las personas están más informadas y al tomar consciencia de sus derechos se atreven a denunciar y a reclamar por mejores condiciones de vida y de trabajo.



Bibliografía Consultada:

- Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., Blanco Barea, M. (2003, Enero). *La Espiral del Mobbing*. Nº 84. Investigadora Jurídica. Universidad de Sevilla.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Convenio 111 de la OIT.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 202-203.
- Eslava, E. (2006, Noviembre 13). Coaching en la gestión del capital humano. *Revista Visión Humana de Panamá*.
- Eslava, E. (2009, Marzo 2). La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. *Revista Visión Humana de Panamá*.
- Enlace: <http://www.degerencia.com/eeslava>
- Féminis, C. (2009). *Manual de responsabilidad y Ética en los negocios*. Especialidad de posgrado: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
- Guillén Para, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid. Ed. Pearson-Prentice Hall.
- Hirigoyen, M. F. (1998/2012) *El Acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. (18a. Reimpresión). Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M. F. (2000/2008) *El Acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso* (2da. Reimpresión). Buenos Aires: Paidós.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing*. París: Seuil.
- Leymann, H. (1990), *Mobbing and Psychological Terror at workplaces: Violence and Victims*, vol. 5.
- Melé, D. (1997). *Ética en la dirección de empresas*. España, Universidad de Navarra: Ed. Folio.
- Pastor A., Perez Lopez, J. A. y Melé, D. (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. España, Universidad de Navarra: Ed. Folio.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5ta. Edición). México: Ed. Prentice-Hall hispanoamericana.
- Saralegui, R. (2005, Diciembre 4). Acoso moral. *La Nación*, p. 2.
- Soler, C. (2009) *Ideas para investigar: Proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Ré, M. y Ramallo R. (2012, octubre). *Hogar y Mundo del Trabajo Femenino en Río Cuarto: Discusiones y experiencia*. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Latinoamericano de Historia Económica (CLADHEIII), XXIII Jornadas de Historia Económica de la AAHE, San Carlos de Bariloche, Argentina.

<https://es.tendencias.yahoo.com/blogs/el-turista-accidental/un-magnate-contra-el-porno-111459918.html>

ANEXO I

Encuesta para cada trabajador:

1- ¿Ud. considera que alguna persona en su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular?

- 1.1 – ¿Qué posición ocupa esa persona en la organización?
- 1.2 - ¿Le transmiten todas las informaciones necesarias y útiles para la realización de su labor?
- 1.3 - Cuando Ud. toma alguna decisión ¿se lo desautoriza sistemáticamente?
- 1.4 - Cuando se hacen críticas a su trabajo, ¿son exageradas e injustas?
- 1.5 - ¿Se le ha negado de manera frecuente el acceso a los instrumentos de trabajo: computadora, impresora, teléfono, papel, entre otros?
- 1.6 - ¿Se le han retirado tareas habituales para reasignarlas a otro puesto de trabajo?
- 1.7 - ¿Se le atribuyen sistemáticamente tareas inferiores a sus competencias?
- 1.8 - ¿Se le atribuyen sistemáticamente tareas superiores a sus competencias?
- 1.9 - ¿Se lo presiona de alguna manera o se le niegan permisos por cuestiones personales?
- 1.10 – ¿Puede retirarse de su trabajo en el horario estipulado en su contratación?
- 1.11 – ¿Se le asignan tareas que pueden ocasionar un riesgo para su persona?
- 1.12 – ¿Se respetan sus licencias médicas ó se cuestionan de alguna manera?
- 1.13 – Ud. considera que se ha atentado contra sus condiciones de trabajo de alguna otra manera.

2- ¿Ud. considera que alguna persona en su ámbito laboral le genera aislamiento y rechaza la comunicación directa en particular?

- 2.1 – ¿Qué posición ocupa esa persona en la organización?
- 2.2 - ¿Cuando Ud. habla se le interrumpe de manera abrupta y continua?
- 2.3 - ¿Sus superiores jerárquicos o sus colegas le dirigen la palabra... y cuando lo hacen enfrentan su mirada, lo miran a los ojos?
- 2.4 - ¿Le dan instrucciones de manera verbal ó le dejan carteles pidiéndole alguna tarea o todas las tareas?
- 2.5 - Su lugar de trabajo, oficina ¿está separado del resto de sus compañeros?
- 2.6 – ¿Cuando se entabla una conversación, ud. puede intervenir o se lo ignora completamente?
- 2.7 - ¿Puede dialogar con sus pares y superiores?
- 2.8 - Cuando debe hacer un planteo ante sus superiores pide una entrevista y ¿lo reciben?

3- ¿Ud. considera que alguna persona en su ámbito laboral atenta contra su dignidad?

- 3.1 - ¿Qué posición ocupa esa persona en la organización?
- 3.2 - ¿Se lo ha calificado a Ud. de manera despectiva utilizando observaciones que resultan chocantes, hirientes ó degradantes?
- 3.3 - ¿Cuando se dirigen a ud. lo hacen con gestos de desprecio; por ejemplo, encogerse de hombros, mirada despectiva, suspiros, entre otros?
- 3.4 - ¿Se le atribuyen problemas psicológicos, se ponen en ridículo sus minusvalías o defectos físicos, se la imita o caricaturiza?
- 3.5 - ¿Se ridiculiza su origen o nacionalidad?
- 3.6 - ¿Se cuestiona sus ideología política o religiosa?
- 3.7 - ¿Se hacen circular en la organización rumores sobre su vida personal y se crítica su vida privada?
- 3.8 - ¿Se la desacredita delante de sus compañeros, sus superiores o subordinados?
- 3.9 - Las tareas que se le asignan ¿son humillantes?
- 3.10 - ¿Se le ha injuriado o agraviado con términos obscenos o degradantes?

4- ¿Ud. ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral?

- 4.1 - ¿Qué posición ocupa esa persona que ha ejercido violencia contra su persona en la organización?
- 4.2 - En algunas ocasiones ¿le han proferido gritos o insultos?
- 4.3 - ¿Se han invadido sus espacios familiares o de esparcimiento con llamadas telefónicas ó correos electrónicos o mensajes de texto en su celular, por cuestiones superfluas?
- 4.4 - ¿Se le sigue en la vía pública, se espían sus espacios privados?
- 4.5 - ¿Se le ha amenazado con utilizar violencia física contra su persona?
- 4.6 - ¿Se le agrede físicamente, con empujones, puertas que se cierran, entre otros, de manera leve?
- 4.7 - ¿Es objeto de hostigamiento o agresión sexual, utilizando para tal fin gestos o expresiones verbales?
- 4.8 - Si Ud. padece problemas de salud, ¿se tienen en cuenta al momento de cumplimentar con sus tareas?
- 4.9 - Ud. ha sido víctima de algún otro acto de violencia no mencionado expresamente en los anteriores ítems anteriores

5- ¿Cómo considera Ud. que debería ser un día habitual en su ámbito laboral?

6- ¿Qué enfermedades o malestares ha padecido Ud. en los últimos tiempos?

