



Grupo Temático N° 17: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

Coordinadores: Javier P. Hermo y Cecilia M. Lusnich

El acoso laboral y las nuevas formas de trabajo en la organización: Estudio de casos en una organización pública de la ciudad de Río Cuarto

Autor/es: Mg. Mónica Ré

E – mail: mre@fce.unrc.edu.ar

Autor/es: Esp. Ruth Ramallo

E – mail: ruthramallo@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de Río Cuarto

Resumen

Las nuevas formas de trabajo generan **tensión** y crean así condiciones favorables para que aparezcan la maldad, el cinismo y la perversidad. Los directivos lo único que persiguen es mejorar los resultados de las empresas sin tener en cuenta el factor humano, los cuales trabajan sometidos a gran presión, los conflictos tienden a generarse más fácilmente señala Hirigoyen (1998).

La tensión laboral tiene efectos negativos en la salud de las personas y genera un costo económico que todavía no ha sido evaluado en países como Francia que si tienen legislación en la problemática del mobbing. La desorganización en las organizaciones y empresas, también generan tensión en las relaciones laborales. Coincidimos con la postura de los sociólogos Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac que los asalariados “*entran en un sistema managinario que los transforma en esclavos dorados*” (1991, citado en Hirigoyen, 1998, p. 70). En realidad, la creatividad, la originalidad y la iniciativa personal molestan y se niegan las transferencias de responsabilidades y la formación y desarrollo de la carrera organizacional, desmotivando al asalariado.

Las empresas implementan algunas estrategias para *deshacerse de un empleado* que es molesto porque no se le puede reprochar nada: la reestructuración del departamento, asignarle una tarea difícil ó *maltratarlo psicológicamente* y *forzar así su renuncia* al puesto. Cuando la organización ha



incorporado en su constelación de valores que el fin justifica los medios, y que está dispuesta a todo para alcanzar sus objetivos, puede convertirse en un **sistema perverso**.

La presente ponencia pretende develar la existencia del acoso laboral dentro de una organización pública de la ciudad de Río Cuarto, como herramienta de gestión del personal. El trabajo es un “estudio sociocultural”, que utiliza la metodología cualitativa, que es la base de la investigación social, porque es necesaria la voz del sujeto devenido en objeto de estudio. Es el sujeto quien va a expresar sus experiencias y sus consideraciones desde su propia subjetividad. Se realizarán entrevistas orales, en donde también se observará el lenguaje no gestual. Luego, se transcriben algunos relatos que son contruidos desde la experiencia del trabajo.

Introducción

El objetivo general del presente trabajo es determinar la existencia del acoso laboral o mobbing, en una organización pública de la ciudad de Río Cuarto. Los objetivos específicos son:

- ✓ Identificar si el acoso se relaciona con la variable poder que existe en la organización.
- ✓ Conocer cuáles son las conductas hostiles que se manifiestan en las organización bajo estudio, y determinar si forman parte de un estilo de dirección

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

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



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

Un individuo **perverso** lo es de manera permanente, es su forma de relación con los demás, y está fijado a ella, a la perversidad, le resulta imposible cuestionarse a sí mismo. En ocasiones, también es narcisista, y solo existe ese individuo en la medida que pueda rebajar a otros y conseguir para sí alta autoestima, al mismo tiempo, su objetivo es conseguir **poder**, ya que son personas ávidas de admiración y de aprobación por los demás; saben manipular de manera natural, son raza dominante en el mundo de los negocios y la política, sintiendo los demás fascinación por su desempeño, en este contexto, podemos afirmar, que tiene vigencia la ley del más fuerte o el más apto.

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

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



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

Estado de la cuestión

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

Mientras que mobbing proviene del verbo inglés to mob que su traducción literal es regañar, atacar, maltratar, asediar. En cuanto al sustantivo *mob* significa muchedumbre, jauría. El origen del término muestra bien a las claras que se trata de un fenómeno grupal, donde, los métodos no son siempre muy claros. Hirigoyen (2000) coincide con Leymann que el mobbing se refiere a conductas hostiles y repetidas en el ámbito de trabajo, que siempre tienen en la mira a la misma persona. Pero difiere en cuanto sostiene que se origina en un conflicto que no se ha resuelto. Son conductas ofensivas contra los empleados, que pueden conducir a su marginación en el lugar de trabajo por la repetición en el tiempo. En el acoso no se ha establecido el conflicto, por la asimetría de la relación de poder entre los sujetos.



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

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

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

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

¹ La violencia y las víctimas.

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

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

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

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

² El trabajador acosado.

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

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

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

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



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

Nuevas formas de trabajo en las organizaciones: Acoso versus conflicto

Las nuevas formas de trabajo generan *tensión* y crean así condiciones favorables para que aparezcan la maldad, el cinismo y la perversidad. Los directivos lo único que persiguen es mejorar los resultados de las empresas sin tener en cuenta el factor humano, y cuando los grupos humanos trabajan sometidos a gran presión, los conflictos tienden a generarse más fácilmente señala Hirigoyen (1998). La tensión debería ser para el trabajador el fenómeno fisiológico que le permite al organismo adaptarse ante una agresión externa. Como el asalariado no puede optar por huir o responder a la agresión, la tensión “*se convierte en un fenómeno de adaptación social y psicológica*” (Hirigoyen, 1998, p. 69). El organismo de la víctima está en estado de alerta y resistencia permanente.

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

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

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

En realidad, la creatividad, la originalidad y la iniciativa personal molestan y se niegan las transferencias de responsabilidades y la formación y desarrollo de la carrera organizacional, desmotivando al asalariado. Se produce una degradación de la persona y de sus aptitudes, no hay posibilidades de movilidad, porque no cuenta la persona como tal, y por ende, no se tienen en cuenta su historia, su dignidad y su sufrimiento. Estamos en presencia de un *proceso de cosificación* o robotización del individuo, donde los asalariados se sienten y se encuentran en una posición débil para exigir grandes cambios, deben resignarse a protestar en su interior y bajar la cabeza. Y cuando aparece la tensión que se manifiesta en insomnio, fatiga, irritabilidad, y el empleado se resiste a tomar la licencia que el médico le indica para recuperarse, es comprensible su decisión, porque teme a las represalias de las que será víctima a su regreso al trabajo.

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



En ocasiones las empresas aprovechan las circunstancias personales que acontecen en la vida de las personas y cuando el empleado se encuentra debilitado, menos concentrado, por agentes externos a su trabajo, como por ejemplo, un divorcio, un fallecimiento, comienzan a reprochársele cosas que, con o sin razón, nunca se le habían recriminado antes. Se percibe que ese empleado ha bajado la guardia y ya no se lo acepta como antes, se piensa que el empleado ha dejado de ser competente. Este actitud de *“aprovecharse de la debilidad ajena es un procedimiento habitual”* (p. 71) señala Hirigoyen (1998), pensamos que es la estrategia por excelencia en el mundo de los negocios y la política, que permite posicionarse y ganar cuotas de poder.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

En las empresas existen aunque no abundan personas que tienen gran perversidad, que ejercen poder de atracción sobre sus seguidores y pares y también tienen dones para molestar a las demás personas que trabajan en el lugar. Cuando los individuos son rivales, tienen el mismo rango o jerarquía, estamos en presencia de una legítima lucha de poder, en tanto y en cuanto todos tengan la oportunidad de competir por un espacio laboral.

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



Cuando las decisiones son arbitrarias y no surgen del consenso, por ejemplo, una extensión de la jornada laboral, una sobrecarga de trabajo urgente o exigencias incoherentes o imposibles de dar cumplimiento, es probable que los empleados se resistan a acatarlas. Para poder llevar a cabo estas pretensiones en algunos casos se presiona a los empleados de manera sistemática, y esta **presión** se convierte en un estilo de dirección ineficaz y poco rentable a mediano plazo porque el exceso de tensión genera frustración, errores profesionales que repercuten en la empresa y también tiempos perdidos por licencias por enfermedad. Coincidimos con Hirigoyen (1998) cuando señala que tener empleados felices debería ser nuestro fin primordial porque la mano de obra motivada es más productiva, dado que disminuyen los errores y los tiempos perdidos que conllevan a un incremento en las utilidades.

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

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



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

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

Metodología

Se realizará una investigación exploratoria y descriptiva donde se teorizará sobre el fenómeno mobbing, haciendo una revisión bibliográfica. Será una investigación básica porque no habrá propuestas de intervención. Será de diseño seccional como señala Soler (2009) porque “*se hace una sola observación a un tiempo dado*” (p. 112) y se trabajará con una micro-muestra que estará conformada por algunas personas que trabajan en una organización pública de la ciudad de Río Cuarto en el período 2013. La recolección de datos se hará por medio de entrevistas, que son el método por excelencia de las ciencias sociales, que permiten recabar la manifestación verbal o



escrita de las personas, detectando cuales son las personas que desean contribuir con su aporte en la realización del trabajo y luego, los que accedan a colaborar completarán un cuestionario anónimo con preguntas abiertas y por estimación para determinar la existencia del mobbing, que conductas se manifiestan para convertir la relación laboral en violenta y que consecuencias tiene dicho fenómeno (Soler, 2009).

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

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

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

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

En este particular universo de observación se estudian los casos de dos mujeres trabajadoras de entre 24 hasta 60 años, teniendo en cuenta el ciclo vital en que se encuentran, el sector social al que pertenecen y los niveles educativos. La muestra dirigida presenta algunas limitaciones, ya que los resultados son generalizables a la muestra en sí, pero no a una población.

En los casos estudiados, se utilizó la técnica de *snow ball simple*³ por la cual se va organizado la muestra a partir de redes: conocidos, amistades, y/o familiares de las personas que se entrevistan (Soler, 2009). Esta parte de la investigación presenta una limitación al momento de realizar la selección del entrevistado, porque es el mismo entrevistado el que identifica y sugiere a otras personas con la misma problemática para ser entrevistados y el tesista corta la cadena cuando lo considera pertinente.

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

Corina, empleada de una repartición pública

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

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

Cuando se la interroga con respecto a las condiciones laborales, se le pregunta **si considera que alguna persona de su ámbito laboral ha atentado contra sus condiciones de trabajo en particular** y responde que “sus primeras jornadas laborales eran normales, su jefa la halagaba por su inteligencia y la adiestraba en las tareas que debía realizar y cómo debía hacerlo”. Su superiora le suministraba la información necesaria para realizar las tareas con normalidad, pero solo de manera verbal, jamás le permitió el acceso a las resoluciones cuando se implementa algún tipo de cambio, ni siquiera le permite leerlas. Lo que a la fecha Corina no conoce son los protocolos de trabajo. Manifiesta la actora que nunca se le ha negado el acceso a la computadora ni a la impresora, pero sí **se le retacea el papel**, supone que para evitar desperdicios. Es decir, no se le niega el acceso a los elementos de trabajo, pero sí ha notado que no siempre encuentra los **libros** o registros en los lugares donde los ha dejado el día anterior, a veces “**se pierden**”, es más, refiere que en ocasiones los ha encontrado escondidos en otros lugares de la oficina. Con respecto a lapiceras, abrochadoras y otros elementos, suelen estar en el escritorio de la jefa porque los considera de su propiedad.

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

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



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

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

Las **licencias médicas** siempre se le cuestionaron y se la llamaba por teléfono para remarcarle que “ese día el trabajo se atrasó más de lo habitual en la oficina”. Aún le reprocha que se haya acogido a su licencia por maternidad, ya que la consideraba excesiva, sostenía que “seis meses es una exageración, antes las licencias eran menores y nadie se moría ni tenía un hijo en la oficina”. Nunca logró comprender que Corina tenía contracciones muy fuertes y que debía reposar para cuidar su salud y la de su bebé.

Luego le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y se ha rechazado la comunicación directa en particular**, lee la pregunta y los ítems enumerados en ella, suspira y luego responde: “La Señora cuando me da una instrucción nunca me mira a los ojos” tampoco confronta la mirada con el otro empleado del área. Nunca ha dejado de hablarle e de impartirle instrucciones, y a pesar de que no tiene buenos modos para expresarse, siempre le dirige la palabra. Y cuando Corina pregunta por los protocolos de trabajo o por los originales de las resoluciones, siempre su respuesta es negativa, no le brinda el material, le contesta con un “no” argumentando que la normativa original es de uso exclusivo de la jefatura. La jefa de



Corina no admite que sus dos subordinados dialoguen aunque sea brevemente entre ellos, ya se han presentado varias ocasiones en las que Corina y su compañero han intercambiado opiniones y la Señora comienza a elevar el tono de voz, que no es muy agradable al oído y les recuerda que hay tareas pendientes de realización, que por favor utilicen su tiempo para culminar con las actividades de manera urgente y ése siempre ha sido el fin de la conversación.

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

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

La forma en que Corina realizaba sus tareas era cuestionada de manera permanente mediante descalificaciones que nunca mencionaban de manera concreta el error para poder subsanarlo. La Señora se ha atrevido a gritar cuando Corina incumplió alguna orden que no era pertinente, y en algunos casos hasta había insultos en voz baja. Recuerda Corina que cuando estaba embarazada, si

tenía consideraciones con respecto a que no estuviese tanto tiempo parada atendiendo al público, pero al final, le recordaba que ahora debía hacer su trabajo también.

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

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

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

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

Este es un caso claro de “*acoso institucional*” que se convierte en “*un instrumento de gestión del conjunto del personal*” (Hirigoyen, 2000, p. 100). Corina apenas comenzó a somatizar sus problemas laborales logró reaccionar, manifestar su posición y revertir en parte la situación. En este caso podemos hablar de *abuso de poder* o de autoridad, donde un superior utiliza su posición jerárquica para hostigar a sus subordinados, porque inconscientemente tiene miedo de perder el



control que detenta, necesita reforzarlo y hacer ver a sus subordinados, quién es el que manda, actitudes que se ponen de manifiesto cuando le asigna tareas inferiores a su puesto como el barrido de la oficina y llevar documentación que le compete al ordenanza. También cuando le restringe el acceso a información relevante para que desempeñe su tarea y la descalifica cada vez que puede.

Ana, empleada pública

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

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

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

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

En cuanto a las licencias médicas, al principio se respetaron y la última no. El médico le diagnostica tendinitis en un brazo y le indica reposo por tres días. Su jefa aparentemente no lo aceptó y envió el médico laboral a su casa para constatar. Con tal mala suerte para Ana que en el segundo día de licencia no la encuentra el médico en su casa y ni siquiera deja una nota o aviso de visita. Cuando se reincorpora a su actividad, le comunican que al haber constatado que ella no estaba en su domicilio estando enferma, se pidió el descuento de días porque no se trabajaron.

En segundo lugar, le pregunto si **considera que alguna persona en su ámbito laboral le ha generado aislamiento y si se ha rechazado la comunicación directa en particular.**

Recuerda Ana que siempre que respondía a los saludos de los demás empleados e intercambiaba opiniones con ellos, generalmente era interrumpida de manera sutil por su jefa, donde le recordaba que necesitaban café en la dirección, ó que debía llevar un expediente a otra área. A veces, le decía que perdía tiempo al hablar, que la actividad social se desarrolla fuera del ámbito laboral porque las personas tienen que trabajar. No obstante, Ana nunca dejó tareas sin terminar en la jornada laboral. Su lugar de trabajo estaba separado del resto, por lo que no puede ser considerado como indicador de aislamiento. El comportamiento del resto de los compañeros era de total obsecuencia para con la jefa y nunca intervenían cuando sucedía alguna confrontación.

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

Por último le pregunto si **ha sufrido violencia verbal, física o sexual en su ámbito laboral**, y responde que considera que ha sufrido violencia verbal porque se le ha gritado y delante de otras personas. En varias ocasiones la jefa la ha llamado por teléfono en horarios en que no prestaba

servicios por cuestiones triviales, por no encontrar una llave, para verificar si ha apagado todas luces y computadoras, entre otras cosas. Si considera que ha sido objeto de persecución cuando le enviaron el médico a su casa.

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

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

Conclusiones

En las organizaciones existen algunas personas perversas que realizan actos pequeños, pero que son sutiles y anodinos. Coincidimos que el acoso, como cualquier manifestación abusiva de una conducta, intenta en degradar la dignidad de la persona, en su integridad física o moral, mediante un proceso destructor, donde las armas que se utilizan son los comportamientos, las palabras, los actos y los gestos. Este proceso tiene como objetivo desestabilizar al empleado, tomarlo por sorpresa, poner en peligro su empleo y degradar el clima de trabajo. Son agresiones muy sutiles que resultan difíciles de probar y de advertir por el resto de los integrantes del grupo de trabajo.

En estos casos las relaciones laborales incluyen el abuso de poder, por parte de un superior, un par o un subordinado y la manipulación perversa en que incurre el hostigador para dominar a la persona que es objeto de su destrucción. Manipular consiste en convencer a la víctima con engaños y maniobras, que se encuentra bajo su dominio y que está atrapado en una tela de araña. Al ser las



agresiones constantes y permanentes socavan la integridad de la persona, bajan su autoestima y es en esta repetición de ataques, humillaciones y abusos donde opera la destrucción moral y física del agredido.

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

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

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

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

Producto de la desinformación, los empleados en ocasiones son inducidos a cometer errores, por los cuales se los descalifica, se los trata mal y hasta se pretende sancionarlos. Es una forma de hacerles saber quien tiene el control en la oficina, si es necesario se grita y se recriminan los errores



de mala manera, pero no se explica cual es el procedimiento correcto para resolver las distintas situaciones. Todas las entrevistadas manifestaron haber tenido episodios de gastritis, insomnio y estrés, cuyos síntomas disminuyen con el tratamiento médico. Esto ha ocasionado absentismo por enfermedad, días de trabajo perdidos para la organización.

Los casos presentados son ejemplos claros de acoso institucional, donde un superior abusa de su poder, con miras a menoscabar la integridad de los trabajadores. Primero los seduce y luego los envuelve en una tela de araña para agredirlos sutilmente. Las víctimas se paralizan por el miedo que les genera su superior, con imponerles sanciones o evaluarlos negativamente. Luego, la violencia es abierta y declarada, crece porque no se ha puesto un freno al hostigamiento en el momento oportuno. En una organización pública de nuestra ciudad el hostigamiento está instalado como herramienta de gestión del personal. Considero que este problema está más arraigado en el sector público, donde los empleados gozan de estabilidad absoluta en el empleo establecida en nuestra Constitución Nacional, porque aunque los roles de cada puesto de trabajo están definidos y existen organigramas que ponen de manifiesto los distintos niveles jerárquicos en la organización formal, son los jefes los que no permiten el acceso a la información a los nuevos ingresantes, para poder ser discrecionales en el ejercicio del poder. En estos casos, el acoso es la herramienta por excelencia para forzar la retirada de la persona de su ámbito laboral.

Bibliografía Consultada:

- Barón Duque, M., Munduate Jaca, L., Blanco Barea, M. (2003, Enero). *La Espiral del Mobbing*. N° 84. Investigadora Jurídica. Universidad de Sevilla.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Convenio 111 de la OIT.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 202-203.
- Féminis, C. (2009). *Manual de responsabilidad y Etica en los negocios*. Especialidad de posgrado: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
- Guillén Para, M. (2006). *Etica en las organizaciones*. Madrid. Ed. Pearson-Prentice Hall.



- Hirigoyen, M. F. (1998/2012) *El Acoso moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. (18a. Reimpresión). Buenos Aires: Paidós.
- Hirigoyen, M. F. (2000/2008) *El Acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso* (2da. Reimpresión). Buenos Aires: Paidós.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing*. París: Seuil.
- Leymann, H. (1990), *Mobbing and Psychological Terror at workplaces: Violence and Victims*, vol. 5.
- Melé, D. (1997). *Ética en la dirección de empresas*. España, Universidad de Navarra: Ed. Folio.
- Pastor A., Perez Lopez, J. A. y Melé, D. (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. España, Universidad de Navarra: Ed. Folio.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5ta. Edición). México: Ed. Prentice-Hall hispanoamericana.
- Soler, C. (2009) *Ideas para investigar: Proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Ré, M. y Ramallo R. (2012, octubre). *Hogar y Mundo del Trabajo Femenino en Río Cuarto: Discusiones y experiencia*. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Latinoamericano de Historia Económica (CLADHEIII), XXIII Jornadas de Historia Económica de la AAHE, San Carlos de Bariloche, Argentina.