



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

Facultad de Humanidades
Carrera de Psicología

MOBBING: el acoso psicológico en el trabajo

Nº 73

Mariana Rosa Beguy

Tutor: Bernardo Zelcer

Departamento de Investigación
Abril 2003

Indice

Resumen	3
Introducción	4
Desarrollo	6
Primera Parte	
1. Definición de Mobbing	7
2. Formas de Expresión	9
3. Origen del Mobbing	14
4. Fases en el desarrollo del Mobbing	18
5. Tipos de Acoso	21
Segunda Parte	
6. Víctima y Hostigador	25
A. Hostigadores	25
B. Víctimas	44
7. Consecuencias	39
Tercera Parte	
8. Intervención	46
Conclusión	51
Referencias	53
Anexo	55

Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis del concepto de mobbing, definido como acoso psicológico en el trabajo. El mobbing es un problema laboral existente en muchas organizaciones, pero poco conocido, y por lo tanto, mínimamente difundido. El propósito del trabajo es desarrollar las características principales del fenómeno, tales como sus formas de expresión, subtipos y fases de desarrollo; su origen; las consecuencias primordiales, tanto para el trabajador y su entorno como para la empresa en la cual trabaja; y sus posibles intervenciones, tanto a nivel preventivo como de tratamiento para evitar la aparición del mismo en las organizaciones. Se describen las características de personalidad de los acosadores y de sus víctimas, haciendo mención a los mecanismos defensivos utilizados por ambos. Se revisa información bibliográfica de los últimos diez años, proveniente de Europa, Estados Unidos y Argentina. A modo de ejemplo, se exponen fragmentos de diferentes testimonios de personas víctimas de mobbing, extraídos de entrevistas realizadas a las mismas para completar la información teórica desarrollada.

Introducción

El tema que se desarrolla en el presente trabajo es el concepto de "Mobbing". Éste se refiere al acoso u hostigamiento psicológico que un empleado sufre en su lugar de trabajo, donde es sometido a agresiones constantes. Las hostilidades que caracterizan este cuadro son persistentes y prolongadas, realizadas por una o más personas contra uno o más blancos, conscientes y con la intención de perjudicar a la víctima, y producen una terrible influencia en el bienestar emocional y físico de quien las recibe (Leymann 1997).

Se realizan una descripción y un análisis del fenómeno teniendo en cuenta su génesis, sus manifestaciones y consecuencias, tanto para la persona que lo padece como para la organización en la cual trabaja.

El concepto de acoso grupal o mobbing fue introducido en las ciencias sociales por el zoólogo Konrad Lorenz (1966), como conclusión a sus observaciones en diversas especies de animales en libertad. En su significado original más simple, se llama mobbing al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o conformidad del resto.

El fenómeno (como es analizado en este trabajo) comenzó a estudiarse a principios de los ochenta por el psicólogo alemán Heinz Leymann (1993), quien define al mobbing como "ser objeto de agresión por los miembros del propio grupo social" y lo distingue de dos situaciones próximas: el rechazo social, en el que el individuo puede ser excluido por sus iguales de contactos e interacciones, pero no perseguido, y la desatención social, en la que el individuo es, simplemente, ignorado.

Su ocurrencia se ha descrito tanto en instituciones altamente reglamentadas y homogéneas, como ser escuelas, fuerzas armadas y cárceles, como en instituciones más conservadoras, las cuales se caracterizan por la poca tolerancia a la diversidad y por fuertes vínculos e identidades compartidas entre sus miembros. La presentación de acoso psicológico es más probable en organizaciones relativamente cerradas, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia.

El mobbing o acoso psicológico en el trabajo es un tema que se comenzó a analizar hace poco tiempo. El concepto ha sido estudiado principalmente en Europa y Estados Unidos, pero las investigaciones en Latinoamérica son escasas y el tema es prácticamente desconocido. Igualmente, la Organización Internacional del Trabajo en 1998 informó que en Argentina el 6,1% de los varones y el 11,8 % de las mujeres sufrieron algún tipo de violencia física o psicológica en su lugar de trabajo. Actualmente, no hay datos que demuestren que en Argentina haya instituciones que se ocupen de este fenómeno; y, a pesar de que se presentó en el Senado de la Nación un proyecto de ley sobre la violencia laboral, éste aún no ha sido sancionado (Proyecto de Ley 98/01, 2001).

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer el concepto de mobbing y describir este fenómeno mundial en base a su génesis, características, evolución y consecuencias principales. Para ello, se analizarán en detalle sus formas de expresión, su origen, su desarrollo sobre la base de sus diferentes fases, los perfiles característicos de personalidad de la víctima y el hostigador, sus consecuencias y posibles intervenciones.

Se completan estos datos con entrevistas que se realizaron a algunos empleados que han padecido el hostigamiento psicológico en el trabajo, que permiten ilustrar y ampliar la información sobre este tema. El propósito es mostrar la realidad del mobbing a través de ejemplos aportados según la experiencia personal de diferentes personas que han sido víctimas del fenómeno, y así relacionar los discursos con la información expuesta. Los testimonios se incluyen a lo largo del trabajo ejemplificando aspectos descritos en el mismo, mostrando cómo se da este fenómeno en la realidad. Las entrevistas completas se incluyen en el anexo del trabajo.

El trabajo se divide en tres partes; cada una de ellas contiene varios capítulos.

La primera parte incluye: la definición del concepto "mobbing", sus formas de expresión, su origen, las fases de desarrollo y los tipos de acoso. El objetivo es explicar detalladamente el concepto de acoso psicológico o moral en el trabajo distinguiendo sus diferentes componentes.

La segunda parte intenta desarrollar las características particulares de los rasgos de personalidad tanto de la víctima como del hostigador y las posibles consecuencias del acoso, poniendo énfasis en los efectos que produce el mobbing en las víctimas.

La tercera y última parte aborda las posibles intervenciones frente al mobbing tanto en el ámbito preventivo como de tratamiento. Se le da mayor importancia al aspecto preventivo y la necesidad de crear un plan adecuado para evitar situaciones de mobbing dentro de las empresas.

Desarrollo

PARTE I

Conceptos Teóricos

La finalidad de la primera parte del trabajo es desarrollar minuciosamente el concepto de mobbing (como acoso psicológico) dentro de las empresas u organizaciones laborales. El objetivo es dar a conocer de qué se trata este fenómeno y cómo se desarrolla a partir del relevamiento de información de aspectos teóricos del problema.

Capítulo 1. Definición de Mobbing

Se ha constatado la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicossomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral. Estas manifestaciones se ajustan a la definición de mobbing (Leymann 1996), término empleado para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

El acoso manifiesta una conducta abusiva, ya que los comportamientos, actos, palabras, gestos, etc., pueden atentar contra la personalidad e integridad física o psíquica del individuo, poniendo en peligro su empleo (Hirigoyen 2000).

El acoso moral en el trabajo es el repetido maltrato interpersonal hacia una persona (víctima) por parte de un perpetrador cruel (agresor o mobber). Se puede comprender mejor a través de los comportamientos del agresor (de acción u omisión), que realiza por su necesidad de control hacia la víctima. Involucra en un principio al agresor decidiendo quien será su víctima, donde, cuándo y cómo la violencia o el acoso se realizará. Más adelante, otros pueden ser forzados a participar.

Los actos de hostigamiento suelen producirse de manera activa, por acción, consistiendo en gritos, humillaciones, acusaciones falsas, que reducen la eficacia y calidad del trabajo. Sin embargo, también se da el hostigamiento por omisión o de manera pasiva, que se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones al acceso de datos o información necesaria para el trabajador, etc.

El mobbing es un serio conflicto del ámbito laboral. Es más que un problema ocasional entre personas, más que un ataque ocasional de ira o una pelea aislada. Se trata de la intimidación regular y persistente que socava y destruye la confianza e integridad de la víctima. Es frecuentemente fomentado e incluso aceptado como parte de la cultura de la organización.

“El acoso laboral tiene como objeto intimidar, reducir, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar que suele presentar el hostigador” (Piñuel 2001:55).

1.1 Condiciones básicas

Hay tres condiciones imprescindibles para que el acosador pueda realizar su labor de destrucción psicológica de la persona que ha seleccionado como víctima.

El primer factor que interviene en el mobbing es el *situacional*, que tiene que ver con la manera de responder de la víctima a los ataques y con la respuesta de su entorno laboral.

El secreto de los ataques es uno de los factores situacionales más relevantes. Los acosadores suelen elegir para actuar momentos en que se encuentran a solas con la víctima. Ésta padece en silencio y en medio de la incomprensión por parte del entorno.

La vergüenza o culpabilización de la víctima es otro componente situacional. La introyección de la culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza resultan imprescindibles para que el acoso produzca la paralización de la víctima. La manipulación del acosador se dirige a eliminar poco a poco la autoestima de su presa y hacer que desarrolle un sentido atribucional negativo hacia sí misma.

Por último, los testigos mudos, son aquellos compañeros que trabajan con la víctima y presencian los ataques; y que a pesar de su aparente neutralidad inicial, suelen desarrollar mecanismos atribucionales erróneos. Los testigos mudos colaboran en el comportamiento del acoso, transformándose en cooperadores necesarios del hostigador. Los testigos temen denunciar los ataques por temor a ser futuras víctimas.

El segundo factor que interviene en el mobbing es el *organizativo*. Hay características organizativas que permiten, facilitan o promueven el mobbing. Los factores organizativos se refieren a la forma de organizar el trabajo (sobrecarga de tareas, burocratización, rigidez organizativa) y a los comportamientos predominantes y los valores organizativos (estilos de dirección autoritarios, fomento de la competitividad personal, ausencia de ética empresarial, falta de formación en liderazgo).

“Es una empresa de tipo familiar con una estructura muy verticalista, en donde el número uno dice que hay que hacer algo y se hace, bien, mal o regular, lo que se esté pidiendo. Prácticamente no hay posibilidades de contradecir a la persona que da las instrucciones en esa estructura vertical, con un manejo del miedo o mejor dicho de la sanción a aquel que no cumple con las pautas de las instrucciones dadas.” (entrevista Nro.4).

Los factores *individuales* se refieren a las características psicopatológicas de la personalidad del hostigador (personalidad psicopática, narcisista o paranoide).

Capítulo 2. Formas de expresión

Las formas de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiestan de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos clasificados por diferentes autores. La clasificación puede realizarse según la naturaleza de los comportamientos; según los factores y según los diferentes tipos de comportamientos.

2.1 Según su naturaleza

Leymann (1993) distingue 45 comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza, entre ellos se encuentran:

2.1.1 Acciones para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador, a través de: interrupción constante cuando habla; la imposibilidad que le brinda su jefe o acosador de comunicarse; ser objeto de avasallamiento, gritos o insultos; ataques verbales o críticas hacia su vida privada; aterrorizarla con llamadas telefónicas; rechazar el contacto con la víctima; ignorar su presencia.

“*Todo hay que hacerlo como ellos dicen y no hay forma que te escuchen para hacer las cosas de otra manera. Y eso te perturba y estás en otra cosa en vez de en lo que estás haciendo. Y tal vez estás haciendo algo que te pidió uno, y justo te llama el otro, y te interrumpe, y no podés trabajar bien. Te interrumpen cuando trabajás, no te escuchan cuando querés explicarles algo. Por ejemplo, un día me equivoco y me contestan mal, me gritan.*” (entrevista Nro.7).

2.1.2 Acciones para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales: no se habla con la víctima nunca ni se le deja dirigirse a uno; se le designa un puesto de trabajo que la aísla de sus compañeros.

“...primero te ponían en la mejor oficina que tenían pero adonde no llegaba nadie, vos ya sabías que estabas aislado. Aislado incluso porque todo llegaba hacia vos de parte de una persona, que te controlaba constantemente. Sólo podías comunicarte con la línea jerárquica superior, no se te ocurriera correrme en la línea hacia tus compañeros. Si le pedía algo a un compañero te contestaba que no te podía ayudar que se lo pidieras a tu jefe. Para que no se perdiera el control sobre vos.” (entrevista Nro. 2).

2.1.3 Acciones dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral: se hacen circular rumores sobre la víctima; se burla o ridiculiza a la víctima; se la obliga a realizar trabajos humillantes; se cuestionan las decisiones tomadas por la víctima.

“(...) *se empiezan a correr rumores, todos hablan por atrás, dicen cosas de vos que no son verdad y tenés que estar bien cuidada porque no sabes qué pueden llegar a decir. Yo me aparto de eso porque no me divierte y no hablo, no me interesa. Si hablan de mí no me meto porque sino es peor y van a pensar que es cierto.*” (entrevista Nro.7).

2.1.4 Acciones dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional: se priva a la víctima de cualquier ocupación o se le asignan tareas inútiles o muy inferiores a su capacidad profesional; se le asignan sin cesar tareas nuevas.

“Además, te dejan sin trabajo, y vos decís ‘estoy sin hacer nada’; después de decirlo cien veces, de pronto te dicen ‘bueno, yo te voy a dar algo para hacer’ y te dan todo junto. Pero después te das cuenta que una cosa es imposible de hacer en el tiempo que te lo piden; lo otro no tiene ninguna razón de ser que te lo pidan; y esto lo van a tirar a la basura” (entrevista Nro. 2).

2.1.5 Acciones que afectan a la salud física o psíquica de la víctima: se la obliga a realizar trabajos peligrosos o nocivos para su salud; se la amenaza físicamente; se agrede físicamente a la víctima sin lesiones graves.

“Me estoy enterando ahora de que mucha gente de la que se fue lo hizo por problemas de salud. Por ejemplo, sé de una embarazada de ocho meses que la hacían subir escaleras en Tribunales, por ejemplo, y terminaba desmayada en la oficina” (entrevista Nro.1).

2.2 Según sus factores

Zapf, Knorz y Kulla (1996) clasifican algunas conductas concretas de mobbing por factores. Entre ellas se encuentran:

2.2.1 Los ataques a la víctima con medidas organizacionales (juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva, cuestionar sus decisiones, no asignarle tareas, etc.);

2.2.2 ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social (no dirigirle la palabra a una persona, tratarla como si no existiera, rehusar la comunicación con la persona a través de miradas y gestos, etc.);

“Y...por ejemplo, no me invitaban a almorzar cuando ellos iban, yo era el que me tenía que sumar. Porque no quería quedar excluido, quería relacionarme y que me aceptaran. Hacían como si yo no existiera, como si no fuera un empleado. Si yo no me prendía para hacer las cosas a ellos no le interesaba. Nunca me pasaban cosas para hacer, y entre ellos siempre se pasaban tareas.” (entrevista Nro.6).

2.2.3 ataques a la vida privada de la víctima (críticas constantes a su vida privada, acoso telefónico, dar a entender que la persona tiene problemas psicológicos, etc.);

2.2.4 violencia física (ofertas sexuales o violencia sexual, maltrato físico, uso de la violencia menor, etc.);

2.2.5 ataques a las actitudes de la víctima (ataques a las actitudes y creencias religiosas o políticas);

2.2.6 agresiones verbales (gritar o insultar, amenazas verbales, etc.);

“Está siempre gritando, diciendo que sos un inútil, se enoja todo el día, te dice las cosas de muy mala manera (...) amenaza con despedirte, por ejemplo, te hace ir un domingo a trabajar y él no va, no aparece; pero lo peor es que antes te amenazó diciéndote que si no ibas te despedía.” (entrevista Nro.5).

3.1.7 rumores (hablar mal de la persona a sus espaldas, difusión de rumores).

2.3 Según los comportamientos

Los autores Rayner y Höel (1997) agruparon los comportamientos de acoso en las siguientes categorías:

2.3.1 Amenazas al status profesional (desprecios, humillaciones públicas, acusaciones sobre falta de esfuerzo en el trabajo).

“porque te dice en frente de los demás que vos sos un inútil, que no servís para nada...te hace quedar mal frente de los demás. Y si vos le decís que estás con mucho laburo y que no das abasto te dice que en la calle hay miles de personas más capacitadas que yo y que trabajarían por más horas y menos plata, así que... es una forma de amenaza.” (entrevista Nro.3).

2.3.2 Amenazas a la integridad personal (apodosos, insultos, intimidaciones).

2.3.3 Aislamiento (aislamiento social o psíquico, retención de información necesaria para trabajar).

“Descubrí incluso un caso que me habían dado para hacer un trabajo, una información que no era la última; que yo la leía muy grosera, la veía muy mal. Entonces hice un informe diciendo que todo eso debía ser falso, que faltaba información más reciente, y me contestaron que sí” (entrevista Nro.2).

“Se me ocultaba información, no me daban toda la información, sino de a pedazos; o cuando solicitaba información me decían que la tenían que preparar y se demoraban. Después me enteraba que todo lo que me pasaban a mí previamente había tenido un visto bueno. Había cosas que se filtraban y no me las pasaban; había información que yo tenía que explicar pero yo no era parte de la confección de la tarea por lo cual me era más difícil explicarla. Y además, en más de una oportunidad me encontré con que la información no era la que correspondía, o no era información cierta; entonces estaba

pasando información que sabía que al poco tiempo no iba a ser la que correspondía. Entonces de alguna forma si era yo el que la exponía, iba a ser yo el afectado.” (entrevista Nro.4).

2.3.4 Trabajo excesivo (fechas límite inalcanzables, interrupciones innecesarias, presión).

“Por ejemplo, te manda constantes mails diciendo que le preocupa que todavía no hayas hecho tal cosa, cuando te lo acaba de dar para hacer hace media hora, cosa imposible de realizar en ese tiempo. O te dice, la próxima vez fijate porque si no te gusta te vas. Te dice también ‘mirá acá tenemos una sola oportunidad, está en vos tomarla o no pero la organización funciona así y vos venís en negativo’. Y tal vez tu rendimiento no es bajo pero el tipo te exprime hasta que terminás agotado.

Además, el trabajo que hacemos es por plazos y te dan trabajo imposible de llegar, no es lógico el plazo que te dan para hacer el proyecto que te toca. Y si no llegás ... se arma un lío impresionante. Por ejemplo, te sacan el plus por proyecto, te dan más trabajo, cada vez más imposible de realizar y entonces te vas hundiendo cada vez más, porque el proyecto anterior que no terminaste se te acumula con el nuevo.” (entrevista Nro.3).

2.3.5 Desestabilización (tareas sin sentido, disminución de responsabilidades, recordatorio constante de sus errores).

La dinámica del acoso psicológico tiene una escena con varios personajes, además del mobber o acosador y el acosado: A) los co-mobbers o co-agresores, es un grupo de personas (el “gang”) que el mobber logra reunir a su alrededor convenciéndoles de la peligrosidad de la víctima y de la necesidad de neutralizarlo o incluso obligarlo a marcharse; B) los espectadores, son aquellos que no participan en el juego, no intervienen porque temen transformarse a su vez en víctimas. Esta situación se suele dar en ambientes en los que, en lugar de la sana competitividad prevalece una cultura de control y de transgresión, donde apropiarse del poder parece ser una cuestión imprescindible.

“Al principio todo el mundo se comunicaba informalmente un mes, después me daba cuenta que toda cosa que yo pedía, el de arriba le cortaba los dedos. Era obvio que a la larga la gente lo único que hacía era saludarte, hablar del tiempo, y tenía miedo de decirte las cosas porque si se enteraban de esto le iba a pasar lo mismo que a mí.” (entrevista Nro.2)

En síntesis, el mobbing se puede clasificar a través de sus diferentes manifestaciones o conductas abusivas según la naturaleza de las mismas, que se refiere a la intención de hostigamiento del acosador; según los factores que intervienen en el acoso tales como los ataques a las relaciones de la víctima y agresiones verbales dirigidas hacia ella; y según los distintos tipos de comportamientos, en los que se incluyen los de aislamiento y las agresiones directas.

Capítulo 3. Origen del Mobbing

El origen del mobbing puede ser muy diverso, pero hay dos aspectos que favorecen la aparición de este tipo de conductas: la organización y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

Con respecto a la organización, se puede decir que las conductas de mobbing se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con cargas excesivas de trabajo, con flujos pobres de información. Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, hay dos posiciones que ayudan a incrementar la escala del conflicto: la negación del mismo y la implicación y participación activa en el conflicto.

Según Piñuel (2001), el acoso suele comenzar o bien con una decisión secreta y consciente, o bien con una actitud inconsciente del hostigador de acosar a la víctima y utilizar contra ella la violencia psicológica.

La autora M-F. Hirigoyen (2000), describe dos puntos de partida del acoso psicológico en la empresa: el abuso de poder y las maniobras perversas.

3.1.1 Abuso de poder

El abuso de poder es el uso ilegítimo del poder. Se refiere a aquella situación que existe cada vez que alguien que tiene poder sobre otros, (esto es, la capacidad de imponer su voluntad sobre esos otros) por ejemplo, debido a su superior destreza mental, posición social, fuerza, conocimiento, tecnología, armas, riqueza, o la confianza que tienen en él o ella, utiliza ese poder injustificadamente para explotar o dañar a esos otros, o mediante su falta de acción permite que esos otros sean explotados o dañados (Ravazzola,

1997).

El abuso alude a un estilo, un patrón o modalidad de trato que una persona ejerce sobre otra produciendo daños que van de un malestar psíquico hasta lesiones físicas concretas (enfermedad y muerte inclusive).

La agresión consecuente del abuso se hace evidente cuando una persona con una jerarquía superior actúa perjudicando a sus subordinados o "inferiores". Para compensar una identidad frágil, el "superior" necesita dominar, facilitándose esto cuando ante el temor al despido, sus subordinados no tienen otra elección que padecer su dominio.

"...a partir de hacerme amistades con algunos de ahí adentro, me dijeron que mi actividad un poco lo sorprende al número uno. Y el problema era que lo que estaba haciendo, el número uno no lo entendía, y esto le generaba miedo. Por lo tanto su metodología era echar a la gente. Porque en lugar de actuar por lo positivo pidiendo ayuda en lo que no entendía, él se asusta pensando que yo quería robarle su puesto (cosa que yo no tenía ningún interés en ocupar un puesto como el suyo por varias razones). Entonces, lo que veo es que el mobbing es producido principalmente por temor a que alguien te pase por encima, entonces lo que haces es tratar de degradar a este tipo. Pero como cada cosa que pidió yo se la hice, empezó a tenerme más miedo y empezó a asignarme una sola tarea; terminé en los últimos tres meses con una única tarea asignada." (entrevista Nro.2).

3.1.2 Maniobras perversas

La perversidad del individuo no proviene de un trastorno psíquico o psicológico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como seres humanos de igual a igual. Un individuo perverso se encuentra fijado a ese modo de ser, de relacionarse con el otro y no se pone en tela de juicio a sí mismo jamás. No tiene compasión ni respeto por los demás. Respetar al otro supondría considerarlo en tanto que ser humano y reconocer el sufrimiento que le aflige. Estos individuos necesitan rebajar a los demás para adquirir autoestima y mediante ésta, adquirir poder, pues están necesitados de admiración y aprobación. El agresor suele engrandecerse a costa de rebajar a los demás y evitar cualquier conflicto interior al descargar sobre el otro la responsabilidad de lo que no funciona.

"Es un tipo al que le gusta hacer sufrir a los demás y al que no le importa el otro. No mide las consecuencias y sólo está pendiente de él mismo. Porque mientras nosotros trabajamos, él se va a jugar al tenis, al golf, a masajes; mientras todos nos matamos trabajando." (entrevista Nro.5).

Las técnicas perversas utilizadas son: rechazar la comunicación directa, descalificar, desacreditar, aislar e inducir a error. La negación de la comunicación directa es el arma principal de los perversos.

El objetivo de un individuo perverso es acceder al poder, mantenerse en él u ocultar su propia incompetencia. Por lo tanto, necesita desligarse de toda persona que signifique un obstáculo para lograr su propósito.

El perverso entra en un grupo intentando reunir miembros más débiles a su alrededor con la idea de seducirlos. El miedo al rechazo y el aislamiento generan conductas de obediencia y sumisión. El grupo se encuentra bajo influencia del perverso que imita su cinismo y falta de respeto criticando también a la víctima o permitiendo simplemente su ataque por parte del individuo perverso.

La técnica consiste en utilizar la debilidad del otro; lo que conduce a dudar de sí mismo con el fin de anular sus defensas. Esto se logra mediante un proceso constante de descalificación. La víctima, entonces, pierde la confianza en sí misma, muchas veces dándole la razón a su agresor mediante la creencia de que realmente es inútil, o incompetente.

El mobbing puede originarse de maneras diferentes según los tipos de acosadores. Todos los agresores comparten el acto de herir o lastimar a los demás, a pesar de las diferentes razones por las cuales actúan hostigando a sus víctimas (Campaign Against Workplace Bullying, 2000):

3.2.1 Crónicos

Los agresores crónicos tratan de dominar a las personas prácticamente en todos los encuentros que mantienen. Se dicen a sí mismos no poder cambiar cómo son, no poder evitarlo creyendo que no tienen que cambiar. La motivación del agresor crónico es su propio fracaso para confrontar sus sentimientos de inadecuación personal, su propia aversión y odio hacia sí mismo. El control personal requerido para admitir y superar sus defectos es dolorosamente aplicado a aquellos que selecciona y escoge para dominar. Inventa defectos en otros (que son en realidad propios), para después atacarlos irracionalmente para sentirse bien consigo mismo.

Los agresores crónicos están atrapados por su personalidad asentada durante toda su vida. No pueden cambiar su forma de ser incluso si lo quisieran. Son los más agresivos, maliciosos y peligrosos en el trabajo. Manipulan a todos en cierto nivel. Los agresores crónicos terminan con la profesión de sus víctimas y destrozan su vida emocional.

3.2.2 Oportunistas

Los agresores oportunistas son los más comunes de encontrar en el trabajo. Si se fomenta la competencia, saben que apaleará a los demás los llevará a la victoria.

Los oportunistas difieren de los agresores crónicos en que cuando abandonan el trabajo pueden suspender su competencia. Son capaces de ser amigables, encantadores, comprensivos, cariñosos.

En el trabajo, cuando el oportunista desea avanzar profesionalmente, muchas veces se tropieza con un blanco que piensa podría ser un competidor para lograr su objetivo o un obstáculo para su éxito. Esto hace que estén bien conectados y mantengan buenas relaciones con los superiores jerárquicos de la organización, para tener aliados que los protejan de las posibles consecuencias de sus comportamientos maliciosos.

3.2.3. Accidentales

Los agresores accidentales son benignos y pueden cambiar fácilmente. Son simplemente inocentes sociales ya que actúan sin tener conciencia del efecto de sus acciones sobre los demás. Lastiman a los demás con comentarios o acciones inapropiados, insultando con sexismos o acusaciones sobre aspectos personales. Carecen de paciencia hacia los demás y nunca han aprendido las sutilezas de las interacciones sociales. Lo más notable y extraordinario de los agresores accidentales es que cuando confrontan, inmediatamente se retractan y se disculpan.

Resumiendo, se puede dividir en dos el origen del mobbing. Por un lado, se encuentran el abuso de poder y las maniobras perversas como acciones que dan comienzo al acoso. Por otro lado, existen distintos tipos de agresores que según las diferentes características que poseen, dan un origen diverso al mobbing. Cualquiera sea el origen del acoso, éste se manifiesta tanto en organizaciones deficientes como en aquellas en las cuales la gestión de los conflictos incrementa el problema.

Capítulo 4. Fases en el desarrollo del Mobbing

Se pueden distinguir cinco fases sucesivas en el desarrollo del mobbing en el ámbito laboral: la fase de conflicto, la fase de mobbing, la fase de intervención, la fase de pedido de ayuda externa y la fase de exclusión.

4.1 Fase de conflicto

En esta primera etapa, se produce un cambio repentino en una relación hasta el momento considerada neutra o positiva. El mismo suele estar motivado por la envidia, los celos, la competencia, la inclusión de una nueva persona al grupo, el ascenso de un empleado, etc. La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, un desencuentro entre personas que en un momento determinado adquiere mayor proporción comenzando la escalada. Si bien los conflictos en una organización son normales, los problemas pueden hacerse crónicos dando paso a la segunda fase.

"En mi caso particular, yo fui designado por un tercero, un tercero no querido pero accionista y yo venía con otro tipo de cultura y a hacer una tarea distinta. Y todo el mundo me dio la bienvenida y demás, pero la realidad es que yo no era bienvenido." (entrevista Nro.4).

4.2 Fase de Mobbing

Comienza con la adopción de las distintas modalidades de comportamiento hostigador que se desarrollan de manera repetida. Ser sometido diariamente a comportamientos agresivos durante un largo período de tiempo y con propósitos hostiles suele servir para estigmatizar a la víctima, señalándola como tal ante los demás trabajadores. Estas conductas presentan una intencionalidad perversa con la intención de perjudicar a la víctima.

Es en esta fase donde el mobber despliega su táctica de acoso hacia la víctima y ante la mirada de los demás. La fase de mobbing suele prolongarse hasta pasar a la siguiente etapa en la que el empleado acosado ya sufre las consecuencias de ser blanco de comportamientos hostiles dirigidos de manera continua hacia él.

4.3 Fase de intervención

La víctima suele acudir por ayuda al departamento de recursos humanos de la organización o a los directivos superiores para intentar poner fin al acoso.

En esta fase, dependiendo del lugar y estilo de dirección de la empresa, se tomará una serie de medidas encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio del puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.), o, más habitualmente, medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen, contribuyendo, de esta manera, a una mayor culpabilización y sufrimiento del afectado. El resultado práctico suele consistir en la violación de los derechos elementales de la víctima (derecho a ser escuchado, a una evaluación objetiva, a la igualdad en el trato), incrementando así su estigmatización.

“En la compañía operativa se los dije a mis compañeros, a varios. Al responsable de recursos humanos se lo dije y él se dio cuenta pero su reacción fue de alejarse. Se lo dije a mi jefe de palabra, que miró para otro lado; se lo di por escrito y no me contestó; y exigí que me contestara y me respondió que tenía razón, que a lo mejor lo habían hecho sin darse cuenta. Se lo dije al nivel superior a él, con su autorización, me senté a hablarlo y me dijo que tenía razón, que parte de la cultura de la organización ha sido así y que coincidía en que el número uno estaba asustado con mi presencia pero que no podía hacer nada.” (entrevista Nro.2).

Según Leymann (1997) es aquí donde entra en funcionamiento el mecanismo de “error de atribución” que hace que compañeros, jefes y directivos tiendan a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, en lugar de en los factores del entorno (mala organización, pobre liderazgo, carga laboral inadecuada) o del acosador (tipo de personalidad, motivaciones subyacentes, etc.).

4.4 Fase de solicitud de ayuda externa

Si la persona acosada busca la ayuda especializada de psicólogos y psiquiatras, tiene muchas posibilidades de obtener un diagnóstico incorrecto. Esto se debe a que no abundan especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene su origen en la organización en la que trabaja el paciente y en la personalidad morbosa de los acosadores, no en los de la víctima.

La víctima suele recibir de este modo, diagnósticos erróneos basados en sus características personales, con lo que su sufrimiento se ve incrementado aún más. Se les suele diagnosticar estrés (debido a los síntomas que suelen presentar), depresión (debido a la distimia generada por el acoso), personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia), ataques de pánico, trastornos por ansiedad generalizada. Estos diagnósticos son incorrectos en la medida en que olvidan los aspectos situacionales que los están causando.

Una vez que la organización tiene conocimiento de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento ello sirve para reforzar la estigmatización previa de la víctima, que es señalada como “loca” y acusada de causarlo todo debido a sus “problemas psicológicos”.

4.5 Fase de exclusión

Muchas víctimas, al no poder resistir el acoso, desasistidas por su empleador, mal diagnosticadas por los profesionales de la salud, aisladas por su entorno social y profesional, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas.

Las víctimas que deciden resistir sin abandonar el lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso, entran en una espiral de bajas laborales intermitentes o continuadas, debido a los problemas de salud consecuencia del acoso, incrementando así la probabilidad de ser despedidas por su baja productividad o sus reiteradas ausencias.

Estas cinco fases completan todo el sistema de acoso dentro de la empresa en el caso de que no sea detectado a tiempo y los intentos de resolución del mismo sean incorrectos.

En síntesis, la primera fase de conflicto comienza con un cambio en la relación entre la víctima y el acosador; la fase siguiente es la de mobbing, que se caracteriza por el despliegue de diferentes tipos de comportamientos de acoso. La fase de intervención se refiere al pedido de ayuda que realiza la persona acosada dentro de la organización, que de no resultar positiva puede concluir en una mayor estigmatización de la víctima. La siguiente fase de solicitud de ayuda externa (hacia profesionales de la salud) suele resultar en un diagnóstico incorrecto de la víctima, lo cual facilita el paso hacia la última fase del fenómeno que es la de exclusión de la empresa, ya sea por una elección personal o por decisión de la propia organización a causa de las constantes faltas cometidas por el acosado.

Capítulo 5. Tipos de acoso

Los diferentes tipos de acoso pueden clasificarse: según el origen de los ataques y según el tipo de comportamiento.

5.1 Según el origen de los ataques:

La mayoría de los comportamientos de acoso tienen origen en compañeros de trabajo o superiores jerárquicos; rara vez se producen acosos de tipo ascendente.

5.1.1 Acoso por parte de compañeros

Este tipo de ataques se puede producir debido a varias razones. A veces, el acoso es originado por un sentimiento de envidia; por enemistades personales; por competencia profesional; por diferencias que se tienen con respecto a la víctima (extranjeros, sexo opuesto, apariencia física). En la mayoría de los casos la incompetencia de los directivos refuerza el proceso y lo agrava.

“Y más que nada el problema era con mis pares, con los chicos, porque no me trataban como un empleado más sino como alguien acomodado desde arriba, y en cierto sentido tenían razón porque ellos se habían matado para entrar y yo estaba ahí sin haber hecho ningún esfuerzo. Pero igualmente mi jefe también actuaba parecido por lo que dije antes que no me daba trabajos relevantes, hacía como si no existiera, me dio un box alejado del resto...” (entrevista Nro.6)

5.1.2 Acoso a un superior por parte de sus subordinados

A pesar de que éste es un caso menos frecuente, existen dos acosos de este tipo según Leymann (1996). Por un lado, un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo. El otro caso puede darse cuando un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia o autoritarismo del propio jefe, desencadenando el acoso.

5.1.3 Acoso de un superior a un subordinado

Éste es el caso más frecuente que existe actualmente. El denominador común suele ser que el jefe se prevale de manera abusiva, desmesurada y perversa de su poder. Se puede tratar simplemente de un abuso de poder o de una maniobra perversa. El objetivo, según Piñuel (2001) suele ser reducir la influencia social de un subordinado en su entorno, o bien forzarlo a dejar su trabajo de manera voluntaria eliminándolo del lugar de trabajo.

5.2 Según el tipo de comportamiento:

El juego entre víctima y acosador no se limita a un único modelo de comportamiento, ya que las estrategias del segundo y las reacciones del primero pueden variar según los casos y dar lugar a cuatro tipos de mobbing (Sánchez Cabaco, 1998), que se desarrollan a continuación.

5.2.1 Mobbing plano

En este tipo de comportamiento, ni la víctima ni el verdugo modifican sus estrategias porque o bien el agresor no tiene otras ideas de cómo agredir a su adversario o bien está satisfecho de la reacción suscitada. A veces su comportamiento puede ser involuntario o derivar simplemente de la mala educación.

5.2.2 Mobbing mueve la víctima

Se caracteriza porque el agresor repite el mismo comportamiento, pero la víctima, en el intento de hacer que se abstenga y cese, reacciona de forma distinta cada vez. Si la conducta del agresor permanece estable, las reacciones de la parte contraria serán cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces.

5.2.3 Mobbing mueve el agresor

Aquí, el agresor modifica continuamente sus acciones, mientras el comportamiento de la víctima permanece constante. En este caso es muy probable que el agresor sea consciente de su propio papel y experimente placer en inventar nuevas estrategias.

5.2.4 *Mobbing mueven ambos*

Agresor y víctima cambian constantemente de comportamiento. El primero busca una acción para abatir a su blanco. Las reacciones de la víctima pueden depender de la incapacidad de controlar las emociones o bien de la voluntad de defenderse de los ataques del otro.

En resumen, los ataques a las víctima de mobbing pueden provenir por parte de sus compañeros de trabajo; por parte de su superior o (con menor frecuencia) por parte de sus subordinados.

Además, los comportamientos de acoso pueden hacer que tanto la víctima como el acosador continúen actuando de la misma manera (Mobbing plano); que únicamente la víctima cambie su comportamiento mientras el acosador continúa utilizando la misma táctica (Mobbing mueve la víctima) o, al contrario que sea el agresor quien cambie su táctica mientras que la víctima responde siempre de la misma manera (Mobbing mueve el agresor). Finalmente, en el "Mobbing mueven ambos" tanto la víctima como el acosador son cambiantes en su forma de responder a las agresiones o de atacar.

PARTE II

Aspectos Psicológicos

En esta segunda parte se desarrollan los aspectos profundos de la personalidad tanto de la víctima como del acosador en referencia a diferentes perfiles de personalidad y mecanismos defensivos característicos de cada uno. Además, se describen las consecuencias del mobbing tanto para la persona que es acosada como para el contexto que la rodea.

Se hace referencia a los aspectos intrínsecos y más personales del mobbing y a las partes involucradas directa e indirectamente por este fenómeno de acoso laboral.

Capítulo 6. Víctima y Hostigador

Si bien cada persona posee aspectos personales individuales y particulares, se pueden definir los perfiles de a) los hostigadores y de b) las víctimas.

A. Hostigadores

A.6.1 Perfil del hostigador

Aquellas personas que en la empresa se dedican a destruir psicológicamente a sus semejantes pueden responder a diferentes comportamientos patológicos consecuentes de una personalidad y rasgos de diverso origen.

Los expertos que han abordado el tema de la personalidad morbosa del acosador (Personalidad maligna, Peck 1998; Mediocridad inoperante activa, González de Rivera, 2000; Personalidad sociopática agresiva, Field 1996; Personalidad psicopática o antisocial, Adams y Crawford 1992; Personalidad narcisista, Hirigoyen 2000; Personalidad paranoide, Baumeister et al. 1996), comparten la idea de que los hostigadores poseen una fuerte base de sus comportamientos en experiencias educativas, sobre todo familiares, traumáticas tempranas.

Los rasgos narcisistas, psicopáticos y paranoides se consideran como la raíz patológica del comportamiento del acosador (Piñuel 2001).

A. 6.1.1 Perversos narcisistas

La perversidad implica en primera instancia una estrategia de utilización del otro, y luego su destrucción; sin que el agresor sienta culpa por esto.

La personalidad narcisista definida por Kernberg (1979) se caracteriza por la existencia de rasgos de grandiosidad, una exagerada centralización en sí mismos, falta de interés y empatía hacia los demás y una búsqueda constante de aprobación y admiración. Los perversos narcisistas no poseen capacidad para comprender las emociones de los otros y son incapaces de experimentar sentimientos de tristeza, duelo o reacciones depresivas. Sienten gran envidia hacia aquellos que poseen o disfrutan de algo que a ellos les falta o no tienen.

La envidia (sentimiento de codicia) se caracteriza por el egocentrismo y la mala intención. El envidioso no soporta ver la felicidad del otro y sus ventajas materiales y morales; desea destruirlas antes que adquirirlas. Los éxitos ajenos le señalan sus propias deficiencias. Los perversos narcisistas son insensibles, no tienen afectos; de este modo, no sufren.

Las demás personas no existen para el narcisista, salvo en su condición de espejos de sí mismo. Su enorme vacío le obliga a buscar a los demás para poder reconocerse a sí mismo, y a buscar un tipo de valoración que no siente en lo más profundo de su ser.

La sensación que posee el narcisista de ser único, importante, diferente, hace que busque en los demás el reflejo (espejo) de esta sobrevaloración, que es el reverso de un vacío personal que pretende compensar con esa actitud.

Debido a las características de su personalidad, el narcisista huye y evita en su trabajo posiciones subordinadas o inferiores (por las que se siente agraviado) y, en cambio, busca llegar a posiciones de poder utilizando todos los medios posibles para alcanzarlas. Desde su puesto tiene la posibilidad de relacionarse con gente de su categoría y nivel; y utiliza la autoridad que su puesto le confiere para explotar para su beneficio personal a las personas que dependen de él.

El patrón general del comportamiento laboral del narcisista (Piñuel, 2001) se caracteriza por:

- a) Pensamientos o declaraciones de autovaloración: aparece como el mejor e imprescindible trabajador de la empresa;

- b) historias de grandes logros profesionales;
- c) hipersensibilidad a la evaluación de los demás: manifiestan problemas muy grandes a la hora de ser evaluados por sus superiores por ejemplo;
- d) utilización de los demás como auditorio;
- e) violación de los códigos éticos de la organización: sienten que están por encima de las normas internas y que no rigen para ellos;
- f) imprescindibilidad;
- g) reclamo de atención constante;
- h) monopolización del mérito;
- i) comportamiento parasitario: suelen disponer de "esclavos" que les hacen el trabajo "sucio", explotándolos y maltratándolos, sustrayéndose de sus obligaciones profesionales;
- j) sensibilidad al nivel: juzgan los comportamientos o las ideas según el nivel jerárquico que posee la persona que los manifiesta;
- k) pensamiento autoreferencial;
- l) fobia al riesgo o al fracaso.

A.6.1.2 Psicopáticos

El acosador intenta encubrir el miedo e inseguridad que experimenta hacia su carrera profesional y su reputación denigrando a los demás. Los sentimientos de inadecuación que presenta desencadenan en ellos sentimientos patológicos de amenaza, produciendo una compulsión por hacer desaparecer de su entorno los estímulos que la producen, es decir, eliminar a la víctima.

El comportamiento psicopático del acosador puede explicarse por la presencia de sentimientos de inadecuación personal y profesional que intenta ocultar. Estos sentimientos son reprimidos y hacen que el acosador reaccione de manera violenta contra aquello que haga recordárselos.

La solución del hostigador consiste, en lugar de elevar su autoestima, en rebajar la de los demás hasta dejarlos por debajo de él. Con esto obtiene la compensación de quedar por encima de ellos mediante la humillación, ridiculización y crítica hacia sus víctimas.

Según Piñuel (2001), los rasgos característicos que posee el psicópata organizacional son los siguientes:

- a) Capacidad superficial de encanto: suele narrar con enorme encanto historias inventadas en las que siempre quedan bien. Su capacidad de encanto es enorme, haciendo que cuando es acusado de acoso las personas de su entorno encuentren increíble tal comportamiento;
- b) estilo de vida parasitario: suele vivir personal y profesionalmente de los demás, delegando trabajos que él detesta realizar;
- c) sentido grandioso de sus propios méritos: se trata de la vivencia patológica de que todos los demás le deben todo. Este sentido grandioso proviene de su profunda vivencia de desvalor; pretende compensar el déficit de autoestima rebajando a sus víctimas;
- d) mentira sistemática y compulsiva: su nivel de máxima competencia es el arte de mentir e improvisar nuevas mentiras;
- e) ausencia de remordimientos o de sentido de culpabilidad: es incapaz de sentir remordimientos o arrepentimiento, o de sentirse responsable del daño que está causando;
- f) manipulación: la manipulación que utiliza el psicópata organizacional no es aleatoria, sino que tiene un objetivo meditado y deliberado que es llegar al poder en la empresa a costa de lo que sea necesario. Las tácticas que utiliza pueden variar desde la eliminación de posibles competidores, interferencia y deformación de la comunicación, hasta el silenciamiento mediante amenaza de los testigos;
- g) ausencia de empatía.

"...hace un par de semanas, planteé la posibilidad de en vez de comprarle a éste, fabricarlo en otro lugar y ahorrar un millón quinientos mil dólares al año. Y la verdad es que estaba muy orgulloso de lo que había planteado y empezó a escalar mi idea, me la afanaron, se la presentaron al gerente general a mi idea y dijo que sí, se aprobó. Entonces voy y le digo a mi jefe esto y me dijo que si me habían afanado la idea era que yo no la supe defender y que es lo mismo que no lo hubiera hecho, y que acá nadie me iba a felicitar por las cosas buenas, que ya lo debería saber. Y yo la verdad, que si lo pudiera repetir, lo volvería a hacer, pero no me dan ganas de esforzarme por la empresa si ni siquiera me felicitan por haberles ahorrado tanta plata, no te motivan. Además, después me enteré que el que me robó mi idea fue mi jefe." (entrevista Nro.3).

Según Garrido (2000), la escalada al poder del psicópata organizacional se realiza en cuatro fases:

- 1) La *entrada en la organización*, que puede producirse mediante la mentira o falsificación de estudios realizados, la deformación de experiencia laboral previa, etc. Muchas veces suelen confundir sus rasgos patológicos con otros demandados por las empresas como la agresividad comercial, la iniciativa, la firmeza y tenacidad.

- 2) La fase de *estudio y evaluación* que procede de la anterior, puede durar varios meses durante los cuales el psicópata evalúa la situación antes de comenzar a actuar. El acosador observa la cultura de la empresa, las normas, estilos de dirección, costumbres, puntos débiles y personas clave.
- 3) La fase de *manipulación* comienza con la distorsión de redes de comunicación, cuyo objetivo es aumentar su reputación, desacreditar a los demás y crear conflictos y rivalidades internas.
- 4) Por último se encuentra la fase de *confrontación* donde el psicópata despliega al máximo su violencia y abusos.

A.6.1.3 Paranoides

Los acosadores suelen desconfiar del trabajo e intenciones de los demás. No pueden evitar interpretar todos los comportamientos de sus compañeros como malintencionados. Los sentimientos de inadecuación personal a nivel profundo causan la agresión y el hostigamiento externos.

La personalidad paranoide del acosador hace que reaccione de manera agresiva ante cualquier comentario que las personas de su entorno calificarían como neutro. Frente a esto, los acosadores paranoides desarrollan una serie de barreras defensivas, entre las que se destacan su obsesión por controlar el comportamiento de sus subordinados, estar alertas y a la escucha de todo.

Los acosadores paranoides intentan camuflar sus defectos para no dar muestras de debilidad a los demás, sus enemigos. Por lo tanto, suelen desarrollar trabajos solitarios o autoritarios en los que les sea posible un mínimo contacto interpersonal. Para ellos, la mejor defensa es el ataque.

"Yo no tenía compañeros, yo trabajaba de alguna manera solo apoyado en una estructura. Y el jefe de esa estructura era el que impartía las instrucciones. Y además, por ejemplo le molestaba que yo le pidiera cosas a su gente; él lo que pretendía era que se las pidiera a él. Y si él no estaba tenía que esperar a que él estuviera para solicitar la información. Y a su vez, cuando esa información ya estaba, no me la mostraban a mí hasta tanto no la viera él y le diera la aprobación él." (entrevista Nro.4)

A.6.2 Técnicas

Field (1996) cita las diferentes técnicas de manipulación y perversión y distorsión de la comunicación que el hostigador utiliza contra su presa. Entre ellas se encuentran: el "control dual"; "el enemigo es otro"; "el intermediario"; "el monitoreo"; la "reunión sorpresa"; "la simulación"; "la traición"; "la promoción-trampa"; el "acoso aleatorio" y "el desplazamiento en ausencia".

A.6.2.1 Control dual

Se trata de asignar una misma responsabilidad o tarea, de manera repartida, entre la víctima y otra persona. El objetivo es que se cree una competencia entre ambas para sobrecargar a la víctima de trabajo.

A.6.2.2 El enemigo es otro

El acosador reclama que la causa de los problemas de la víctima está en una tercera persona o que la empresa es la responsable de sus males. El objetivo es desviar la atención de sí mismo como causante del acoso.

A.6.2.3 El intermediario

Se trata de la introducción de un intermediario a quien nadie podría poner objeciones por ser una persona de "buena fe". El acosador explota su ingenuidad y buena intención para recabar información, difundir mentiras, etc.

A.6.2.4 El monitoreo

La víctima que sufre continuos ataques comienza a caer enferma al resultar dañada su esfera física y psíquica. El acosador aprovecha esta circunstancia para continuar su labor de acoso amenazando a la víctima con que si se ausenta del trabajo será a su vuelta despedida o sustituida por otra persona. La víctima entonces, añade al estrés que le producen los ataques, la ansiedad por la amenaza del acosador y el miedo a enfermarse.

A.6.2.5 Reunión sorpresa

Se convoca a la víctima a una reunión sorpresa, cuyo objetivo es advertir o sancionar a ésta. Se busca el efecto sorpresa para evitar que la persona se prepare o se haga aconsejar para defenderse.

A.6.2.6 Simulación

El acosador simula ser el mejor amigo de la víctima intentando desarrollar confianza en ella. El acosador pretende obtener información personal e íntima de la víctima que le sirva para controlarla en el futuro.

A.6.2.7 La traición

El acosador implementa sistemas internos o manipula los existentes para inducir u obligar a los compañeros de la víctima a denunciar cualquier error, fallo o desajuste en su trabajo. Todos son obligados o incentivados a delatar al responsable del área o departamento determinados comportamientos de los compañeros. Este funcionamiento perverso de sistemas de evaluación lleva a que aquellos que proporcionan información acerca de la víctima vean cómo sus posiciones internas y sus carreras profesionales mejoran, mientras que aquellos que se resisten son marginados, viéndose perjudicados.

A.6.2.8 Promoción Trampa

Existen dos modalidades de esta técnica:

- a) Se trata del ofrecimiento a la víctima de una posición de ascenso que se tiene que ganar mediante una actuación durante un determinado período de tiempo. La víctima queda a merced del acosador, quien asigna una cantidad enorme de trabajo sobrecargando a la víctima. El acosador teniendo la facultad de facilitarle o denegarle el ascenso actúa según sus deseos o caprichos. El "período de prueba" tiene como objetivo agotar a la persona o aniquilarla emocionalmente mediante humillaciones, sometimientos, etc.
- b) Consiste en promocionar a la víctima a una nueva posición que resulta ser totalmente distinta de la descrita en el ofrecimiento hecho previamente. La persona es agobiada con una sobrecarga de trabajo y tareas y responsabilidades que no figuraban en la descripción del puesto. Posteriormente comienza la crítica al trabajo y el acosador promueve los ataques a la profesionalidad de la víctima por parte de compañeros que no fueron promocionados y que ansían el puesto. De esta manera todos participan de los ataques hacia la víctima.

A.6.2.9 El acoso aleatorio

Es la modalidad de acoso que produce mayor indefensión. El acosador elige periódicamente una víctima durante un tiempo para controlarla y lograr su aniquilación. Luego pasa a otra y así sucesivamente hasta formar un grupo de víctimas que van turnándose como objeto de sus ataques. Éstas viven permanentemente con miedo de ser elegidas en el siguiente turno.

El acosador logra el control mediante la técnica del terror, manteniendo a las víctimas en incertidumbre. Nadie se atreve a responder a los ataques para no ser el próximo blanco del acosador.

A.6.2.10 El desplazamiento en ausencia

Aprovechando la desocupación del puesto de trabajo de la víctima debido a un viaje, un curso de formación o unas vacaciones, el acosador aprovecha para removerla de su actual puesto, trasladando sus efectos personales, cambiándola de despacho o guardando sus pertenencias.

Con esta política, se pretende facilitar la eliminación física y el deterioro emocional de la víctima.

A.6.3 Mecanismos de defensa

Los mecanismos de defensa son distintos tipos de operaciones cuya finalidad es proteger al sujeto de una excesiva exigencia pulsional (carga energética) y eliminar la tensión interna.

Según Piñuel (2001), el comportamiento de los hostigadores obedece a una serie de disposiciones previas anormales o patológicas; por lo tanto su conducta tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que ponen en funcionamiento. Estos mecanismos son la agresión, la culpabilización, el control, la formación reactiva, la proyección y la negación.

A.6.3.1 La agresión

Según Laplanche y Pontalis (1997:13), la agresividad es aquella "tendencia o conjunto de tendencias que se actualizan en conductas reales o fantasmáticas, dirigidas a dañar a otro, a destruirlo, a contrariarlo, a humillarlo, etc."

La agresión es la manera que tiene el acosador de defenderse de la falta de confianza en sí mismo y de sus profundos sentimientos de inadecuación. La agresividad del acosador se incrementa cuando percibe la debilidad de la víctima, su confusión, etc.

A.6.3.2 La culpabilización

El acosador pretende manipular a los demás utilizando la culpabilidad y la vergüenza. El objetivo consis-

te en pasar de la atribución de responsabilidad, manipulando la realidad, a la atribución moral o ética, manipulando a la persona.

El acosador es un experto en culpabilidad, despliega una intensa actividad interior para extroyectarla de diversas maneras. Una vez convencida la víctima de que ella es el problema, resulta muy fácil que quede paralizada o que justifique internamente los ataques del acosador.

A.6.3.3 El control

Se trata de demostrarse a sí mismo, mediante el dominio, el control y la humillación de la víctima, que se es poderoso o valioso. El acosador pretende evitar mantenerse en contacto con sus propios sentimientos de inadecuación, que podrían, en algún momento, desbordarlo psicológicamente.

Suele evitar las situaciones que potencialmente los exponen al desbordamiento interno. Frente a esta posibilidad, el acosador controlador desarrolla de modo compensatorio actividades que le proporcionan la ilusión de meticulosidad en el trabajo. Poco a poco, pasa de intentar controlar actividades o tareas a controlar personas.

A.6.3.4 La formación reactiva

La formación reactiva es aquella "actitud de sentido opuesto a un deseo reprimido y que se ha constituido como reacción frente a éste" (Laplanche y Pontalis, 1997:162).

Las amenazas y agresiones externas del acosador contra su víctima tienen origen en la manifestación contraria a su vivencia más profunda: la impotencia y la cobardía. Detrás de una actitud aparentemente resuelta y decidida se oculta en realidad una personalidad miedosa, acobardada y acomplejada, llena de sentimientos de inadecuación y víctima de los complejos de inferioridad.

La cobardía del acosador explica que seleccione como víctimas a aquellas personas cuyo estilo personal no confrontativo le garantice no quedar expuesto a una vulnerabilidad que él no soporta.

Otra típica formación reactiva del acosador es adoptar un excesivo sentimiento de autoimportancia que procede de sus sentimientos de inadecuación reprimidos. Suele utilizar esta megalomanía o grandiosidad para formar en torno a él al "gang" (grupo de personas que manipula para ponerlos en contra de la víctima) y poder incrementar la paralización y culpabilización de la víctima.

A.6.3.5 La proyección

La proyección es aquella "operación por medio de la cual el sujeto expulsa de sí y localiza en el otro (persona o cosa) cualidades, sentimientos, deseos (...) que no reconoce o que rechaza de sí mismo" (Laplanche y Pontalis, 1997:306).

El acosador posee la habilidad y capacidad de situarse y hacerse percibir como víctima de sus propios agredidos. El mecanismo de proyección lleva a que el acosador dirija hacia su entorno sus profundas tendencias destructivas, haciendo ver que son los demás quienes quieren perjudicarlo, ocupar su puesto, terminar con su carrera profesional, etc. Así es como pasa de ser la supuesta víctima a ser el acosador persiguiendo a sus supuestos verdugos.

A.6.3.6 La negación

Los acosadores, en el momento de ser confrontados por su comportamiento hacia la víctima, suelen negarlo todo, respondiendo con evasivas o inventando diferentes versiones de la realidad.

En síntesis, los hostigadores se distinguen por ser personas con rasgos narcisistas caracterizados por un extraordinario sentimiento de grandiosidad y falta de culpa; por ser personas con rasgos psicopáticos cuyo objetivo es la destrucción de otra persona a causa de su baja autoestima; y por ser personas con rasgos paranoides que desconfían constantemente de los demás.

El objetivo principal del acosador es la destrucción de los demás (víctimas). Para esto utilizan distintas técnicas de manipulación hacia las personas que desean vejar.

A través de la agresión hacia sus víctimas, su culpabilización y control constante, los hostigadores se defienden mediante la proyección, de sus propias vivencias de insatisfacción e impotencia.

B. Víctimas

B.6.1 Perfil de la víctima

Según Piñuel (2001), las investigaciones sobre la personalidad y la manera de vivir de las víctimas de acoso moral en el trabajo, coinciden en señalar que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo perfil de personas: aquellas cuyo modo de vivir, alegría, situación familiar o laboral, capacidades, talentos, carisma, etc., despiertan en ellos, debido a sus profundos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad), sentimientos de celos y envidia.

Entre las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso se encuentran: 1) personas con elevada ética y rectitud; 2) personas autónomas y con iniciativa; 3) personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes; 4) personas populares, líderes informales, con carisma; 5) personas con alto sentido cooperativo; 6) personas con elevada sensibilidad e interés en los demás; 7) personas con situaciones personales altamente satisfactorias y positivas.

B.6.1.1 Personas justas, íntegras

Se trata de aquellas personas cuya actividad y actitud noble son una denuncia de que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para otros trabajadores, clientes, etc. Estas personas son las que ponen en relieve y denuncian la corrupción, el desvío y defienden a otras víctimas de injusticias y malos tratos en la organización.

En aquellas organizaciones en las que los principios éticos forman parte sólo de la propaganda (misión, visión, valores, etc.) y no de la realidad de la praxis cotidiana, perseguir la verdad y justicia amenaza el "status quo" y la situación de poder de algunas personas que optan por erradicar la amenaza, acosando a quien cuestiona.

B.6.1.2 Personas autónomas

Dado que los acosadores son víctimas de sus propios complejos de inferioridad y falta de autoestima, son incapaces de evitar la comparación cuando ven a una persona autónoma, capaz de tomar la iniciativa.

Los acosadores no pueden soportar ver que estas personas no difieren responsabilidades al tomar iniciativas, son capaces de formarse una opinión propia sin apropiarse de la de otros, pueden respetar la jerarquía sin caer en la sumisión, etc.

B.6.1.3 Personas dotadas de una notable capacidad para su trabajo

Estas personas suelen destacarse por poseer grandes conocimientos y conducirse con una elevada calidad profesional, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo.

El complejo de inferioridad que posee el acosador opera en forma de culpabilidad que siente por no poseer atributos que él estima ideales. El hostigador intenta compensar estos sentimientos de inferioridad atribuyéndose valores y cualidades que en realidad no posee. Cuando surge en su entorno una persona (la víctima) que posee realmente estas características, ello supone un verdadero choque con la realidad. Su reacción ante esto puede consistir en negar, eliminar la fuente de disonancia, desarrollando el acoso contra la víctima.

La probabilidad de acoso se incrementa en la medida en que las carencias del acosador coincidan con las capacidades de la víctima; las capacidades de la víctima sean especialmente relevantes para la organización; no existan en la organización otras personas que presenten capacidades semejantes; etc.

B.6.1.4 Personas populares

La respuesta que suscita en el acosador las habilidades que la víctima posee (carisma, capacidad de liderazgo informal dentro del grupo, ser centro de referencia para otros, empatía y sociabilidad admiradas, etc.) es la negación de la realidad mediante un intento de eliminación de quien las posee.

Los celos por no poseer tales destrezas, desencadenan una sensación de rivalidad en el hostigador, debido a que percibe que la víctima es un obstáculo para obtener él la adhesión de otras personas de la organización.

B.6.1.5 Personas altamente cooperativas

El acosador es incapaz de desplegar comportamientos cooperativos con las personas de su entorno, ya que compite continuamente con todos, quienes son transformados por él en eventuales adversarios o enemigos a los que es necesario vencer.

Los rasgos paranoides del hostigador le crean una vivencia constante de amenaza y traición profesional por parte de quienes lo rodean. La cooperación es inconcebible para él y presume motivaciones ocultas en aquellos que se brindan a cooperar.

En algunas ocasiones, los comportamientos cooperativos (brindar ayuda desinteresada a otros compañeros, animar a otros en el trabajo motivándolos a seguir adelante, fomentar el trabajo en equipo de manera cooperativa, etc.) pueden ser percibidos por el acosador como intentos de desestabilizar al grupo o arrebatarle el poder.

B.6.1.6 Personas con elevada capacidad empática

Este tipo de personas son sensibles, atentas a las necesidades de los demás, poseen capacidad para comprender el sufrimiento ajeno, etc.

Para el acosador, la empatía es una característica insoportable ya que supone situarse en la perspectiva del otro ante una vivencia. Para ellos, esto es imposible ya que los demás son para él meros espejos que le ayudan a recobrar una identidad o estima inexistentes.

La carencia de esta habilidad emocional por parte del acosador lo sitúa en desventaja profesional y lo hace dirigir su persecución y acoso hacia aquellos que la poseen en alto grado.

B.6.1.7 Personas cuyo entorno personal es positivo

Las personas felices, integradas, con una vida familiar satisfactoria suelen ser objeto de acoso. El acosador suele presentar un cuadro afectivo y familiar caótico que él pretende normalizar. La felicidad de la víctima le resulta intolerable y le recuerda su propia miseria afectiva, emocional y familiar.

Existen, además, otro tipo de víctimas. Para Hirigoyen (2000) la víctima es elegida por el acosador porque se ha vuelto molesta y se ha dejado seducir. El hostigador ataca las partes vulnerables y más débiles de la víctima, donde se la puede herir. Muchas veces, ocurre que esas fallas son precisamente lo que el otro se niega a ver de sí mismo; por lo tanto, en estos casos, el ataque constituye una revelación dolorosa y termina reactivando un síntoma que el otro intentaba minimizar.

En la relación con el perverso no hay simetría, sino dominación de uno sobre el otro y la imposibilidad de que la persona sometida reaccione; por eso se trata de una agresión.

Las víctimas ideales para los acosadores, según Hirigoyen (2000), son aquellas personas que al no tener confianza en sí mismas, sienten la obligación de mostrar y ofrecer una mejor imagen de ellas mismas. Esta potencia es la que las transforma en víctimas: ellas necesitan dar y los acosadores recibir o tomar.

Se puede clasificar, entonces a los sujetos con riesgo de padecer **mobbing** en tres grandes grupos: los envidiables, personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por su mera presencia; los amenazantes, activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura; por último, los vulnerables, individuos con alguna peculiaridad o defecto, o, simplemente, depresivos necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos.

B.6.2 Mecanismos de defensa

Los mecanismos de defensa (desencadenados por el Yo para evitar los daños sobre él y preservar la identidad e integridad psicológica) más frecuentes entre las víctimas del mobbing suelen ser: la negación del acoso; agresión contra el acosador o cómplices; introyección de las acusaciones; identificación y sumisión al acosador; la somatización; y la ilusión (Piñuel, 2001).

Estos mecanismos suponen intentos fallidos o ineficaces de restablecer el equilibrio psíquico por parte de la víctima. Al desplegar sus mecanismos defensivos, la persona está reaccionando de manera inconsciente e ineficaz al acoso.

B.6.2.1 La negación del acoso

Las víctimas suelen tardar mucho tiempo en darse cuenta o tomar conciencia del acoso, ya que al bloquear la percepción de los hechos o modificar la interpretación, evitan ser conscientes de una realidad dolorosa.

La negación suele presentarse a través de diferentes formas: a) como una reacción (“está todo bien”); b) a través de una desvalorización defensiva (“no es tan grave”); c) a través de la racionalización.

- a) La primera reacción de las víctimas, que consiste en la percepción de que “está todo bien”, plantea cierto peligro debido a la superficialidad o evasividad con que son capaces de visualizar o tomar conciencia de un problema que les afecta.
- b) Devaluar o minimizar la intensidad o las repercusiones del acoso es otra modalidad de negación en la que la víctima resta importancia o gravedad a las agresiones que recibe: “no es para tanto”, “no hay que ponerse paranoico”...
- c) La víctima intenta explicarse la agresión buscando falsas razones para justificar el acoso psicológico; puede incluso elaborar una serie de teorías explicativas (intelectualización) a las que luego se aferra para poder encontrar sentido a semejantes agresiones contra ella.

B.6.2.2 La reacción agresiva contra el acosador o sus cooperadores

La reacción agresiva ante el acoso resulta altamente perjudicial para la víctima del mobbing. Agredir física o verbalmente al acosador empeora la situación, ya que éste aprovechará la reacción agresiva como confirmación de hasta qué punto la víctima es merecedora de su castigo y reprobación y la utilizará para desprestigiar aún más la imagen pública de su víctima.

B.6.2.3 La introyección de las acusaciones del acosador

La reiteración por parte del acosador de acusaciones acerca de presuntas faltas profesionales o graves incumplimientos para con la empresa, presenta el peligro potencial (dependiendo de la manera de ser y reaccionar de la víctima) de que ésta termine asumiendo y aceptando los mensajes descalificatorios como verídicos, responsabilizándose y sintiéndose culpable por ellos, reconociendo que existe algún núcleo de verdad en ellos.

B.6.2.4 La identificación y sumisión

Algunas víctimas, mediante el desarrollo de pautas de conducta masoquistas, tienden a evadirse de su sensación de impotencia y soledad, disolviéndose en el acosador mediante la identificación. La víctima intenta librarse de su yo individual cargado de dudas, conflictos y complejos. Pero la identificación con su agresor psicopático le conducirá a ser víctima de nuevos y más graves abusos, estableciéndose un círculo vicioso en el que la víctima va haciéndose cada vez más insignificante.

B.6.2.5 La somatización

Uno de los mecanismos defensivos más utilizados por las víctimas de mobbing es la somatización o, lo que es igual, la expresión, por parte del organismo, de un conflicto psíquico mediante su conversión en uno o varios síntomas clínicos o en una enfermedad específica. El sistema mente-cuerpo es capaz de expresar su conflicto mediante su materialización en síntomas clínicos o en una enfermedad determinada.

La somatización de un conflicto psíquico no es una función natural del organismo, sino que ocurre como consecuencia del fallo de todos los demás recursos de que dispone la persona para detener y resolver el problema psicológico.

Cuando el estrés ataca el cerebro, la dirección de la conducta es asumida por niveles más primitivos, de mayor solidez, que permanecen intactos cuando los superiores se deterioran. El cerebro, no pudiendo utilizar la vía racional consciente para comunicar su conflicto y canalizarlo, incide sobre los sistemas neurovegetativos, "materializándose" el conflicto en disfunciones orgánicas específicas que guardan una relación de tipo simbólico con el origen del conflicto (Jackson, 1869; citado por Piñuel, 2001).

La violencia del acoso, su ausencia de lógica, su injustificabilidad ética y la procedencia de los ataques de alguien a quien la víctima aprecia y valora (por lo menos inicialmente), provocan la entrada de la víctima en un estado de psicosis que puede resolverse mediante la materialización del conflicto en una enfermedad. Así es como la mayoría de los efectos sobre la salud de los acosados obedece a una causa de tipo psicosomática.

B.6.2.6 La ilusión

La gravedad del acoso, unida a la frecuente paralización de la víctima, hace que ésta pueda desplegar un mecanismo defensivo que consiste en la ilusión de que con el paso del tiempo, y sin hacer ella nada para dar respuesta, el acoso o su intensidad disminuirá, o desaparecerá.

La experiencia práctica apunta a todo lo contrario: el paso del tiempo no produce la mejora, sino el empeoramiento del problema. La víctima espera, paralizada, que el paso del tiempo lo borre todo; la reacción que provoca el acoso en la víctima es una no-respuesta.

Capítulo 7. Consecuencias

Los efectos del mobbing pueden ser de distinta naturaleza y abarcar varios ámbitos. Las consecuencias pueden afectar al trabajador (a nivel psíquico, físico y social, económico, profesional), a la organización (sobre el rendimiento, sobre el clima social, sobre la accidentalidad), al núcleo familiar y social y a la comunidad.

7.1 Para el Trabajador

7.1.1 Efectos en la salud física

La persona que es objeto de acoso desarrolla una serie de problemas físicos cuyo origen se encuentra en el daño causado por los ataques que recibe periódica y sistemáticamente.

Los efectos pueden ser:

- a) de tipo cognitivos, tales como olvido y pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, irritabilidad, etc.;

- b) síntomas psicósomáticos tales como estrés, pesadillas, dolores estomacales, diarrea, náuseas y vómitos, llanto, aislamiento, etc.
- c) síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo pueden manifestarse como dolores en el pecho, sudoración, palpitaciones, sensación de falta de aire, etc.;
- d) síntomas de desgaste físico como dolores de espalda, dolores cervicales y musculares, etc.;
- e) trastornos del sueño tales como despertar precoz, sueño interrumpido, dificultad para conciliar el sueño y
- f) cansancio y debilidad.

“Y te empezás a sentir mal, físicamente no dormís de noche, no comía al mediodía; se te va el hambre, no podés dormir.” (entrevista Nro.2).

“Y al principio lo tomé como algo que era parte de mi trabajo y que tenía que soportar, pero me desbordaba y hace un mes me enfermé y tuve que tomarme una semana de franco. Empecé a tener chuchos de frío, me sentía mal, me dolía la panza, iba deprimido a trabajar...” (entrevista Nro.3).

7.1.2 Efectos psicológicos

A nivel psíquico, la sintomatología suele ser muy diversa, pero los principales trastornos son: el estrés y el síndrome de burn-out; la ansiedad; la depresión; la crisis nerviosa; cambios en la personalidad e identidad.

a) El estrés

El estrés es la respuesta del organismo a un requerimiento procedente del entorno. Es la respuesta fisiológica, psicológica comportamental de un sujeto que busca adaptarse y reajustarse a presiones tanto internas como externas. Ante una situación percibida como estresante, la primera reacción es de alarma (se activan mecanismos de defensa del organismo para afrontar el peligro), es un fenómeno de adaptación que permite afrontar la agresión en el que todas las facultades del organismo se encuentran en estado de movilización. Cuando esta situación se prolonga y supera la capacidad de adaptación de la víctima, la persistencia puede desarrollar graves consecuencias.

Los primeros síntomas de estrés que puede padecer una víctima ante el acoso moral son: nerviosismo, cansancio, dificultades para conciliar el sueño o insomnio, dolores de cabeza, variaciones en el peso, palpitaciones, úlceras, etc.

Cuando el acoso es reiterado y se transforma en agresión continua, los síntomas de estrés pueden transformarse en un trastorno manifiesto: el estrés postraumático.

El trauma es un “acontecimiento de la vida del sujeto caracterizado por su intensidad, la incapacidad del sujeto de responder a él adecuadamente y el trastorno y los efectos patógenos duraderos que provoca en la organización psíquica” (Laplanche y Pontalis, 1997:447).

La víctima graba en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas repetidamente a través de pensamientos, imágenes, sueños. A la persona traumatizada se le impone la reviviscencia de escenas de violencia (todo lo que se había reprimido en el inconsciente por resultar doloroso, entra de nuevo en la esfera de actividad cognitiva) que trata de evitar.

La persona, como consecuencia, prefiere evitar cualquier tipo de contacto, quedando aislada. Presenta incapacidad emocional de experimentar alegría, dificultades para mantener la atención, hipervigilancia e hipersensibilidad a la crítica.

b) Síndrome de Burn Out

El síndrome del “burnout” constituye una fase avanzada del estrés laboral y puede llegar a causar una incapacitación total para volver a trabajar, ya que suele producir cuadros de depresión, ansiedad, fatiga crónica, trastornos del sueño, frustración y el desarrollo de actitudes pesimistas.

El síndrome de estrés profesional o burn-out se caracteriza por la sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa. Los síntomas principales del burnout se agrupan en tres categorías: *cansancio emocional*, que se traduce en agotamiento físico y psíquico, abatimiento, sentimientos de impotencia y desesperanza, desarrollo de un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general; *evitación y aislamiento*, traducido en su conducta a través de absentismo laboral, ausencia de reuniones, resistencia a enfrentarse con personas o atender al público, o en su actitud emocional, que se vuelve fría, distante y despectiva; y *sentimiento complejo de inadecuación personal y profesional*, con deterioro progresivo de su capacidad laboral y pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo.

c) *La ansiedad*

Las víctimas de mobbing pueden desarrollar sentimientos de ansiedad, miedo acentuado y continuo, y un sentimiento de amenaza que puede generalizarse a otras situaciones que van más allá de lo que manifiestan en su trabajo.

“(...) recibís información y empezás a dudar de la información que tenés, creés que no es cierta (...) Primero el aislamiento físico que es como si tuvieras un pasillo chico para entrar, no me refiero físico en serio, pero donde te sentís mirado, las llamadas pensás que las escuchan” (entrevista Nro.2).

d) *La depresión*

Si el acoso se refuerza en el tiempo puede llegar a desencadenar en las víctimas un estado de depresión mayor. La persona acosada, según el DSM IV (clasificación internacional de los trastornos mentales, 1995), presenta un estado de ánimo que se caracteriza por un humor triste, sentimientos de desvalorización y de culpabilidad excesivos, pérdida de deseo e interés por las cosas o las actividades, dificultades para dormir, cambios bruscos de peso, etc.

e) *Cambios en la personalidad e identidad*

Según Piñuel (2001), se han descrito tres patrones básicos de cambios en la personalidad de las víctimas como consecuencia de una situación de acoso:

I. Cambio permanente predominantemente obsesivo

Estas personas presentan una actitud hostil y suspicaz hacia el entorno y un sentimiento crónico de encontrarse en peligro; poseen hipersensibilidad a las injusticias cometidas hacia otras personas. Esto los lleva a vivir en aislamiento y soledad.

II. Cambio permanente predominantemente depresivo

Se caracteriza por un sentimiento de vacío y desesperanza, por la incapacidad para sentir placer (anhedonia), y por elevado riesgo de las víctimas de presentar conductas adictivas (drogas, alcohol).

III. Cambio permanente que manifiesta síntomas de haberse resignado a la situación

Estas personas presentan un aislamiento social voluntario ya que no se sienten partes de la sociedad (efecto de alienación) y muestran una actitud cínica hacia el mundo.

Según Hirigoyen (2001), el acoso moral puede provocar una destrucción de la identidad y cambiar el carácter de la persona de modo duradero. La persona es desposeída de sí misma, ya que al no contar con los medios necesarios para luchar contra la agresión, se acentúan los rasgos de carácter previos o se da lugar a la aparición de trastornos psiquiátricos. Pueden producirse de esta forma dos situaciones: la desvitalización y la rigidificación.

La desvitalización sucede cuando la persona acosada se instala en una neurosis traumática y su estado depresivo se hace crónico. Pierde el ánimo y el interés por las cosas. En la rigidificación, las personas acosadas presentan rasgos paranoicos. Son desconfiados y dudan de todo y de todos; esto puede acompañarse de un sentimiento de persecución que puede llegar al delirio.

Otras consecuencias del acoso prolongado en las víctimas son las crisis nerviosas, el síndrome de fatiga crónica (sensación de fatiga constante), la confusión y la desilusión, la humillación, etc.

7.1.3 *Efectos en las relaciones interpersonales y la vida social*

Los daños producidos por el acoso en la víctima pueden abarcar una enorme magnitud en su vida relacional.

En la relación social con sus compañeros de trabajo los daños pueden abarcar desde la exclusión y el rechazo, los intentos por parte de los compañeros de reducir a la víctima al silencio, porque ven en la resistencia un peligro para ellos hasta la traición por parte de los mismos.

En la relación conyugal, la situación de acoso laboral se hace sentir. El acoso puede desencadenar tensiones y rupturas en el vínculo debido a la falta de empatía del cónyuge hacia la víctima, cuestionamientos por parte del cónyuge de la postura adoptada por la víctima ante el acoso o el abandono del cónyuge o ruptura de la relación.

7.1.4 *Efectos a nivel económico*

La ruina económica es común en las víctimas de acoso laboral a causa de las bajas laborales continuadas, el abandono voluntario de su trabajo, despido, incapacidad personal de volver a trabajar, dificultades para encontrar otro empleo y hacer frente a sus compromisos económicos (deudas, gastos, facturas), etc.

El decaimiento económico agrava el resto de los efectos causados por el mobbing, instalándose la vida de la víctima en un círculo vicioso del que le será cada vez más difícil escapar.

7.1.5 Efectos en la esfera profesional

La empleabilidad de la persona acosada (capacidad de ser empleada por una organización) resulta enormemente dañada (se lo deja durante meses sin trabajo para realizar perdiendo la habilidad para desempeñar su trabajo de manera correcta; se lo critica constantemente para generar dudas en sí mismo, aumentando de esta manera errores en el trabajo y generando la expectativa negativa de fracaso; se distorsiona la información que se le da para inducirle al error). Con esto, la persona no puede cambiar de trabajo, pedir un traslado o buscar otro trabajo, con lo que queda abocado a una situación profesional imposible.

“El daño físico y psíquico no me preocupa mucho porque como yo era consciente del tema, lo había prediagnosticado y cuando salí de allí fue más un alivio que otra cosa; pero el mayor daño que me provocaron es la caída de la imagen jerárquica que tenía. Esto cayó y ahora hay que recuperarla, lo tendré que reconstruir otra vez” (entrevista Nro.2).

7.2 Para la Organización

El desarrollo del trabajo se ve afectado ya que al distorsionarse la comunicación y colaboración entre trabajadores, las relaciones que los trabajadores deben establecer para la ejecución de las tareas se ven interferidas. De esta forma, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad de trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc.

Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo de la persona afectada y posiblemente, pérdidas en la fuerza del trabajo ya que seguramente el trabajador intentará cambiar de empleo.

Distintos conceptos (cohesión, cooperación, trabajo en equipo, solidaridad, etc.) que señalan el clima social en una organización se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo.

“Y esto genera cosas bastante riesgosas para una compañía, porque cuando tienen a una persona sometida al mobbing, y los otros se tienen que aislar, ellos saben que el aislamiento que provocan respecto a esa persona está avalado por el de arriba. Y se empieza a generar un mal que se caracteriza por formarse un conjunto de equipos organizados que entre sí no forman un equipo. Provoca aislaciones de equipo, para que la persona que está en el número dos pueda controlar el tráfico de la información y el de arriba no le diga nada. Cuando vos tomás un equipo por separado, aislado del resto, como todo el mundo tiene la misma sensación, empiezan a no darle información operativa al equipo de al lado.” (entrevista Nro.2).

7.3 Para el Núcleo familiar y social

La relación de la víctima con sus familiares y amigos se ve deteriorada al aumentar los conflictos en el ambiente familiar, debido al retraimiento de la víctima hacia sus familiares, abandono de amigos, falta de apoyo, estigmatización social en los sectores de actividad laboral, etc.

7.4 Para la Comunidad

Las consecuencias que se producen en este nivel incluyen desde la pérdida de fuerza de trabajo, costos de asistencia a enfermedades, pensiones por invalidez, indemnizaciones, etc.

Como ya se ha visto, las consecuencias del mobbing atentan contra la salud no sólo física de sus víctimas, sino también psíquica a través de síntomas tales como el estrés, la ansiedad, la depresión, etc. Todo esto afecta su vida social y sus relaciones interpersonales, específicamente su ámbito familiar, debilitando los vínculos que las víctimas mantenían con otras personas. La suma de estas circunstancias hacen que el fracaso profesional y económico sean inminentes.

La organización sufre también las consecuencias del mobbing ya que tanto el rendimiento de sus empleados como las relaciones entre los mismos se sumergen en una crisis que perjudica el desarrollo cotidiano del trabajo y el clima laboral produciéndose de esta manera grandes pérdidas para la empresa.

PARTE III Asistencia

En esta parte del trabajo se describen las posibles intervenciones ante el mobbing. La asistencia primaria y secundaria, y las conductas que ayudan a evitar que este fenómeno se desarrolle en la empresa.

Capítulo 8. Intervención

Se puede intervenir de dos maneras diferentes ante el mobbing: mediante una acción preventiva (actuar antes de que aparezca el problema, atenuar los factores que incitan el mobbing) o una actuación correctiva (tratar de mitigar los efectos negativos cuando ya han aparecido los síntomas).

8.1 Actuación Preventiva

El medio más adecuado para evitar situaciones de acoso en el trabajo es la prevención. Para prevenir es necesario intervenir en los distintos factores, tanto a nivel de las personas como de los métodos de gestión de las empresas.

8.1.1 A nivel de las personas

Leymann (1996), señala algunos factores que facilitan y aumentan el éxito en las víctimas ante posibles acosos en el trabajo. Estos factores son: estar en buena forma física y mental; tener confianza en sí mismo; que haya consideración del entorno; apoyo social; tener un margen de maniobra y capacidad de moverse en el entorno social.

Es importante mantenerse en buena forma física y mental para prevenir las manifestaciones somáticas del mobbing, tales como el estrés. El ejercicio físico permite canalizar tensiones, incrementar la producción de endorfinas cerebrales previniendo la depresión y otros cuadros clínicos y proporciona un refuerzo de la autoeficacia en la persona. Mantener una dieta equilibrada y respetar las horas de sueño y descanso permiten evitar cuadros de fatiga. Si además, la víctima se encuentra realizando un tratamiento psicoterapéutico tendrá una mejor resistencia mental ante el acoso.

La confianza en sí mismo es uno de los factores más importantes para hacerle frente al acoso. En la medida en que el individuo tiene confianza en sí mismo, el miedo desaparece y proyecta una expectativa de autoeficacia que le permitirá tener la certeza de que será capaz de afrontar y dar respuesta al mobbing, en el caso de ser víctima del mismo. Esto le permite a la persona conocer sus recursos y cualidades, identificando y liberándose, al mismo tiempo de sus "virus mentales" (elementos que minan la percepción correcta de la realidad y reducen su autoconfianza).

Al mantener la opinión pública de su lado, el acosador no osará perseguir a su víctima. Para esto es necesario buscar apoyos en la periferia (amistades, conocidos, compañeros) que tengan una visión real del comportamiento íntegro de la posible víctima y queden fuera del alcance de influencia del acosador y sus cooperadores.

Una de las esferas que reciben más pronto el impacto del acoso laboral es el de las relaciones familiares. Por lo tanto, asegurar el apoyo del entorno familiar y social permitirán resistir ante situaciones de acoso. Es importante informar al cónyuge sobre la naturaleza del mobbing apenas se identifique e incrementar la frecuencia y profundidad en la comunicación con la pareja y amigos para fortalecer el posible afrontamiento al acoso y reducir los efectos del deterioro psíquico.

Tener alternativas de salida a la situación de acoso tiene una importancia decisiva en la prevención del mobbing. Es fundamental intentar ver oportunidades que de otra manera no se presentarían (por ejemplo: desarrollar habilidades sociales nuevas, fortalecerse psicológicamente mediante el trabajo en autoestima, asertividad, establecer nuevas metas sociales, cambiar de profesión o empresa, etc.). Se trata de situarse en otra perspectiva de análisis diferente e intentar descifrar todo cuanto la situación inmoral e injustificable del mobbing puede estar queriéndole decir a la persona que lo padece.

El adiestramiento en habilidades sociales y en asertividad pueden ayudar a tener una respuesta efectiva ante situaciones de acoso laboral.

Es importante que la persona conozca cuáles son los recursos que la sociedad puede proporcionarle para atenuar la situación de acoso, tales como los medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, los sindicatos, grupos de reflexión o talleres, etc.

Hirigoyen (2001), aconseja comenzar la prevención en los colegios y enseñarles a los niños el respeto por el otro, incentivarlos a conocer a los otros.

Crear grupos de reflexión, asociaciones, organismos sociales, etc. permite establecer un ámbito en el cual se puede conocer el fenómeno de mobbing y tomar la iniciativa para evitar que se expanda en las empresas. Los medios de comunicación también tienen un papel importante en la difusión del concepto a través de reportajes o artículos en los cuales den a conocer las situaciones de acoso laboral.

8.1.2 A nivel de las empresas

La prevención deberá atender a las deficiencias del diseño del trabajo (proporcionar un trabajo con bajo nivel de estrés, alta capacidad de decisión), al comportamiento de los líderes (desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano) y la protección de la posición social de la persona (desarrollando reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garantice el derecho de queja y anonimato).

Es fundamental que las personas con mayores cargos dentro de la empresa decidan qué está permitido dentro de la organización y qué comportamientos serán sancionados.

Se deberá educar a los asalariados para que la prevención del acoso no sea exclusivamente dominio de algunos especialistas, sino responsabilidad de cada uno. La empresa debe, además, educar a su personal en las normas de buena conducta y definir qué acepta y qué no.

Hirigoyen (2001) propone un plan de prevención basado en la formación de las personas en el seno de la empresa. El plan está dividido en cuatro etapas que deberían llevarse a cabo en su totalidad para lograr óptimos resultados.

La primera etapa se basa en informar a los asalariados acerca del acoso psicológico en el trabajo mediante una conferencia o charla sobre el tema. Una vez sensibilizados los asalariados se pasa a la segunda etapa, en la cual se forman empleados especialistas, voluntarios, escogidos por su personalidad, cuya función consiste en aportar su apoyo a quienes lo soliciten e informarles de los procedimientos que están a su disposición. La tercera etapa consiste en la formación de los directores de recursos humanos y de los ejecutivos para que estén en condiciones de advertir o gestionar los posibles casos de mobbing. La última etapa consiste en la redacción de una carta social que le brinde a la empresa la oportunidad de recordar sus valores esenciales y las sanciones previstas para aquellos comportamientos intolerables. El texto deberá incluir con qué personas se podrá contactar en el caso de ser víctima de acoso dentro de la organización.

En conclusión, mediante la planificación y el diseño de planes efectivos de prevención del mobbing, no sólo se puede erradicar este fenómeno de las empresas, sino que además se pueden mejorar las condiciones de trabajo.

8.2 Actuación correctiva

¿Qué puede hacer una víctima de acoso para enfrentar a su hostigador? Puede recurrir a pedir ayuda dentro de la empresa o fuera de ella.

8.2.1 Ayuda interna

Es difícil para las víctimas de acoso recurrir a un pedido de ayuda interno, ya que la subjetividad de los propios jefes o directores altera la imparcialidad de su posición al conocer la realidad del problema. Suelen responder a través de la negación y de la perplejidad y dudan en intervenir cuando se les solicita ayuda.

Los directores de recursos humanos deberían observar cuál es la situación y cuáles son las posturas. Deben intentar comprender qué siente cada uno de los protagonistas teniendo en cuenta las debilidades de cada uno. Deberán establecer las responsabilidades que tiene cada uno respecto al problema en cuestión y no dudar en sancionar aquellos comportamientos intolerables. En el caso de encontrarse en una situación en la que no pueden mantenerse neutros, deberán pedirle a otro interventor que se ocupe del asunto. Es importante que se realicen encuestas manteniendo la confidencialidad de los testigos (jefes, compañeros, víctima, hostigador, etc.) para determinar de qué se trata realmente el problema.

Muchas veces, las empresas pueden recurrir a consultores temporales para resolver conflictos internos. Son consultores propios de la organización contratados para intervenir en situaciones específicas y encargarse de la realización de auditorías sociales, mediaciones, etc.

Los médicos de empresa son quienes deberán en primera instancia identificar a aquellos empleados que sufren los síntomas del mobbing intentando tomar medidas para evitar que el trabajo altere la salud de los asalariados.

Otro medio adecuado para intervenir en la problemática descrita lo constituyen los servicios internos de psicología, ya que contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores puede resultar sumamente enriquecedor. Este servicio podría actuar en los casos que requieran un tratamiento de problemas personales, como apoyo psicológico para los asalariados, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de situaciones de acoso. El carácter interno y permanente de estos servicios permite un mayor conocimiento y especificación del origen del problema, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de sus evoluciones.

Al buscar ayuda dentro de la empresa, los asalariados deberán recurrir a un interlocutor que por su posición tenga la oportunidad de cambiar algo de su situación. Además, deben hablar de lo que les está sucediendo con sus compañeros de trabajo para crear lazos de solidaridad. Si fracasa frente a estos recursos y se deprime, entonces deberá consultar a un médico o a un psicoterapeuta; o pasar a una fase de defensa legal consultando a un abogado.

8.2.2 Ayuda externa

Las víctimas pueden recurrir a asociaciones que les permitan expresarse y en las cuales se sientan escuchadas y orientadas, ya que el acoso moral es una patología de la soledad.

Los médicos de cabecera pueden identificar las consecuencias somáticas del mobbing y derivar a sus pacientes a psiquiatras o psicoterapeutas. Lo fundamental a la hora de establecer un diagnóstico psicológico, es distinguir entre lo que es propio de las personas y eventuales patologías o debilidades y lo que deriva como consecuencia del mobbing.

Cuando se sufre una agresión, la ayuda psicológica suele resultar necesaria. Como terapeutas es necesario ayudar a las víctimas a reconocer el trauma resultante de la situación de acoso intentando que los pacientes eviten huir mediante el olvido. Nombrar la manipulación perversa les permite a las víctimas liberarse de la negación y de la culpabilidad; los pacientes deben volver a confiar en sus recursos internos.

Hirigoyen (2000), aconseja pedirle al paciente que hable de la ira que no logró manifestar a causa del dominio y permitirle que describa y sienta las emociones que han sido censuradas. En el caso de que el paciente no encuentre las palabras adecuadas, se lo deberá ayudar a verbalizar. El acoso acarrea un sufrimiento por constituir un trauma (una fijación en un punto del dolor) que domina el pensamiento de la víctima. Por lo tanto, curando las heridas primero, se podrá elaborar el trauma una vez el paciente haya recuperado sus propios procesos de pensamiento.

Las distintas psicoterapias actúan de manera diferente para el tratamiento de las víctimas de mobbing. Las psicoterapias cognitivo-conductistas plantean como objetivo modificar los síntomas y conductas patológicas de los pacientes. Dentro de este marco se interviene primero en el nivel de estrés utilizando técnicas de relajación y respiración, aprendiendo a reducir la tensión psíquica, los trastornos en el sueño y la ansiedad del paciente. También se utilizan técnicas de autoafirmación que les permitirán a los pacientes aumentar la confianza en sí mismos. Los pacientes pueden aprender a bloquear pensamientos o imágenes ligados al trauma y adquirir habilidades para manejar las situaciones de acoso.

El psicoanálisis no resulta adecuado para aquellas víctimas que se encuentren aún bajo los efectos del choque de la violencia perversa y las humillaciones, según aconseja Hirigoyen (2000). Sólo cuando la víctima esté suficientemente restablecida podrá iniciar un tratamiento psicoanalítico intentando comprender, mediante un trabajo de elaboración, qué aspectos de su historia infantil pueden explicar su excesiva tolerancia con el otro y su facilidad al engancharse perverso.

Piñuel (2001) aconseja a los terapeutas ayudar a las víctimas a superar el acoso psicológico laboral en cuatro fases o etapas.

En la primera fase de identificación del problema se trabaja para informar y formar al paciente en el problema que padece. Se diagnostican y tratan los síntomas del estrés pos-traumático, ayudando al paciente a superar el mecanismo de negación al trauma e identificar el acoso, logrando un insight (comprensión) de tipo intelectual.

La segunda fase permite a la víctima tomar conciencia de cómo el acosador le produce, a través de la violencia psicológica continuada, una situación de indefensión que interfiere en su vida y la paraliza, al trabajar sobre las reacciones emocionales que ha desencadenado el acoso. La persona retoma el control sobre las reacciones que automáticamente le producía el acoso laboral.

La víctima trabaja sobre la culpa y la vergüenza en la tercera fase, desplegando una respuesta de extroyección ante las acusaciones perversas de su hostigador. En esta fase, se trabaja específicamente sobre la autoestima y las habilidades asertivas de la persona. El paciente comienza a situarse en un círculo virtuoso de autoconfianza y de mayor capacidad de respuesta.

Durante la última fase, la persona puede comenzar a adoptar una perspectiva más amplia que ser víctima y desarrollar plenamente su vida personal y profesional. Una vez que la persona perdona y se desprende del

rencor y el resentimiento hacia su agresor, deja de tener una parte de su energía bloqueada, liberándola para propósitos personales y profesionales más creativos.

Conclusión

El concepto de mobbing o acoso psicológico en el ámbito laboral ha sido analizado a lo largo de este trabajo. Se ha clasificado el mismo en tres partes, en las cuales se ha desarrollado el fenómeno a nivel teórico, a partir de su definición y descripción de sus características principales. Se han descrito los aspectos profundos de personalidad de aquellas personas directamente involucradas en las situaciones de acoso (víctimas y acosadores), y se han presentado intervenciones posibles que permitan prevenir y tratar este fenómeno.

Con respecto al desarrollo teórico, puede decirse que el mobbing posee diversas formas de expresión que incluyen tanto comportamientos de exclusión y aislamiento hacia la víctima o de agresión directa, manifestadas a partir de diferentes intenciones por parte del acosador. En cuanto al origen del acoso, éste suele desencadenarse por un abuso de poder por parte del agresor (que en su mayoría poseen una jerarquía superior a la víctima) o por características de perversidad del mismo. El desarrollo del mobbing se caracteriza por la cronificación de un conflicto que comienza como un problema que va tomando mayor gravedad, sin intervenciones eficientes, y que termina perjudicando a la víctima de diversas formas.

En relación con la personalidad de los acosadores, se puede decir que son, en general, personas con rasgos narcisistas, psicopáticos o paranoides. Las víctimas, en cambio, son personas amenazantes (íntegras y autónomas), envidiables (populares, cooperativas) o vulnerables para el agresor. Las consecuencias del mobbing involucran tanto al trabajador acosado, su núcleo familiar y social; como a la organización en la que trabaja.

En cuanto a las intervenciones posibles frente a este fenómeno, cabe destacar la importancia de implementaciones de planes preventivos en las organizaciones y de estrategias de tratamiento eficaces para combatir este mal.

La importancia del mobbing consiste en haber encontrado un nombre y una definición bajo los cuales es posible agrupar una serie de comportamientos basados sobre la violencia moral y la persecución psicológica que tienden a desacreditar, discriminar o dañar al trabajador.

En Argentina se pueden encontrar pocos estudios sobre este problema, escasean conceptualizaciones, especificaciones y consecuencias derivadas del mobbing. Tampoco se encuentra bibliografía que destaque las magnitudes de este fenómeno que debería merecer la atención de las organizaciones, ya sea por sus costos personales como económicos. Igualmente, el hecho de que haya pocos estudios sobre mobbing no quiere decir que el fenómeno no se registre, como lo ha indicado el informe de la OIT citado al principio y como se ha podido ver (sólo a modo de ejemplificación) en las entrevistas que ilustran este trabajo.

Esta tesina aspira a ser un aporte importante para difundir el mobbing en las organizaciones y para que se comiencen a tomar estrategias de intervención acertadas, que permitan defender a la víctima de acoso y atender al acosador. El objetivo principal ha sido abarcar al máximo todos los elementos que componen el fenómeno del mobbing, desarrollando sus características principales.

El mobbing es un fenómeno que posee veinte años de estudio e investigación, por lo tanto, son pocas las teorías que existen sobre el origen y desarrollo del mismo, aunque muchas las víctimas que lo padecen. Igualmente, este problema del ámbito organizacional ha sido mundialmente difundido y está empezando a generar grandes cambios. Existen leyes que penalizan las prácticas de acoso psicológico; los profesionales del ámbito de la salud se están entrenando para combatir las consecuencias derivadas del problema y para intervenir a nivel preventivo; y las organizaciones están comenzando a darse cuenta de los riesgos que sufren por el mobbing.

Como conclusión principal, puede decirse que el mobbing es una grave patología organizacional que debe previamente conocerse para luego tomar algún tipo de acción contra la misma. El mobbing afecta a todos, ya que no sólo se ven involucrados el acosador y su víctima, sino también compañeros de trabajo, la empresa, la familia de las víctimas, amigos, y hasta la sociedad. Cuando no se conoce el mobbing, el diagnóstico puede ser errado; ya que al no conocerse el fenómeno, se corre el riesgo de que probablemente no sea identificado, y de que sus manifestaciones sean erróneamente interpretadas en términos de otros aspectos, tales como el estrés, la ansiedad, la depresión, etc. sin tener en cuenta los aspectos situacionales que los causan.

A pesar de los trabajos de elaboración teórica e investigaciones sobre el mobbing, aún son necesarios estudios e investigaciones empíricas sobre este problema, en particular para observar las formas específi-

cas que toma en nuestro país, con el fin de lograr su prevención y mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores.

Referencias

- Adams, A. Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press.
- Asociación Psiquiátrica Americana (1998). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM IV)*. Barcelona: Masson, 4ta. edición.
- Baumeister, R. et al. (1996). "Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem". *Psychological Review*. 103/1. 5-33.
- *Campaign Against Workplace Bullying* (2000). P.O Box 1886. Benicia. CA 94510. USA. Disponible en web: <http://www.bullybusters.org>.
- Donenberg, R. (1999). "Fully vested employees". *Corporate Legal Times*. Vol 9. pBWB24.
- Field, T. (1996). *Bully in Sight*. Oxfordshire: Wessex Press.
- Garrido, V. (2000). *El psicópata*. Valencia: Algar.
- González de Rivera y Revuelta, J. L. (18 de julio de 2000). "El síndrome del acoso institucional". *Diario Médico*.
- Hirigoyen, M-F. (2000). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M-F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós.
- Jackson, H. (1869). En Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing*. Bilbao: Sal Terrae.
- Kernberg, O. (1979). *Desórdenes fronterizos y narcisismo patológico*. Buenos Aires: Paidós.
- Laplanche, J. Pontalis, J-B. (1997). *Diccionario de psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Leymann, H. (1993). "When the job becomes unbearable". *Working Environment*. 2930.
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. París: Seuil.
- Leymann, H. (1997). *The Mobbing Encyclopaedia*. Disponible en web: <http://www.leymann.se>
- Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. San Diego: Harcourt Brace.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1998). *Violence at Work*. Disponible en web: <http://www.ilo.org>.
- Peck, M. S. (1998). *People of the Lie. The hope of healing human evil*. New York: Touchstone.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing*. Bilbao: Sal Terrae.
- Proyecto de Ley Nacional (2001). Nro.98/01: *Violencia Laboral*. Disponible en: www.senado.gov.ar.
- Ravazzola, M. C. (1997). *Historias infames: los maltratos en las relaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Rayner, C. Höel, H. (1997). "A summary review of literature relating to workplace bullying". *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 7, 181-191.
- Sánchez Cabaco, A. (1998). *Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del Mobbing o acoso psicológico en las organizaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Zapf, D. Knorz, C. Kulla, M. (1996). *On the relationship between Mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2).

Anexo

Se incluyen las entrevistas realizadas a personas que padecen o padecieron de Mobbing en su trabajo. Los testimonios son anónimos y están identificados con un número para localizar la información expuesta a lo largo del trabajo.

Las entrevistas han sido citadas de manera textual y en un vocabulario coloquial, tal como han sido expuestas por las víctimas de Mobbing.

Entrevista Nro. 1: M.A. (24 años)

M.A. tiene 24 años y trabaja en un estudio jurídico desde hace un año y cuatro meses. Primero estuvo en la recepción, y ahora es encargada de un sector.

"Entrevistadora: ¿Dónde trabaja?"

M: En un estudio jurídico.

E: ¿Hace cuanto trabaja en el estudio?

M: Hace un año y cuatro meses.

E: Cuénteme un poco como es el clima laboral ahí.

M: Es un estudio jurídico penal, así que tratamos con un determinado ambiente que requiere mucha exigencia, ya que tratamos con los problemas de la gente que está en la comisaría.

Somos 10, 12 personas, más “ellos”, que trabajamos en el estudio pero no estamos todos al mismo tiempo. Están los dos titulares (que son mis jefes), después hay un par de abogados y después el resto que nos dividimos más o menos las tareas.

E: ¿O sea que usted tiene dos jefes?

M: Sí, dos. Bueno, en realidad, en la práctica respondo más a uno (A) que a otro (B). Por un lado porque es así a nivel porcentajes (él es dueño de una mayor parte del estudio que el otro) y es el más exigente.

El clima laboral es muy especial (comparando con situaciones similares, con otros estudios jurídicos). Hay exigencia, pero no tiene que ver con el nivel de calidad del servicio que ofrecés. Me estoy enterando ahora de que mucha gente de la que se fue lo hizo por problemas de salud. Por ejemplo, sé de una embarazada de ocho meses que la hacían subir escaleras en tribunales, por ejemplo, y terminaba desmayada en la oficina.

Además se manejan mal desde el punto de vista legal, impositivo. Tienen a todos sus trabajadores en negro.

Hay una muestra permanente de superioridad por parte de ellos, las cosas se hacen como ellos quieren y sin explicaciones. Pero claro, después tenés la represalia por lo que no adivinaste que debías hacer, y esto lo dicen en un modo poco profesional.

E: ¿Ud. pasó por situaciones en la que se sintió humillada o agredida?

M: Sí, de llorar.

E: ¿Por ejemplo cuáles? Deme algún ejemplo concreto.

M: Ejemplos concretos... no me acuerdo. Yo estuve primero en la recepción y después me ofrecieron estar encargada de un sector. Y por ejemplo, B es permanentemente controlado por A. Es una persona muy dispersa que no puede organizarse y desorganiza, pero no solo eso, sino que aparte atribuye errores propios a empleados. Adelante de uno: “pero yo te dije tal cosa, era tal día” y yo sé que no me dijo ni “tal cosa” ni para “tal día”, y cuestiones de ese tipo.

E: ¿Y usted en esos momentos como se siente?

M: ¿Y cómo me siento? Mal, porque no puedo creer que una persona no pueda aceptar sus límites.

E: ¿Que significa que se siente mal?

M: No, porque es mentir, es estar atribuyendo un problema que él no puede enfrentar y que no es así. Y yo no tengo ningún problema en levantar la mano, realmente, no tengo inconveniente. Entonces yo quedo siempre como la “contrera”. Yo no puedo tolerar esas cosas, no puedo. Y hay muchas cosas delicadas, hay veces que no me explican si yo tengo que seguir la ley o hacer las cosas como ellos quieren. Yo no puedo plantearles nada, tengo que adivinar cuándo están de buen humor para intentar hablar algo.

E: ¿Esto es algo constante? ¿Por parte de sus dos jefes?

M: Sí. Por ejemplo a B, ni se te ocurra no tratarlo de Ud. y tiene treinta y pico de años; y A es un ex policía, así que imaginate. Y las cosas te las dicen como a modo irónico, te dicen algo pero con una sonrisa, o te maltratan y después te dicen “ah, era una joda”. A una de las chicas le dan órdenes como si fuera su perro, viste “Patricia, colgame el saco”, pero así, y es la recepcionista. Son todas órdenes.

Y yo que no me como nada les digo irónicamente “de nada” o “por supuesto”.

E: Y esto es constante ¿con todos los empleados?

M: Sí, con todos, siempre. Por ejemplo, estás con un cliente y te vienen a interrumpir “¿hiciste tal cosa?” Y pavadas, por pavadas. Además son muy machistas. Y cada vez hay más mujeres en el estudio y para mí es por algo, porque un hombre no se bancaría estas cosas, y ellos no se bancarían la respuesta de sus empleados. Y en el laburo si no tenés carácter, perdiste. Si sos fuerte, no joden tanto, pero agarrate si sos callada o más blanda, sumisa.

No podés hablar de igual a igual, no podés plantearles nada.

E: ¿Intentó hablar con alguno de ellos?

M: Sí, yo lo encaré a A y le dije que acá había maltrato, no hay reconocimiento... Para que te des una idea, vos entrás a laburar a las 9 y sabés que lo que ya tenés en el escritorio no te alcanza para todo el día. Y ellos tienen la idea de que a nadie le gusta laburar. Y nadie se va a horario. Se supone que a las siete ya tenemos que terminar, pero te obligan quedarte ¡hasta las nueve de la noche! Y yo encima tengo facultad. Así que ahora les presenté un certificado con el horario en el que curso para que no me puedan decir nada e irme en el horario que encima me corresponde.

E: ¿Y usted cuándo le planteó esto que pasó?

M: Bueno, hace poco le dije que esto del maltrato. Y me contestó que si no me gustaba que entonces ya sabía... pero no me lo quería decir. Porque sabe que yo en realidad soy imprescindible para ellos, soy muy rendidora y exigente conmigo misma, entonces a mí en ese sentido no me puede decir nada. Y me dijo "bueno, vos sabrás lo que tenés que hacer", sin mirarme "si no te gusta andate", me dijo. Y lo miré y le dije: "la verdad, no esperaba otra respuesta de su parte". Y enseguida me llama y me dice "¿te parece que nos estemos tratando así?". Pero yo le dije que a mí me gusta laburar y hago bien mi trabajo, pero en determinadas condiciones "acá hay modos, y ni me estimulan, sino que además no hay reconocimiento", pero no económico. Jamás te van a decir que hiciste algo bien, siempre hay un pero. Y ni se te ocurra pedir un día de estudio... Ahora, A es muy inteligente, muy inteligente, sabe todo y no tiene un pelo de tonto. Se da cuenta si alguien le hizo un informe al otro o si no sé, sabe todo, es muy perspicaz. Y cuando el otro no está se la pasa hablando barbaridades del otro.

E: ¿Y usted tiene alguna idea de por qué estas personas son así?

M: Para mí es gente que no tuvo una determinada educación, son de un nivel social medio bajo, y aparentemente no saben respetar a los demás. Son adictos a su trabajo, pero para mí ya es patológico, no es que les gusta trabajar, sino que todo se mide en plata, y cuanto más trabajás más ganas. Y como te dije antes, uno de ellos es policía, así que supongo que no puede tapar sus raíces, y el trato que tenía antes a nivel laboral no debía ser el más amable que digamos... Igual, supongo que es algo más allá que lo cultural...

E: ¿Usted piensa que lo hacen de manera consciente, a propósito?

M: Y sí, porque además te juro que hasta hace poco se la agarraba una semana contra vos, una semana contra el otro, y así. Una semana con cada uno. Y tienen un doble discurso para todo...

E: ¿Esto le trajo problemas o algún tipo de consecuencia?

M: Sí, en muchas cosas. Yo no me olvido de lo que pasa en la semana, no tengo vida, no me da el tiempo para nada.

Si hasta eliminaron un premio que entregaban por presentismo, y llegabas un día tarde y no te lo daban. Además el premio formaba parte del sueldo, y lo cortaron. Y te amenaza con sus contactos y eso, porque se manejan con un ambiente jodido. Yo tengo más miedo de irme que de quedarme.

E: ¿Por qué?

M: Porque mi nombre está puesto en muchas cosas en nombre del estudio, y eso a mí no me conviene porque no tiene prestigio. Jamás pondría en mi currículum el nombre del estudio en el que trabajo, a menos que me lo pidan puntualmente. Y si me voy en malas condiciones sé que pueden hablar con gente y hacerme la vida imposible.

E: ¿Se levanta a la mañana con ganas de ir al trabajo?

M: Tengo esos días en que no quiero ir a trabajar, pero no por fiaca, sino porque es realmente difícil bancarse la situación. Pero voy igual, porque hasta me siento culpable de tomarme los días de examen. Fui a trabajar hasta enferma, salvo el día de mi cumpleaños que me enfermé y no fui. Yo no soy de enfermarme, salvo ahora... este último mes y medio me enfermé tres veces. Sé que es por un rejunte de cosas, porque afecta lo emocional también.

E: ¿En qué manera le afecta lo emocional?

M: Y en que no sé bien para dónde ir. Esto es una etapa, mi idea no es quedarme ahí para siempre. Pero me anula y me confunde más, me cuesta más tomar decisiones. Y los domingos sí, me da como una cuestión muy especial, como que me cuesta arrancar siendo lunes. Una vez que empezó la semana, ya está sigo para adelante, pero el domingo cuesta. Y yo soy fuerte, porque había una chica que trabajaba en el estudio que ya se fue y me contaba que los domingos lloraba y le agarraba una angustia.. y ella iba medio día al estudio, y era abogada. O sea que se las agarran con todos, no sólo con las secretarías, con las abogadas también.

No se puede comer en el estudio, no se puede salir, salvo los 45 minutos para comer. No podés dejar el teléfono porque si suena no lo atienden, hay horarios para tomar el café que hace la chica que lo sirve, y si no está ella, no se puede entrar a ese cuarto, que está al final del pasillo, ni tomar más café.

Se quejan constantemente de nosotros, que hablamos, que somos desordenados, etc. Pusieron cámaras adentro del estudio con dos monitores adentro de sus despachos... Si entrás a los despachos, tenés que golpear siempre, no entrás si no pedís permiso, aunque esté la puerta abierta. Te revisan los cajones cuando no estás, los fines de semana por ejemplo, y te lo dicen, es una invasión... No podés comer, no podés tomar, pero yo lo hago igual, me pido igual café, como igual ahí. Los mails llegan a una computadora y ellos los leen antes de entregártelos.

E: ¿Habló de esto con alguien más? ¿Con su familia, con amigos...?

M: Sí, con mamá. Y me dice que deje esto, pero por ahora no es tanto el mal como el bien. Porque yo a pesar de todo aprendo y me estoy llevando cosas para cuando decida poner mi estudio propio. Mientras

tengo un beneficio aunque sea en un 51% me quedo. Ahora, cuando ese porcentaje cambie y se ponga en mi contra, dejo el trabajo sin pensarlo. Pero por ahora, por h o por b, sigo ahí, porque me tengo que seguir pagando la facultad, y el departamento, y demás. Yo no quiero acostumbrarme a que estas cosas existan, yo elijo tolerarlas por el momento. Ahora le estoy dedicando más tiempo a la facultad y otras cuestiones que me quitan tiempo para situarme en pensar en estas cosas, en lo que no debería ser. Pero si no, creo que no podría tolerarlas más.

E: ¿Le piden realizar tareas que no corresponden con su trabajo?

M: Sí, desde tareas de secretaria como redactar informes, atender el teléfono, dar la cara ante determinados gerentes, hasta buscar las llaves que se olvidaron en la cochera, y esto te lo piden en tu hora de almuerzo.

E: ¿Usted cree que hay algo que se pueda hacer para evitar esto?

M: Sí, renunciar. Tal vez lo que se puede hacer es marcarles lo que deberían hacer en todo momento a ver qué pasa. Si te dan una orden decirles "por favor", si le dicen tal cosa, decirles tal otra, y ver cómo reaccionan. Educarlos, que vayan cambiando sus conductas de a poco. Porque además no les conviene a ellos que los empleados no estén estimulados, no rinden y entonces ellos no ganan como deberían.

No sé como hago para aguantar tanto... y te digo que mucha gente se fue.

E: ¿Cuánta?

M: No sé, desde que estoy yo, cinco personas. Que trabajaron tres, cuatro, cinco meses. Y había uno que trabajaba un día a la semana, imagínate...

Y por ejemplo, el sueldo se cobra en dos partes, uno el 7 de cada mes y la otra parte el 20, si es que se acuerdan de depositar el cheque. Y ellos no están dispuestos a bajar ni un centavo su nivel de vida, el costo lo trasladaran en todo caso a los sueldos. Y encima después ostentan delante de uno. Van a comer todos los días a no se qué restaurante carísimo y dicen que es por negocios. Le regalan a sus amantes un ramito de flores de 50 mangos... y así miles.

Yo me volví menos sensible con el tiempo, creo que no volví a llorar..., los primeros meses sí, pero nunca más, ahora los enfrento, no me quedo callada. Y ellos saben cómo manejarte, perfecto. Si estás contento hay que bajarte, así es".

Entrevista Nro. 2: U. (48 años)

U. tiene 48 años y trabajó primero para un importante holding y luego lo trasladaron a una empresa operativa perteneciente al mismo.

"Entrevistadora: Cuénteme sobre el clima laboral en la empresa.

U: Nos vamos a referir a esta última experiencia que tuve. Yo creo que hay que dividirlo en dos partes lo que me pasó dentro del mismo grupo. Una cosa es lo que pasa en el Holding de las compañías y otra es lo que pasa en las compañías.

En el holding el tema laboral era así: todo el grupo conocía a los suyos y no importaba tener conocimiento del resto porque era a propósito para mantener cierta confidencialidad a rajatabla. Esto a la larga provocó, cuando el holding empieza a tener crisis, una actitud rasgada de la gente. Cuando yo llego empiezo a notar esta actitud en la gente que venía trabajando hace muchos años. ¿Qué hacían? Empezaban a desinformarla de a poco, pero de cosas ya elementales. Por lo tanto la gente desinformada empezaba a acercarse a los otros a preguntarles qué pasaba.

E: ¿La desinformación iba de arriba hacia abajo? ¿De los superiores hacia empleados?

U: Sí, entonces el que estaba más desinformado iba a otros a tratar de preguntarle, y ese otro se daba cuenta de que si este otro estaba desinformado por algo era. Y se fue provocando, en muchos grados inconscientemente y en algunos bien conscientemente la desinformación y el aislamiento de costado, no sólo de arriba sino también de costado.

Y se notaba también en el holding que el que lograba darse cuenta que tenía un poquito más de información que el otro trataba de escalar posiciones, por ese diferencial de información que recibía.. Entonces se aceleraba el proceso no sólo de desinformación sino también de aislamiento de todos.

Cuando yo llegué ahí eso ya estaba sucediendo. Lo que me di cuenta es que nadie era consciente de que estaba sucediendo. Cuando yo me di cuenta que algo estaba pasando yo no sabía qué era mobbing, pero me daba cuenta que esto estaba pasando, entonces empecé a investigarlo. Y un poco por búsqueda y otra por casualidad pesqué la palabra mobbing. Entonces empecé a ver que las cosas que estaban escritas ahí eran tal cual lo que sucedía y encontré una persona, un contador, que al preguntarle si sabía lo que era

mobbing me contestó que sí: “yo estoy sufriendo mobbing”, me contestó. Cuando él me describe lo que le pasaba era tal cual lo que yo veía que pasaba y lo que estaba empezando a sentir.

Creo que desde el holding esto era inconsciente, era consecuencia, creo que de un objetivo de largo plazo que se habían planteado que ya veían que no se podía cumplir; y su falta de experiencia en el manejo de una compañía industrial. Ellos eran muy hábiles en el manejo financiero, pero no en el manejo de la gente de una empresa comercial, de una compañía en la que hay gente, que tiene que salir a lidiar con los clientes, con los proveedores, etc. Esto desde el holding no lo sabían manejar, no tenían cultura. Entonces creo que inconscientemente se había generado esta cultura de mobbing, que a la larga era como ocultarse ellos mismos el fracaso al que estaban llegando y no querían asumir. Se realizaba esta centrifugación de la gente para que se fueran por sus propios medios y no tener que despedirlos. Cosa que en realidad, no lo lograron porque la gente no se iba y terminaban pasando a la gente a la estructura de las compañías que tenían, a las compañías operativas.

Allí la situación era diferente, ahí el mobbing era provocado, consciente; habían creado toda una cultura.

E: ¿Cuáles eran los comportamientos que tenían, qué actitudes?

U: ¿Cuales eran los síntomas? ¿Qué es lo que yo sentía?

En el holding las acciones eran más difusas, más dispersas; la oficina que te asignaban no era la adecuada, el espacio estaba incomunicado, ponían una persona aquí y su secretaria tres pisos más allá, absurdo. La realidad era que físicamente se dispersaba a la gente. Un ejemplo, repartían información a todos de los periódicos de todos los días y lo pasaban por internet pero a su vez había un sector que recibía algunas partes importantes de noticias que salían en los diarios. Entonces era notable ver que todo el mundo estaba en internet pero no todos recibían la misma información. Había niveles, que no eran jerárquicos, el diario escrito era para algunos que tenían que recibir la información, entonces lo primero era desinformarte. Después era descolocarte físicamente tus cosas más cercanas, de tu secretaria, de las personas que podían ayudarte con algún trabajo. Pero creo que estas cosas pasaban por no saber manejar una empresa operativa, porque ninguno de los que estaban arriba tenían experiencia de este tipo, no sabían cuáles eran los problemas, sólo les importaba cómo se comportaba el mercado.

No pasaba lo mismo en la empresa, donde había toda una cultura pensada para aislarte.

E: ¿Cómo?

U: Bueno, primero te ponían en la mejor oficina que tenían pero adonde no llegaba nadie, vos ya sabías que estabas aislado. Aislado incluso porque todo llegaba hacia vos de parte de una persona, que te controlaba constantemente. Sólo podías comunicarte con la línea jerárquica superior, no se te ocurriera correr en la línea hacia tus compañeros. Si le pedía algo a un compañero te contestaba que no te podía ayudar que se lo pidieras a tu jefe. Para que no se perdiera el control sobre vos. La “informalidad”, la comunicación lateral no existía.

E: ¿Esto era realizado por una sola persona o por varias?

U: Al principio todo el mundo se comunicaba informalmente un mes, después me daba cuenta que toda cosa que yo pedía, el de arriba le cortaba los dedos. Era obvio que a la larga la gente lo único que hacía era saludarte, hablar del tiempo, y tenía miedo de decirte las cosas porque si se enteraban de esto le iba a pasar lo mismo que a mí. Entonces las cuatro cosas que ves son: primero aislamiento físico que te lo imponen y después termina siendo realmente válido para todos; segundo la falta de información, vos recibís información y empezás a dudar de la información que tenés, creés que no es cierta. Descubrí incluso un caso que me habían dado para hacer un trabajo, una información que no era la última; que yo la leía muy grosera, la veía muy mal. Entonces hice un informe diciendo que todo eso debía ser falso, que faltaba información más reciente, y me contestaron que sí.

E: Y cuando usted descubre esto, ¿cómo se siente? ¿Cuál es su reacción?

U: Yo que soy muy poco impulsivo, reaccioné racionalmente, pensando por qué lo estarán haciendo.

Pero primero te sigo contando las cuatro cosas que vi y después te digo como me sentí.

Primero el aislamiento físico que es como si tuvieras un pasillo chico para entrar, no me refiero físico en serio, pero donde te sentís mirado, las llamadas pensás que las escuchan, que cuando te mandan un papel que viene desde afuera veías que antes había pasado por otras personas que leían esa información y controlaban qué entraba en la empresa para vos. O sea que había falta de información, aislamiento físico con control. Además, te dejan sin trabajo, y vos decís “estoy sin hacer nada”; después de decirlo cien veces, de pronto te dicen “bueno, yo te voy a dar algo para hacer” y te dan todo junto. Pero después te das cuenta que una cosa es imposible de hacer en el tiempo que te lo piden; lo otro no tiene ninguna razón de ser que te lo pidan; y esto lo van a tirar a la basura. Sucedieron las tres cosas... Entonces empiezan a suceder estas cosas, que hacía que nominalmente vos estabas muy arriba, pero la gente empieza a darse cuenta que vos estás arriba nominalmente pero que no tenés ningún poder, ningún mando y que acercarse es peligroso.

¿Qué es lo que sentís? Empezás a pensar que no les servís para nada, que las habilidades que tenés

son opuestas a las necesidades que tiene la compañía. Pero a partir de hacerme amistades con algunos de ahí adentro, me dijeron que mi actividad un poco lo sorprende al número uno. Y el problema era que lo que estaba haciendo, el número uno no lo entendía, y esto le generaba miedo. Por lo tanto su metodología era echar a la gente. Porque en lugar de actuar por lo positivo pidiendo ayuda en lo que no entendía, él se asusta pensando que yo quería robarle su puesto (cosa que yo no tenía ningún interés en ocupar un puesto como el suyo por varias razones). Entonces, lo que veo es que el mobbing es producido principalmente por temor a que alguien te pase por encima, entonces lo que hacés es tratar de degradar a este tipo. Pero como cada cosa que pidió yo se la hice, empezó a tenerme más miedo y empezó a asignarme una sola tarea; terminé en los últimos tres meses con una única tarea asignada.

Lo que sentí es una total impotencia y ganas de transmitirle al resto que esto puede sucederles a ellos. En general la gente tiende a taparse los oídos, a no querer escuchar. Sentís entonces una nueva impotencia por no poder transmitir esto. A dos personas logré transmitir esto, una de estas personas me dijo que ya se había dado cuenta y que se estaba tratando de proteger. La otra me dijo que no entendía bien la situación, pero que sabía que el número uno me tenía miedo y que lo había bloqueado hasta a él por esto.

Pero principalmente ves estas cosas: la desinformación y el aislamiento al principio; una vez logrado esto te dan tareas imposibles de realizar, o si las lográs te hacen quedar públicamente mal. Lo cual, si vos sos medianamente racional te hace quedar como un imbécil. Si sos algo imprevisible en tus actitudes, generás una concientización de los otros que produce un nuevo temor hacia acercarse a vos; eso es lo que pasó conmigo.

E: ¿Esto le pasaba solamente a Ud. o también a otras personas dentro de la empresa?

U: Mirá, de todas las personas que entraron a la empresa enviadas por el holding, les pasó al 80%, así que lo que ellos quieren es ir eliminando de a poco a la gente que entra que no pertenecía a la compañía anteriormente. Se realizaba a todos al mismo tiempo pero en distinto grado, la estructura era ésa. Y esto genera cosas bastante riesgosas para una compañía, porque cuando tienen a una persona sometida al mobbing, y los otros se tienen que aislar, ellos saben que el aislamiento que provocan respecto a esa persona está avalado por el de arriba. Y se empieza a generar un mal que se caracteriza por formarse un conjunto de equipos organizados que entre sí no forman un equipo. Provoca aislaciones de equipo, para que la persona que está en el número dos pueda controlar el tráfico de la información y el de arriba no le diga nada. Cuando vos tomás un equipo por separado, aislado del resto, como todo el mundo tiene la misma sensación, empiezan a no darle información operativa al equipo de al lado, y esto depende de cómo es la cabeza. Si la cabeza es honesta esto es solamente un problema operativo; pero si la cabeza es deshonesto (como vi en algunos casos), aquí hay robo, robo interno.

E: ¿Usted pudo hablar de esto que le estaba sucediendo con gente de la empresa?

U: Primero se lo dije a los del holding, a las personas de mi mismo nivel; algunos me entendieron, otros no. Hacia arriba en el holding no lo logré transmitir. En la compañía operativa se lo dije a mis compañeros, a varios. Al responsable de recursos humanos se lo dije y él se dio cuenta pero su reacción fue de alejarse. Se lo dije a mi jefe de palabra, que miró para otro lado; se lo di por escrito y no me contestó; y exigí que me contestara y me respondió que tenía razón, que a lo mejor lo habían hecho sin darse cuenta. Se lo dije al nivel superior a él, con su autorización, me senté a hablarlo y me dijo que tenía razón, que parte de la cultura de la organización ha sido así y que coincidía en que el número uno estaba asustado con mi presencia pero que no podía hacer nada.

E: O sea, que a pesar de hablar de esto con mucha gente, nadie hizo nada.

U: Nadie hizo nada. Entonces la solución era despedirme.

E: ¿Y esto a usted como lo afectó?

U: Me afectó todo. Empezás a pensar en que no sos capaz de dar lo que te piden, que tu forma de ser no sirve; lo primero que empezás a pensar en tus defectos personales, no los profesionales. Porque descubris que va más allá de si sos capaz de hacer esto o aquello. Te empezás a sentir muy mal, porque es como si estuvieras en la cárcel, inmovilizado y aislado; y monitoreado. En una ocasión, vino a visitarme un número dos muy pesado (que nunca antes pasaba por mi oficina) en una actitud muy infantil, preguntándome qué estaba haciendo, tratando de mirar los archivos de mi computadora, etc. Después me confesaron que lo habían mandado para controlarme; y esto en vez de preguntarme qué estaba haciendo, mandaron un tipo para que revisara mis cosas... Empezás a sentir cosas persecutorias, pensás que te escuchan el teléfono no sólo en la oficina, también en tu casa; que controlan la correspondencia. Y te empezás a sentir mal, físicamente no dormís de noche, no comía al mediodía; se te va el hambre, no podes dormir, tenés necesidad de hablar de esto con alguien y no encontrás cómo hacerlo, porque te sentís absolutamente impotente. Y querés transmitir esto y la gente tiende a no querer escuchar, por temor a quedarse sin trabajo, no se quieren involucrar por miedo.

El daño físico y psíquico no me preocupa mucho porque como yo era consciente del tema, lo había prediagnosticado y cuando salí de allí fue más un alivio que otra cosa; pero el mayor daño que me provocaron es la caída de la imagen jerárquica que tenía. Esto cayó y ahora hay que recuperarla, lo tendré que reconstruir otra vez, pero igualmente ya que sé que estoy capacitado para hacerlo y que las circunstancias me voltearon. Y creo que no es tan grave ahora, por la época de crisis que estamos viviendo porque me parece que a muchos les pasa lo mismo, tienen que rehacer su carrera. Tal vez si esto me hubiera pasado en otro momento sería más grave.

E: ¿En algún momento bajó los brazos, se cansó de luchar?

U: Sí, en un momento les dije que quería definir qué iban a hacer conmigo. Y había dos opciones, o yo me iba de la empresa o como ocurrió, me anticiparon 60 días antes que día me iba. Porque me harté. Yo les presenté un informe escrito explicando lo que era mobbing y diciéndoles que al menos cuatro de las cosas que se describían como mobbing me sucedían todos los días y me respondieron que sí, que sabían, eran conscientes, lo reconocieron.

E: ¿Cuál piensa que es la razón de todo esto?

U: El miedo, miedo a que otros te pasen por arriba y quede demostrado que no sos capaz. Además, para mí, aquí el mobbing se produce fundamentalmente por uno de los tres grandes problemas que la Argentina tiene; los tres grados de corrupción que existen. El primer tipo es aquella persona que da algo, la coima; el segundo grado es aquél en el que la persona pide algo. Pero el tercero es el más grave de todos, que es el que produce este fenómeno; que es el tipo que acepta un cargo, cualquiera sea, que él sabe que no es capaz para eso, porque te lleva a los otros dos. Porque para lograr sus objetivos termina ofreciendo algo, o pidiendo algo. Y terminas sacándote de encima a un tipo, porque te hace sombra, es así.

E: ¿Y aparte de pedir ayuda dentro de la empresa, acudió a alguien externo?

U: No, muy poco, sólo a un amigo, por temor a que no entiendan de qué les estaba hablando y me miraran como un bicho raro. Y decirlo públicamente, decir "me hicieron mobbing" es hacer que los otros piensen que estás loco.

E: ¿Le parece que se puede hacer algo para evitar esto?

U: En el caso de que sea inconsciente, debería haber una clara concientización de los factores que provocan mobbing de los niveles uno y dos de una compañía y a recursos humanos; y cada seis meses chequear si no están haciendo alguna de estas cosas inconscientemente y corregirlas. Porque de no querer hacerlo, sin darse cuenta se conforman comportamientos que pueden producir estragos en una organización. No puede ser que haya tanta gente que desconoce esto, que no sabe qué es.

E: ¿Cree que se puede hacer algo para cambiar?

U: Sí, las consultoras de personal deberían transmitir esto, el mobbing, para evitar que avance a un grado tal que sea irreversible, tanto para las personas que sufren como para las empresas".

Entrevista Nro. 3: I. (26 años)

I. tiene 26 años y trabaja en un sector de la empresa que se caracteriza por la presencia de un importante porcentaje de empleados jóvenes, los cuales son presionados constantemente.

"Entrevistadora: Hábleme sobre el clima laboral en la empresa donde trabajaba.

I: Bueno, más o menos somos alrededor de 35 o 40 personas, las cuales se divide bastante entre un grupo de gente más grande de alrededor de 35 años o 40 y el grupo de jóvenes profesionales. El grupo está dividido en cuatro subgrupos, cada uno de estos grupos tiene gente más grande, y gente más joven. Hay una diferencia muy grande entre la gente más grande y la más joven porque la gente más grande es como que ya llegó a su techo, entonces no tiene demasiado interés en la carrera que le queda adelante y es gente que básicamente la principal motivación que tiene es ponerse las pilas para que no los echen. Y por otro lado está el grupo de los jóvenes, en los cuales te llenan un poco la cabeza con que es el momento de hacer carrera, y ésa es la principal motivación que debiéramos tener. Nos dicen que nosotros somos el futuro management de la empresa, que demostremos todo nuestro potencial, que nos pongamos las pilas, y a partir de ahí es la gran oportunidad, es el comienzo de la carrera.

El trabajo que hacemos es básicamente comprar, estamos en una oficina de compras y el trabajo que antes hacían alrededor de 100 personas ahora lo hacen 30 personas. Entonces la carga de trabajo es enorme y encima está el tema de la caída de la devaluación que hace que haya más laburo todavía, todo se ha complicado. Hoy comprar de una empresa a otra tiene que ver con que no hay precios, no se sabe el precio del dólar entonces no se conoce el precio de los productos, no hay contratos, nada tiene validez. Entonces la carga de laburo es enorme y estamos todos sobrepasados en cuanto a la cantidad de cosas

que manejamos, estamos en 30 cosas a la vez. Y ésa es la sensación que tenemos. Aparte cada una de las plantas a las que les compramos tienen que seguir funcionando, entonces hay una presión enorme porque cada una presiona con toda la razón para que nosotros compremos, pero no damos abasto para comprar tanto y ése es el gran problema porque no estamos brindando un buen servicio de abastecimiento, que es nuestra función. Entonces ¿qué hace el management de mi empresa? Presiona a los pocos que quedamos.

E: ¿Qué significa presionar?

I: Presionar es... todas las semanas salen unas métricas las cuales se publican y dicen las cosas que hizo cada comprador, las cosas que tiene pendiente, es una métrica bastante piola en la cual se ve la situación de cada uno de los grupos y de cada uno de los compradores en particular. A partir de ahí sale la métrica y si estas muy expuesto te llaman, te piden explicaciones de por qué.

Entonces, por un lado estás presionado por el management que te dice que tenés que hacer el laburo perfecto y como si no estuvieras sobrepasado. Por otro lado tenés la presión de las plantas que te llaman y te piden que les compres porque cierra la fábrica y los echan a todos. Entonces tenés llamados de esos 4 o 5 por día. Y por último tenés el mail que te llega, el mail venenoso del usuario. Entonces trabajás todos los días bajo una presión muy grande que tenés que saber manejarla. Entonces, mi jefe está siempre de mal humor y presionando constantemente a los que están.

E: ¿Ud. tiene un solo jefe o responde a varias personas?

I: Son varios, es una estructura muy vertical. Está el comprador y el líder de la célula, después está el jefe de compras, después está el gerente de compras, después está el director de compras. En realidad el líder es un comprador más, el problema es con el jefe de compras, es el que más presiona.

E: ¿Cómo es su relación con ellos?

I: Es difícil, porque mi jefe es muy duro y muy directo. Por ejemplo, te manda constantes mails diciendo que le preocupa que todavía no haya hecho tal cosa, cuando me lo acaba de dar para hacer hace media hora, cosa imposible de realizar en ese tiempo. O te dice, la próxima vez fijate porque si no te gusta te vas. Te dice también "mirá acá tenemos una sola oportunidad, está en vos tomarla o no pero la organización funciona así y vos venís en negativo". Y tal vez tu rendimiento no es bajo pero el tipo te exprime hasta que terminás agotado.

Además, el trabajo que hacemos es por plazos y te dan trabajo imposible de llegar, no es lógico el plazo que te dan para hacer el proyecto que te toca. Y si no llegás... se arma un lío impresionante. Por ejemplo, te sacan el plus por proyecto, te dan más trabajo, cada vez más imposible de realizar y entonces te vas hundiendo cada vez más, porque el proyecto anterior que no terminaste se te acumula con el nuevo.

E: ¿Esto de la presión les pasa a todos o solamente a Ud.?

I: A todos a nivel estructural pero a mí y a un compañero en forma particular, ya que compartimos un mismo jefe que se las agarra con los dos más que con el resto.

E: ¿Cómo nota esto?

I: Y, porque te dice enfrente de los demás que vos sos un inútil, que no servís para nada... te hace quedar mal enfrente de los demás. Y si vos le decís que estás con mucho laburo y que no das abasto te dice que en la calle hay miles de personas más capacitadas que yo y que trabajarían por más horas y menos plata, así que... es una forma de amenaza.

Otra cosa que me pasó fue que me dijo que tenía que ir un sábado a trabajar, pero a mí solo, no con otros compañeros, y el tampoco, nunca apareció. Entonces me pide hacer cosas, que si no hago, me amenaza, y si las hago, es para simplemente explotarme. Porque si hay tanto trabajo como para que yo vaya un sábado, que le pida también a alguien más o que venga él que es el jefe.

A mi compañero, la bajaron de líder a comprador, y ni siquiera se lo dijo personalmente, le dijeron a otro que le avise y este compañero de un día para el otro cambió de jerarquía sin aviso previo y a través de un tercero, no es la forma... Cero nivel de comunicación, falta comunicación, falta mucho.

E: ¿Ud. cree que él fue así siempre, o solamente ahora, desde que está usted?

I: Yo creo que fue siempre así, pero que se las agarra con algunos porque creo que le gusta hacer sufrir a los demás. Además, a veces te dice las cosas con una sonrisa, pero sabés que te las dice en serio y que son cosas graves.

E: ¿Me podría dar un ejemplo?

I: Sí, por ejemplo te dice que... ayer, me dice "te conviene ir haciendo las valijas porque si seguís leyendo mails en vez de trabajar te vas de patitas a la calle". Y yo estaba viendo los mails de los clientes, y cuando le dije esto me dice "ya sé, era solo una broma, vos te tomás todo en serio". Pero sabés que el tipo quiere hacerte pisar el palito para tener una excusa válida que te haga quedar mal.

E: ¿Qué fue lo peor que le pasó?

I: Y, yo me estaba yendo de luna de miel y una semana antes me preguntó en serio si no podía suspender la luna de miel, pero era casi una orden, más que una pregunta. Y yo le dije si me lo estaba diciendo en

serio, que no lo podía creer. Y me dijo, no está bien, está bien. Y él recién llegaba de tres semanas de vacaciones...

Otro ejemplo, hace un par de semanas, planteé la posibilidad de en vez de comprarle a éste, fabricarlo en otro lugar y ahorrar un millón quinientos mil dólares al año. Y la verdad es que estaba muy orgulloso de lo que había planteado y empezó a escalar mi idea, me la afanaron, se la presentaron al gerente general a mi idea y dijo que sí, se aprobó. Entonces voy y le digo a mi jefe esto y me dijo que si me habían afanado la idea era que yo no la supe defender y que es lo mismo que no lo hubiera hecho, y que acá nadie me iba a felicitar por las cosas buenas, que ya lo debería saber. Y yo la verdad, que si lo pudiera repetir, lo volvería a hacer, pero no me dan ganas de esforzarme por la empresa si ni siquiera me felicitan por haberles ahorrado tanta plata, no te motivan. Además, después me enteré que el que me robó mi idea fue mi jefe.

E: ¿Ud. esto lo habló con alguien?

I: Sí, se habla pero no hacen nada, con mi jefe es imposible, y el resto están demasiado ocupados como para darte bola.

E: ¿Y a Ud. esto como lo afecta?

I: Y al principio lo tomé como algo que era parte de mi trabajo y que tenía que soportar, pero me desbordaba y hace un mes me enfermé y tuve que tomarme una semana de franco. Empecé a tener chuchos de frío, me sentía mal, me dolía la panza, iba deprimido a trabajar... Además, me saca mucho tiempo el trabajo porque te exigen estar mucho tiempo en el trabajo. Por ejemplo, el otro día me llama mi jefe (desde San Pablo) y me dice que me estaban haciendo mala fama las secretarias porque el día anterior me había llamado a las siete y no estaba y ese día me llamó a las 8.30 y todavía no había llegado. Y le dije que el día anterior me había ido a las 7.25 y que hoy había llegado cinco minutos después, porque realmente fue así. Y me contestó "ah, ¿a las siete te fuiste? Te tomaste la tarde". Y te tira esa onda... cuando en realidad nuestro horario de trabajo es de 8.30 a 17.30.

E: ¿Cuál cree que es la solución para cambiar esto?

I: Yo creo que hay que poner más gente, para bajar un poco la presión, y además, cambiar el perfil de algunos líderes y cambiar algunas personas, particularmente a mi jefe.

Creo que el management debería contener más al personal, no amenazar que si no te gusta hay mucha más gente que podría entrar en tu puesto por vos.

Creo que este tema debería ser más valorado por las empresas porque por ejemplo, yo tengo un amigo que trabaja en una empresa americana donde hicieron una encuesta mundial sobre clima laboral y acá en Argentina dio el peor resultado. Entonces, bajaron un línea desde Estados Unidos a Argentina diciendo que tenían que hacer para mejorar el clima, desde cumplir con los horarios de trabajo, hablar con aquellos jefes que tenían muy mala reputación, etc. Y así mejorar no solo el clima para los empleados, sino también la empresa como totalidad, ya que los empleados trabajan mejor. Entonces creo que se deberían tener este tipo de acciones en todas partes, invertir en los empleados y darse cuenta quién abusa de su poder como jefe, quién no trabaja nada como empleado y encontrar soluciones para mejorar el clima de trabajo. Porque yo estoy comprando alrededor de 30 o 40 millones de dólares, yo solo, yo muevo mucha gaita, entonces a mí me tenés que tener bien porque valgo menos de 7.000 dólares por año y compro por 30 millones, entonces si a mí me subís un poco, no pido plata, pido mejor clima laboral, que haya una política que tenga al empleado contento, porque yo si quiero puedo hacerles perder mucha plata o hacerles ganar. Pero acá, las empresas argentinas no invierten en estas cosas; sí en capacitación y management, pero todavía les falta mucho con respecto a esto. Y el día que lo hagan van a ver los frutos".

Entrevista Nro. 4: R. (49 años)

R. trabajó en forma casi independiente (ya que no tenía compañeros de trabajo pero pertenecía a una compañía) en una empresa familiar, muy cerrada y verticalista.

"Entrevistadora: Cuénteme un poco sobre su experiencia de trabajo, el clima laboral, la organización..."

R: Es una empresa de tipo familiar con una estructura muy verticalista, en donde el número uno dice que hay que hacer algo y se hace, bien, mal o regular, lo que se esté pidiendo. Prácticamente no hay posibilidades de contradecir a la persona que da las instrucciones en esa estructura vertical, con un manejo del miedo o mejor dicho de la sanción a aquel que no cumple con las pautas de las instrucciones dadas.

E: ¿Por ejemplo cuales?

R: Por ejemplo un gerente que dice que hay que hacer tal cosa, y la tenés que hacer el fin de semana y si no la hace o no va a trabajar el fin de semana, lo suspenden. O sanciones de no darle alguna bonificación por presentismo; o cuando se fija el bonus anual, fijarle un menor valor de bonus; o darle carga de trabajo

adicionales a las habituales o normales. El horario de trabajo era de nueve a seis de la tarde, pero si te ibas antes de las ocho era como que no estabas cumpliendo con el horario.

Tenías que informar permanentemente a tu jefe qué es lo que decía fulano o mengano, si era algo que contradecía a alguna instrucción o afectaba a alguna persona por arriba de...

Esto en términos generales... a todos. En mi caso particular, yo fui designado por un tercero, un tercero no querido pero accionista y yo venía con otro tipo de cultura y a hacer una tarea distinta. Y todo el mundo me dio la bienvenida y demás, pero la realidad es que yo no era bienvenido. Se me ocultaba información, no me daban toda la información, sino de a pedazos; o cuando solicitaba información me decían que la tenían que preparar y se demoraban. Después me enteraba que todo lo que me pasaban a mí previamente había tenido un visto bueno. Había cosas que se filtraban y no me las pasaban; había información que yo tenía que explicar pero yo no era parte de la confección de la tarea por lo cual me era más difícil explicarla. Y además, en más de una oportunidad me encontré con que la información no era la que correspondía, o no era información cierta; entonces estaba pasando información que sabía que al poco tiempo no iba a ser la que correspondía. Entonces de alguna forma si era yo el que la exponía, iba a ser yo el afectado.

E: ¿Esto era por parte de tus compañeros, superiores, inferiores?

R: Yo no tenía compañeros, yo trabajaba de alguna manera solo apoyado en una estructura. Y el jefe de esa estructura era el que impartía las instrucciones. Y además, por ejemplo le molestaba que yo le pidiera cosas a su gente; él lo que pretendía era que se las pidiera a él. Y si él no estaba tenía que esperar a que él estuviera para solicitar la información. Y a su vez, cuando esa información ya estaba, no me la mostraban a mí hasta tanto no la viera él y le diera la aprobación él.

Respecto a lo que era el lugar de trabajo, estaba bien. Respecto al tipo de elementos que tenía para trabajar estaba bien, desde el punto de vista de la máquina, el escritorio, la oficina, etc.

E: ¿Usted cómo se sintió frente a esto?

R: No podía hacer bien mi trabajo, y de alguna forma como yo estaba representando al accionista, le decía a él que esto no era lo que debía ser, esta no era la forma de trabajar. La tarea era para hacerse en equipo, y no existía tal equipo. Y en última instancia como yo representaba al accionista y en las reuniones que yo generaba o que se generaban, también estaba presente el accionista o algún representante del accionista, indirectamente también se veían ellos afectados. Porque si es una empresa de la cual uno está haciendo una gestión financiera y dice que las ventas van a ser cien, pero sabe que las ventas no van a ser cien, van a ser ochenta, el primer mes, el segundo mes, eso no se nota; pero el tercer mes eso ya se ve que no se cumple con esos objetivos. Y si no se cumple con esos objetivos, la financiación o las formas de pago, las condiciones varían. Y esto afecta a mí en lo particular porque soy el que pongo la cara; pero a la vez al accionista.

E: ¿Y en su vida personal cómo le afectó?

R: Afecta porque no podés hacer bien un trabajo, no estás contento, tenés que generar una determinada información, o tenés que dar explicaciones que no sabés muy bien cuáles son, y tenés reuniones con gente de bancos en las que no estás tan preparado como ellos, y te afecta profesionalmente. Porque a mí no me gusta ir a una reunión y que sea un papelón, que haya preguntas que no sepa contestar y tener que decir que voy a consultar, y cuando voy a consultar me dicen que esto no se puede decir, y que esto otro lo tengo que decir así y demás. De alguna manera, a veces yo era como un che pibe, y a esta altura de mi vida, desde el punto de vista profesional y de edad, no estoy para ser un che pibe.

E: ¿Usted esto lo habló con alguien dentro de la empresa?

R: Esto lo hablé con distintas personas dentro de la empresa y con el accionista. Y te dicen "sí, no te preocupes, esto va a cambiar", pero la realidad es que seguía exactamente igual.

E: ¿Y con Recursos Humanos?

R: No existía recursos humanos, era un mero vehículo de ocuparse de liquidar los sueldos, las horas extras y ver cuáles son las penalidades y que se cumplan. No existía desde lo que es capacitación, porque la estructura es así, la estructura es verticalista donde el número uno decide qué se hace y se hace de esa forma.

E: ¿Y esto usted veía que le pasaba a otras personas o solamente a usted?

R: Esto le pasaba a otras personas que no fueran de la estructura original. En algunos casos era peor porque cuando tenés que hacer una tarea que de alguna manera es comercial, y donde asumís compromisos, generás una determinada información que después se tienen que constatar en la realidad. Y si no es así, el que queda mal sos vos, independientemente de la empresa. Y en forma directa me perjudicaba a mí, pero en forma indirecta en el fondo le afecta a todos. Pero a los que laburan adentro no les importa eso, ellos saben que están engañando, no les preocupa.

E: ¿Por qué piensa que no les preocupa?

R: Porque esa cosa en particular es como que era un problema del accionista. Y a mí me hacían esto

porque yo era parte del accionista, era de la gente no querida. En una reunión llegaban a hablar de “estos” que no tiene esta cultura, y “estos” eran los dueños de la empresa. Y no los querían porque los accionistas compraron parte de la empresa y no aceptaban los cambios que proponían, ni a la gente que llevaban para realizar estas tareas. Porque eran personas extrañas, y no queridas, y quienes representan a estos accionistas, también pasaban a ser personas no queridas, por más buena voluntad que tenga, por más que venga a ayudar, si está mandada por esas personas, no es querida.

E: ¿Cree que se podía hacer algo para evitar esto?

R: No. No, y de hecho cuando yo ingresé había cinco personas puestas por el accionista y cuando yo me fui, yo fui el último que representaba al accionista. Y hoy la empresa, la gente de empresa le importa un comino que pueda pasar con el accionista. La empresa tiene una vida propia que de alguna forma el accionista le hizo mal y ellos reniegan de ese mal. Por ejemplo, la empresa no tenía deudas y desde que están los accionistas se endeudó, y su razonamiento es “ese es un problema del accionista; lo generaron los accionistas, que lo solucionen los accionistas. Nosotros nos ocupamos de la operación”. Y lo que no se dan cuenta es que termina en última instancia perjudicando, o afectando la operación porque cuando no hay plata tenés que bajar costos, y dónde los bajas, con la operación. Entonces el no darle importancia al tema de la deuda, termina afectando a la empresa porque por ejemplo, no se pagaban los sueldos a tiempo. Y no es así, las cosas están totalmente ligadas.

E: ¿Cuál fue la peor situación por la que pasó?

R: Por ejemplo, pero ya los últimos días, que se generó una información, de la cual no participé, se armó una reunión de la cual no participé; por lo que automáticamente deduje que el objetivo de ellos era que yo renunciara. Y tres días después se produjo mi ida porque me dijeron que no me necesitaban más.

E: ¿Alguna vez se le acercó alguien de la empresa para hablarle sobre esto que le pasaba?

R: No, porque no lo ven. Y además, por esa forma de trabajo verticalista.

E: ¿Usted cree que esto era inconsciente?

R: No, era a propósito. Esto estaba orquestado, estaba muy bien armado por el tipo de administración y finanzas. Su objetivo era que no existiera nadie en representación del accionista, en esta función. Y además le daba instrucciones a su gente de no pasarme información; eran todas instrucciones con nombre y apellido.

Por ejemplo, en un momento, yo tenía que ir a visitar bancos y me dijeron que no me cubrían los gastos. Por lo tanto no me reconocían los gastos de estacionamiento si iba con mi auto, o de taxi si iba en taxi, o de remis; me decían que eso era parte de mi trabajo y que me lo pagara con mi sueldo. O si yo tenía un almuerzo o una cena con alguien de un banco, me lo tenía que pagar yo.

E: ¿Tuvo algún problema de salud generado por esto?

R: Y siempre tenés bajones anímicos, y demás. A veces no tenía ganas de ir a trabajar, me enfermaba...pero nada muy serio”.

Entrevista Nro. 5: C. (27 años)

C. trabaja en una empresa chica y tiene problemas con su superior.

“Entrevistadora: ¿Cómo es el clima laboral donde trabaja?

C: El clima es bueno, el problema es una persona.

E: ¿Un superior?

C: Sí, el presidente.

E: ¿Por qué es el problema?

C: Porque trata mal a la mayoría, humilla.

E: ¿Qué significa tratar mal?

C: Está siempre gritando, diciendo que sos un inútil, se enoja todo el día, te dice las cosas de muy mala manera.

E: ¿Alguien habló con esta persona?

C: Pocos se animan, pero son los que más respeta; entonces no toma represalias y hace como si nada hubiera pasado.

E: ¿Esto como la afecta a usted?

C: Y, es horrible, porque genera un clima horrible. A mí me gusta mi trabajo y tenemos muy buena onda entre todos, pero es imposible estar trabajando bien cuando él está cerca.

E: ¿Esto les pasa a todos los empleados?

C: No, se las agarra más con cierta gente.

E: ¿Por qué?

C: Y, son personas que no se animan a enfrentarse, que acatan todo lo que les dice, y como cada vez el trato es peor, no les queda otra que seguir aguantando.

E: ¿Por qué piensa que esta persona actúa de esa forma?

C: Pienso que por personalidad, y porque no tiene nada que perder por ser empleador. Es un tipo que le gusta hacer sufrir a los demás y que no le importa el otro. No mide las consecuencias y sólo está pendiente de él mismo. Porque mientras nosotros trabajamos, él se va a jugar al tenis, al golf, a masajes; mientras todos nos matamos trabajando.

E: ¿Cuál fue la peor situación que experimentó?

C: No sé, la amenaza con despedirte, por ejemplo, te hace ir un domingo a trabajar y él no va, no aparece; pero lo peor es que antes te amenazó diciéndote que si no ibas te despedía.

E: ¿Cómo le afecta esto a nivel personal?

C: Y no me dan ganas de trabajar, la verdad que los miércoles, que son los días que no viene, acá es un relax. Los domingos no tengo ganas de pensar que al otro día tengo que ir a laburar, me pone mal. Más que nada por la gente que necesita realmente el trabajo y que no se puede dar el lujo de renunciar; que tiene hijos y que se aguanta todo por lo que necesita.

E: ¿Piensa que se puede hacer algo para cambiar las cosas?

C: No, él no puede cambiar, tiene 70 años y la verdad no creo que le importe. Además, las cosas las hace siendo bien consciente, muy pocas veces pide perdón cuando alguien le dice que se zarpó, pero sino no lo hace. No le importa nada, y esto es todos los días, todos. No hay un día que sea distinto.

E: ¿Habló de esto con alguien dentro de la empresa?

C: Con mis compañeros, sí, siempre. Pero es una empresa muy chica. Mis superiores no hacen nada, él hace lo que quiere”.

Entrevista Nro. 6: F. (26 años)

F. tiene 26 años y trabajó durante un tiempo determinado en una empresa que pertenece a un familiar suyo.

“Entrevistadora: Cuénteme sobre su experiencia laboral anterior.

F: Y, es difícil. En realidad te cuento cómo fue que yo ingresé a la empresa. Yo estaba sin trabajo y buscando pero no encontraba nada porque yo estudié otra carrera y buscaba algo más comercial. Por lo tanto, era muy difícil competir con gente que tenía otros conocimientos y tal vez experiencia. Bueno, yo tengo un pariente que tiene una empresa muy grande y le mandé mi curriculum para ver si me podía ayudar. Bueno, me dio un laburo, pero un trabajo en el que me pagaban solo los viáticos, aunque trabajaba todo el día igual que el resto y por un tiempo determinado. Era como una especie de capacitación para que pudiera conocer el laburo en una empresa, pero yo siendo parte de la misma.

Bueno, el tema es que yo empecé a trabajar con los jóvenes profesionales. O sea, que yo estaba trabajando con chicos y chicas que habían pasado por todo el proceso de selección que es durísimo y que ya se conocían. A mí ellos nunca me habían visto y desde un principio no les caí muy bien.

E: ¿Qué significa que no les cayó muy bien?

F: Y...por ejemplo, no me invitaban a almorzar cuando ellos iban, yo era el que me tenía que sumar. Porque no quería quedar excluido, quería relacionarme y que me aceptaran. Hacían como si yo no existiera, como si no fuera un empleado. Si yo no me prendía para hacer las cosas a ellos no le interesaba. Nunca me pasaban cosas para hacer, y entre ellos siempre se pasaban tareas.

E: ¿Cuáles eran las cosas cotidianas que le pasaban?

F: Bueno, por ejemplo, me daban para hacer trabajos que eran irrelevantes. Y cuando yo les presentaba eso ya solucionado, no lo querían ver, lo dejaban para después diciéndome que tenían cosas más urgentes para hacer antes. Entonces eso estaba todo relacionado porque me daban cosas absurdas para hacer y después, obviamente no las querían ver porque no les importaba, si eran boludeces.

E: ¿Con quienes en particular tenía estos problemas?

F: Y más que nada el problema era con mis pares, con los chicos, porque no me trataban como un empleado más sino como alguien acomodado desde arriba, y en cierto sentido tenían razón porque ellos se habían matado para entrar y yo estaba ahí sin haber hecho ningún esfuerzo. Pero igualmente mi jefe también

actuaba parecido por lo que dije antes que no me daba trabajos relevantes, hacía como si no existiera, me dio un box alejado del resto...

E: ¿Con qué frecuencia le sucedía esto?

F: Y, todos los días, de diferentes maneras. La exclusión era a diario, había otras cosas que pasaban por determinadas circunstancias particulares que eran a veces.

E: ¿Por ejemplo cuáles?

F: Y, por ejemplo algo que hacía mi jefe. Todos los meses repartían una bolsa con productos de la empresa a todos los empleados y a mí nunca me la dieron. Me decía que como no estaba contratado de manera efectiva yo no tenía esos beneficios. Y bueno, ¿qué le iba a decir? Me callaba y me la aguantaba, tampoco quería hacer quilombo y que le llegara a mi tío que yo no estaba trabajando bien. No sé, es difícil, porque yo estaba en una posición muy incómoda.

E: ¿Usted por qué piensa que ellos se comportaban de esta manera?

F: Porque yo era un tipo que estaba acomodado, aunque ellos no sabían bien los detalles, sabían que estaba acomodado, y les molestaba el hecho de que ellos se habían matado para entrar y yo no. Además, la empresa misma me hacía sentir que no pertenecía ahí, y que me habían dado el trabajo como un favor. Porque mi jefe me asignó un box esquinado, lejos de todo y mucho más chico que el resto. Además, no tenía mail, y todos tenían, entonces las noticias internas no me llegaban, no podía comunicarme con nadie de afuera, ni de adentro. Era como si no existiera.

E: ¿Habló de esto con alguien?

F: Y no, ¿con quién lo iba a hablar? No iba a ir a tocarle la puerta al presidente y decirle que no me trataban bien. A mi jefe le pedí que me asignara otro tipo de tareas pero me decía que si yo me iba a ir en poco tiempo, para qué darme cosas a largo plazo. Y yo iba a estar por ocho meses, tampoco era poco tiempo. Con mis compañeros prefería no hablar de esto porque quería acercarme a ellos y no alejarme más.

E: ¿Cómo le afectaba esto personalmente?

F: Y, no sé... como a cualquiera. Me daba bronca, porque era una especie de discriminación. Y yo no tenía mala onda, al contrario, me esforzaba mucho para demostrarles que yo era más que un acomodado.

E: ¿Se levantaba con ganas de ir a trabajar a la mañana?

F: Sí, en realidad yo quería trabajar y no quería desaprovechar la oportunidad que tenía. Después en el trabajo me bajoneaba un poco, pero trataba de no pensar en eso y seguir para adelante.

E: ¿Usted cree que se podía hacer algo para evitar lo que le pasaba?

F: No sé, tal vez podían haberme presentado de otra manera, como recién incorporado porque necesitaban a alguien de último momento y no callarse y esperar que me hagan las preguntas a mí de quien era y que hacía ahí porque no les podía mentir. O haber tratado de integrarme, y tratarme como uno más.

E: ¿Piensa que ellos lo hacían a propósito?

F: Y sí, pero no porque fueran malas personas, sino por las circunstancias por las cuales yo había entrado. No eran malos digamos en sí, sino que actuaban mal conmigo, con el resto se llevaban perfecto y entre ellos no tenían problemas; el problema era conmigo.

E: ¿Cómo se sentía mientras estaba ahí?

F: Incómodo, a veces quería irme realmente, pero aguantaba bastante. Sabía que era algo pasajero y que en realidad yo estaba ahí para aprender y no para hacerme amigos. Obviamente que trabajar en un ambiente relajado siempre es mejor, hacés mejor tu trabajo.

E: ¿Cree que ellos sentían culpa por lo que hacían?

F: La verdad que no sé, algunos tal vez sí, otros no. Pero no sé. Yo creo que nadie puede sentir remordimientos si piensa que lo que hace es justo, así que si estaban convencidos de lo que hacían no creo que sintieran culpa."

Entrevista Nro.7: M.E. (25 años)

M.E. trabaja para una empresa familiar desde hace dos años, pero hace un tiempo atrás decidió renunciar por problemas dentro de la misma, y regresó a los pocos días por pedido de los superiores.

"Entrevistadora: Cuénteme sobre el clima laboral en la empresa donde trabaja.

M.E: Para mí es un clima horrible, no se puede trabajar así. Todos muy tensionados, y es una empresa familiar, entonces tensionados no sólo por las cosas que pasan en el país sino por cosas entre ellos. Todos tienen problemas entre ellos, porque tienen carácter muy fuerte y se las agarran entre ellos y con nosotros, los empleados.

E: ¿Por qué dice que es horrible el clima?

M.E: Para mí es horrible porque no trabajás relajada y concentrada en lo que hacés, sino que estás con ochenta mil cosas más en la cabeza que te perturban el trabajo. Y más que nada es por ellos. Todo hay que hacerlo como ellos dicen y no hay forma que te escuchen para hacer las cosas de otra manera. Y eso te perturba y estás en otra cosa en vez de en lo que estás haciendo. Y tal vez estás haciendo algo que te pidió uno, y justo te llama el otro, y te interrumpe, y no podés trabajar bien. Te interrumpen cuando trabajás, no te escuchan cuando querés explicarles algo.

Por ejemplo, un día me equivoco y me contestan mal, me gritan. Tal vez tienen razón, pero la forma en que lo dicen es terrible. Eso me duele mucho y termino llorando. El trato es horrible, te piden las cosas sin pensar en vos, exigen y nos les importa qué estás haciendo mientras.

E: ¿Cuántos jefes tiene?

M.E: Cuatro. Trato de responder a todos, pero entre ellos no saben qué me pidió cada uno, entonces para mí es imposible. Hay días que es más tranquilo porque me piden las cosas de a uno, pero hay otros que voy a que uno me pida una cosa y cuando vuelvo, los otros tres me piden tres cosas más. Entonces me están todo el tiempo preguntando si terminé, y no me da el tiempo. Ellos saben igual, porque hay una jefa que es la mía directa que siempre, antes de darme algo me pregunta qué estoy haciendo, a menos que sea algo super urgente, y me pide o no me pide dependiendo si estoy haciendo algo. Pero en general, voy por una tarea y vuelvo por cinco. O voy a preguntar algo y vuelvo con diez más. Y eso te desorganiza un montón.

E: ¿Tiene algún problema en particular con alguno?

M.E: No, cada uno tiene una forma de ser especial y es difícil adaptarse, pero no. Sí me molesta la forma de trabajar de una, pero no el aspecto personal. Pero porque no es como trabajo yo, como que es muy desorganizada. Pero más o menos la llevo bien, trato de hacer las cosas lo mejor posible. Yo no tengo ningún problema personal con nadie. Ellos tienen una forma de ser muy particular y agresiva. Porque por ejemplo se empiezan a correr rumores, todos hablan por atrás, dicen cosas de vos que no son verdad y tenés que estar bien cuidada porque no sabés qué pueden llegar a decir. Yo me aparto de eso porque no me divierte y no hablo, no me interesa. Si hablan de mí no me meto porque sino es peor y van a pensar que es cierto.

E: ¿Alguna vez la hicieron sentir humillada?

M.E: Sí. Por ejemplo, que me pidan algo y a la media hora me dicen cómo no lo terminé todavía. O que me piden que haga tareas que yo no tengo que hacer. Por ejemplo, me hacen subir dos pisos para mandar un fax cuando hay una recepcionista que está para eso. Esas cosas... o estoy haciendo algo que es lo mío, una conciliación que es re importante y me digan: "hay que llamar a este tipo para pedirle el diskette de no sé qué". Cosas que las podría hacer perfectamente otra persona y que a mí esas cosas me humillan. O me piden cosas y me dicen "pero no se equivoque". Y yo no me voy a equivocar, si me pasa es sin querer, pero no me lo tenés que decir cada vez que voy a hacer algo.

E: ¿Esto le pasa la mayoría de los días?

M.E: Todos los días. Y depende del humor con el que esté yo, que me la banco o no, yo soy de guardarme las cosas y me quedo con todo eso encima y estoy todo el día de mal humor, todo el día mal. Después se me pasa pero cargo todo el día eso.

E: ¿Usted habló de esto con alguien de adentro?

M.E: Lo hablé una sola vez que renuncié y "sí que vamos a cambiar". Lo hablé igualmente una vez que yo estaba re atacada y me dijeron que iban a cambiar las cosas, que si no me parecía, entonces iban a cambiar, pero duró una semana. Esa semana trabajé perfecto, pero es su forma de ser no puedo pretender que cambien. Yo renuncié un viernes y me llamaron un domingo diciéndome que por favor fuera, que no podían trabajar sin mí, y el lunes hicieron esta reunión con mis dos jefas y un consultor que tenemos aparte. Y me dijeron que era verdad que iban a tratar de cambiar pero bueno, una semana y después siguió todo igual. Hablé con la que es mi amiga, que trabaja ahí y es la hija del dueño, que me llevó a hablar aparte y me recomendó tomarme las cosas no tan personales y tratar de hacer las cosas como pueda, y si no me gustan como me dicen las cosas que me tolere porque no puedo contestarles ni decirles nada. Peor me ayudó a relajarme más. Pero hablar las cosas con ellos, no; porque no me parece que vayan a cambiar nada.

E: ¿Esto le pasa a usted sola o a otros empleados?

M.E: No, con cada uno son distintos. Pero creo que nadie está conforme con el trabajo, y eso se refleja en el clima. Las cosas no se piden bien y todo el mundo culpa al otro de que no hizo las cosas, me cargan con responsabilidades a mí y nada que ver.

Cuando yo entré había una chica que hacía lo que yo hago ahora, que estaba hace tres años y a los dos meses que yo entré la echaron. Y por ejemplo, yo era nueva y me enteré de que la iban a echar antes que ella. Entonces ves que no es la forma de actuar. Ella me enseñaba a mí y me decía que íbamos a trabajar juntas y yo sabía que la iban a echar, y era horrible. Eso me mató desde el principio. Y ella cuando la echaron dijo que le hicieron un favor.

E: ¿Usted piensa que esto lo hacen sin darse cuenta o son conscientes?

M.E: Y, ellos son así, y ellos lo saben pero creo que no encuentran otra forma. Se ve en la familia que son así pero no hacen ningún esfuerzo, no piensan en el otro. “Yo soy así, y hago las cosas así”; tal vez si vas y lo hablás aflojan en el momento, pero ellos son así. Está muy marcado ese carácter de ellos.

E: ¿Usted como se siente con respecto a esto?

M.E: Yo me siento que es horrible estar trabajando pensando que en cualquier momento que me surja algo me voy, siento que los traiciono. Pero por otro lado pienso que bueno, es lo que tengo ahora y no voy a renunciar por eso. Por ahora me lo banco, y de apoco me adapté, pero obvio que prefiero otra cosa. Pero es horrible, ir a las nueve de la mañana al trabajo y pensar “me quiero ir”, porque no es bueno que te pase eso todos los días. Un día de vez en cuando está bien, a todo el mundo le pasa, pero estar todo el tiempo angustiada por eso es horrible.

E: ¿Cómo le afecta a nivel personal?

M.E: Un montón, yo en la semana soy una persona y el fin de semana soy otra. Y cuando salgo del laburo por una hora no puedo hablar con nadie, todos lo saben. Y me afecta un montón, en el humor, me afecta los proyectos que tengo porque me veo varada ahí, pero bueno, estoy tratando de aceptarlo para seguir porque es lo único que tengo. Pero me afecta mucho, me he enfermado y todo por eso, con dolores de panza, gastritis, por no poder hablar las cosas y por guardarme las cosas. Y tal vez después se me pasa y todo lo que pensé de que no quería volver más al trabajo, se me va pasando y me lo banco.

E: ¿Habló de esto con alguien de afuera de su trabajo?

M.E: Sí, la gente que me conoce sabe más o menos qué me pasa. Pero no bien, bien, porque siento que cargo a las otras personas y no pueden hacer nada, salvo aconsejarme, pero después de dos años, yo ya sé lo que hay que hacer. Pero eso es más por una forma de ser mía que no me gusta hablar del tema.

E: ¿Qué fue lo peor que le pasó estando trabajando ahí?

M.E: Lo peor que me pasa es todos los días, no hay algo en particular, es todo.

E: ¿El trabajo fue así desde el primer día?

M.E: No, después me empecé a dar cuenta. Al principio era todo nuevo y divertido, después me empecé a dar cuenta de cómo es la gente. No hay una persona que valga la pena.

E: ¿Usted piensa que hay algo que se puede hacer para cambiar?

M.E: Sí, pero está muy arraigado. Mientras esté el dueño no creo que haya cambios. A menos que venga este consultor que tenemos, pero como está hace mucho, también es como que se acostumbró. Lo que habría que hacer es que venga alguien de afuera y por un tiempo, para analizar las cosas y decir cómo deberían hacerse las cosas, armar un plan nuevo. Pero que venga exclusivamente para eso, porque cuando estás ahí te contagian. Ésa me parece la única forma, que ellos no aceptarían. Porque no aceptan las cosas de afuera. Pero ése es mi punto de vista.

Yo sé que cuando me vaya va a ser un alivio, por eso sé que en cuanto me surja algo me voy.”