

LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO Y EL SOSTENIMIENTO DEL ACOSO LABORAL. UN ESTUDIO CUALITATIVO

Patricio Godoy Ponce
Roxana Vuanello
Gabriela Melina Luciano

Universidad Nacional de San Luis. Argentina

Resumen

El acoso psicológico configura un problema de riesgo psicosocial en los ámbitos laborales, debido a las consecuencias sobre la salud y las condiciones de trabajo de quienes lo padecen. Con el objeto de realizar un aporte a su conocimiento, se planteó como propósito indagar en las características y estrategias organizacionales que promueven, sostienen y/o naturalizan esta forma de violencia laboral, y si estas constituyen una herramienta disciplinaria y aleccionadora en el contexto de trabajo.

Para ello, se realizó una selección de categorías de análisis obtenidas a partir de una investigación desarrollada en el marco del doctorado en psicología. Dicha investigación es de corte cualitativa, transversal, de tipo descriptivo e interpretativo, en la que se ha recopilado información durante el período 2019-2020. De la información generada en nuestro corpus empírico, se procedió a realizar su codificación y análisis. De ella surgen cuatro categorías que nos permiten concluir que la dimensión organizacional, vinculados a la designación política de funcionarios/as, la promoción de la competitividad, la invisibilización del acoso y la inacción organizacional, son algunos de los factores de riesgo a considerar para su intervención.

Palabras claves: violencia laboral-*mobbing*-organización-investigación cualitativa

Abstract

Psychological bullying constitutes a problem of psychosocial risk in the workplace, due to the consequences on the health and working conditions of those who suffer it.

In order to make a contribution to their knowledge, it was proposed to investigate the characteristics and organizational strategies that promote, sustain and / or naturalize this form of workplace violence. To do this, a selection of analysis categories was obtained from an investigation carried out within the framework of a doctorate in psychology. This research is qualitative, cross-sectional, descriptive and interpretive, in which information has been collected during the 2019-2020 period. From the information generated in our empirical corpus, we proceeded to carry out its coding and analysis. Four categories emerge from it that allow us to conclude that the organizational dimension, linked to the political appointment of officials, the promotion of competitiveness, the invisibility of harassment and organizational inaction, are some of the risk factors to consider for the intervention.

Keywords: Labor Violence - Mobbing - Organization - Qualitative research.

Primeras coordenadas empírico teóricas sobre las organizaciones como escenario de la violencia laboral

El trabajo como actividad humana tiene para las personas un alto valor social, una influencia en la identidad y una función importante en la construcción de la subjetividad, debido a los significantes del orden moral, social, político, cultural y psicológico que el mismo aporta (Álvarez Ramírez, 2012). Además, el trabajo y las organizaciones laborales, deberían constituirse en espacios para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los/as trabajadores/as. Sin embargo, nos encontramos con organizaciones en las que priman factores de riesgo de tipo psicosocial, que tienen injerencia sobre la vida de las personas (desmotivación, insatisfacción laboral, estrés, conflictos interpersonales, etc.) y para las propias organizaciones (económicos, de producción, de ambientes laborales, sociales, etc.). Bajo estas condiciones, este tipo de riesgos tienen una alta probabilidad de convertir los lugares de trabajo en espacios propicios para la expresión de conductas que se manifiestan en diferentes formas de violencia laboral.

En este marco, se intenta profundizar en un aspecto de la realidad socio laboral, que se inscribe en la propuesta de investigación del doctorado en psicología denominado “violencia laboral: significados y consecuencias en trabajadoras/es y su entorno familiar. Un estudio cualitativo con víctimas de acoso psicológico en la ciudad de San Luis” que se viene desarrollando desde al año 2018 a la actualidad.

El interés de este trabajo es hacer foco en una de las dimensiones abordadas de la problemática de estudio, la dimensión organizacional. Teniendo en cuenta esta consideración, realizamos un recorte de la información brindada por los/as entrevistados/as, en la que expresan que las organizaciones juegan un rol significativo en la manifestación de esta problemática. Como punto de partida, se realiza un breve análisis conceptual sobre las organizaciones, para adentrarnos posteriormente en las categorías de análisis seleccionadas para el presente artículo.

Desde los orígenes de la historia humana, hombres y mujeres han pertenecido de una u otra manera a grupos organizacionales formales e informales, por lo tanto señala Guzmán Paz (2012) “sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos... desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de organización” (p. 30).

Camarena Martínez (2016) define a las organizaciones como:

Sistema complejo conformado por un conjunto de elementos (personas, cosas, información) cuya interrelación (enfoque sistémico) en su estructura produce conflictos internos y externos de intereses individuales y los colectivos en la operación de la misma; dichos elementos son alineados para el logro de un fin específico (cumplimiento de misión). (p.164).

Se entiende entonces que las organizaciones son creaciones humanas donde los sujetos plasman necesidades y, que mediante la interacción con sus semejantes, buscan alcanzar ciertos objetivos. Esta creación colectiva, tiene cualidades específicas que ejercen un impacto en los individuos que la componen y que a su vez influyen dinámicamente en él.

Esto nos lleva a plantear, que existe una idea de pacto fundacional o contrato social voluntario, que se va incorporando a la cotidianidad de las personas que la conforman, por lo tanto, la idea de creación se independiza de las intenciones individuales que le dieron origen.

Estas conceptualizaciones son fundamentales para comprender la violencia laboral, ya que la conformación cultural e intrínseca de las organizaciones, se constituye como uno de los factores a analizar para establecer posibles causas de este fenómeno.

En nuestro contexto actual las violencias atraviesan los distintos escenarios de la vida social, y las organizaciones del trabajo no son ajenas a esta problemática. Los principios, normas y regulaciones básicas (explícitas o no), se traducen en comportamientos que progresivamente son aceptados y naturalizados por sus miembros, y se establecen formas de ser y hacer de esa organización. Si las manifestaciones de violencia pasan a formar parte de la vida organizacional y se pierde el horizonte de regulación de dichas conductas, se consolida como riesgo psicosocial y por lo tanto, la incidencia sobre la salud de los/as trabajadores/as se vuelve real (Leymann, 1996; Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa Hernández, & Morante Benadero, 2004; Salin, 2006).

Salin (2006) señala que existen distintos factores organizacionales que pueden dar origen a una de las formas de violencia laboral llamada *mobbing* u acoso psicológico. Al respecto la autora menciona que:

Los factores que permiten el acoso son descritos como estructuras y procesos que proporcionan un caldo de cultivo propicio para su aparición. Este grupo de factores incluye la presencia de desequilibrios de poder percibidos entre víctima y acosador, los bajos costes percibidos por el acosador, la existencia de una cultura organizacional que indirectamente permite este tipo de conductas (p. 417).

Con anterioridad Leymann (1996), determinó que el factor organizacional es una de las causas para comprender el acoso psicológico. En este sentido señala que “los métodos de producción y/o de trabajo extremadamente mal organizados y una casi incapaz o desinteresada administración” (p. 16), son algunas de las razones de su existencia. Así mismo, hace hincapié en que un inadecuado entrenamiento en resolución de conflictos o en el manejo de grupos por parte de los/as supervisores/as, los sitúa en una participación activa de las conductas de acoso, a veces con el fin de ser aceptados por el grupo o en ocasiones haciendo “caso omiso” de tales comportamientos, aspectos que solo contribuyen a la intensificación y naturalización del hostigamiento (Leymann, 1996).

Debemos considerar que, en determinadas condiciones organizacionales, estas pueden transformarse en verdaderas entidades tóxicas. Los/as gestores/as en nombre de la racionalidad instrumental buscan alcanzar los objetivos, la rentabilidad o la eficacia y “tienen la asombrosa facultad de transformar a un ser humano hasta entonces aparentemente normal, en un peligroso, despiadado e inhumano depredador de sus semejantes” (Piñuel, 2013, p. 159).

Estas organizaciones tóxicas, requieren para mantenerse en funcionamiento:

Poner a la mayoría de sus miembros en un estado de transferencia agéntica, es decir, en una situación de enajenación ética, activando uno de los mecanismos más profundamente instalados en el inconsciente humano, el mecanismo de la obediencia a la autoridad (Piñuel, 2013, p. 152).

Si bien excede en lo particular a las intenciones del presente artículo, es relevante considerar que las formas de precarización laboral se han instituido como característica de las relaciones laborales. Su causalidad es amplia dependiendo del enfoque y posicionamiento teórico de los distintos analistas en el tema, pero una forma acotada sobre ella, supone pensar que estas configuraciones del mundo laboral se deben a:

Las estrategias empresariales, los cambios legislativos que apoyan dichas medidas... el resultado del paso de la sociedad industrial a la sociedad de servicios en un escenario de creciente competencia internacional, fruto de la globalización y las políticas neoliberales hegemónicas en el capitalismo desorganizado (Alonso & Fernández-Rodríguez, 2009, p. 230).

La precariedad no solo remite a las formas contractuales, salariales, sino que además contiene a las condiciones de trabajo. Hoy, considerar la precarización es aceptar que están atravesados por la flexibilización laboral, que pone a gran parte del colectivo de trabajadores/as en un estado de inseguridad e inestabilidad, que solapadamente atraviesa las subjetividades, dando lugar a formas de relaciones abusivas, desleales, competitivas, y que en demasiadas ocasiones, forman parte de las políticas internas (cultura y violencia institucional), que sostienen viejas prácticas de disciplinamiento y control.

En el trasfondo de su complejidad, para muchos/as trabajadores/as estas condiciones son parte de las regulaciones que hay que “aceptar” para mantenerse dentro del mercado laboral. En este sentido Alonso y Fernández Rodríguez (2009) sostienen que “se trata de comprender la precariedad como una herramienta disciplinaria, imprescindible para que se pueda garantizar el orden en los centros de trabajo, no solamente en ellos, sino en la vida en general” (p. 231).

Si tenemos en cuenta estas apreciaciones, no es difícil considerar que la violencia laboral en términos generales y a través de la manifestación de comportamientos que se ejercen de manera frecuente en los centros de trabajo, funcionan como una herramienta aleccionadora para el conjunto de trabajadores/as que observan la destrucción psicológica, emocional y/o social de la/s víctima/s del acoso, es decir, se instituye una disciplina que es cultural (Alonso & Fernández-Rodríguez, 2009) que embiste sobre las subjetividades.

La identificación de este tipo de riesgo psicosocial en las organizaciones de trabajo, nos proporciona una información significativa a la hora de abordar esta problemática y en el caso que se requiera, proponer intervenciones y generar políticas de gestión, que desalienten cualquier manifestación de conductas absolutamente perniciosas o antiéticas para quien la padece de forma directa, de aquellos observadores y para la organización misma (Einarsen, Salin, Einarsen, Skogstad, & Mykletun, 2019).

Aproximación conceptual sobre el *mobbing* como problemática compleja

La violencia laboral es un fenómeno que requiere de una atención especial, debido a la diversidad de expresiones que tiene en el mundo del trabajo. Las que van desde una violencia física, de género, institucional o psicológica, que por su magnitud e impacto en la salud y los derechos laborales de los/as trabajadores/as, se ha transformado en objeto de numerosas investigaciones en distintos países a nivel mundial.

Recientemente la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) a través del Convenio N° 190, invita a sus miembros a ratificar dicho convenio, con las adaptaciones pertinentes según sus propias legislaciones y en la que se respete, promueva y asegure el disfrute del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso. Para esclarecer qué se entiende por “violencia y acoso” en el mundo del trabajo, dicho organismo la define en su artículo 1° como:

Un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género (OIT, 2019, p. 2).

En lo particular, analizaremos una forma específica de violencia denominada *mobbing*, (Leymann, 1990) o acoso psicológico, que se caracteriza por presentarse por lo general de manera oculta, silenciosa y a menudo invisible, incluso para aquellos trabajadores/as que la padecen (Piñuel, 2013; 2015; Hirigoyen, 2014). Las víctimas suelen no ser demasiado conscientes del acoso (en sus primeras etapas) y reaccionan tardíamente, ocasionando a lo largo del tiempo, serias consecuencias psicológicas, emocionales, laborales, sociales y económicas.

Para adentrarnos en su comprensión, retomamos los aportes realizado por su pionero el profesor Heinz Leymann, quién en la década de los 80, dedicó gran parte de su tiempo a investigar y profundizar en las características y causas de este fenómeno. A principio de los 90 aplica el término *mobbing* para este tipo de comportamientos, y sostuvo que el acoso psicológico presenta como característica, la manifestación de conductas más bien sutiles que tienden al aislamiento, la exclusión y a la interferencia en las redes comunicacionales. Sus estudios tuvieron el propósito de establecer el vínculo existente entre una conducta (violenta) específica en el trabajo y sus consecuencias para las personas (víctimas). De esta manera Leymann (1990) definió este tipo de violencia laboral como:

Una comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. También hay casos en que el *mobbing* es mutuo, hasta que uno de los participantes se convierte en el desvalido. Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo período (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social (p. 6).

Desde esta conceptualización, la comunicación es una de las variables a considerar, ya que el acosador focaliza la atención en este aspecto tratando de destruir las redes comunicacionales de la/s víctima/s, arruinando su reputación y perturbando el ejercicio de sus actividades laborales. Esta destrucción, pone a la víctima en un estado de indefensión, lo que Hirigoyen (2014) denomina “la muerte social o patología de la soledad” (p. 24).

Por otro lado, uno de los objetivos del *mobbing* es “destruir o reducir la empleabilidad del trabajador” (Piñuel & García, 2015, p.30), es decir, disminuir su desempeño laboral y autopercepción profesional, lo que induce a un progresivo alejamiento de la víctima de su entorno laboral, tanto de su compromiso con la tarea, como físicamente en el sentido de desear abandonar la empresa o requerir el traslado a otro sector o dependencia.

Por su parte, Hirigoyen (2014) define este tipo de violencia como acoso moral en el trabajo y dice que se trata de:

Toda conducta abusiva (gestos, palabras, comportamientos, actitudes) que atenta, por su repetición o su sistematización, contra la dignidad o la integridad física o psicológica de un trabajador y que pone en peligro su empleo o degrada el ambiente de trabajo (p. 22).

La autora sostiene que no puede excluirse una mirada ética o moral de ello, porque “lo que impera en el lado de las víctimas del acoso moral, es la sensación de haber sido maltratadas, menospreciadas y humilladas injustamente” (Hirigoyen, 2014, p. 17).

En razón de lo citado se destaca que: el acoso psicológico no es un conflicto; esta forma de violencia se da en ámbitos laborales; los comportamientos y prácticas son consideradas inmorales y atentan contra los derechos básicos como la dignidad y la salud en el trabajo; se da de manera sistemática (frecuencia y duración); existe un desequilibrio de poder inherente entre acosador/acosado y tiene serias consecuencias en la salud y el clima laboral.

Atravesamientos del *mobbing*. Aspectos relacionados a sus causas y consecuencias en la salud de la/s víctima/s

Dentro de las causas del *mobbing* Piñuel & García (2015) postulan que este aparece en entornos laborales pobres, nocivos o psicológicamente tóxicos. En este sentido, los factores organizacionales relacionados con las deficiencias en el diseño del trabajo, en el estilo de liderazgo, una posición expuesta socialmente, y un bajo nivel moral dentro de la organización, parecen ser los principales factores que llevan al surgimiento de este fenómeno. La misma postura sostenía Leymann (1996), al considerar a las condiciones del ambiente de trabajo como las causas fundamentales del *mobbing*, y que los factores de personalidad son importantes, pero no lo del todo relevantes para su estudio.

Por su parte, Salin (2003) plantea un modelo teórico con el cual pretende explicar el acoso laboral y los antecedentes organizacionales de este. La autora propone tres grupos de factores asociados al *mobbing*: las estructuras habilitantes o antecedentes necesarios en la que se inscriben los desequilibrios de poder percibidos entre acosador y víctima, los costos percibidos de los comportamientos implementados por el/los hostigador/es, la insatisfacción laboral y la frustración concomitante. Las estructuras motivadoras o incentivos incluyen la competencia interna, los sistemas de recompensa y beneficios esperados y por último, se encuentra el grupo denominado procesos precipitantes o circunstancias desencadenantes que hacen referencia a situaciones particulares de las organizaciones cuando, por distintas circunstancias, se requiere hacer una reducción y/o reestructuración de personal o áreas, distintos cambios organizativos entre ellos modificar la composición del grupo de trabajo.

En este marco, Salin (2003) señala que:

El acoso en el trabajo a menudo es una interacción entre las estructuras y procesos de los tres grupos. Por lo tanto, la intimidación rara vez se explica solo por un factor, sino que es más bien un fenómeno de causalidad múltiple (p. 20)

Para cerrar este apartado respecto a las causas organizacionales, consideramos que suponer únicamente estos factores puede ser contraproducente, ya que implicaría desresponsabilizar

a las personas que implementan este tipo de comportamientos e incluso son igualmente responsables, aquellas/os que, por su posición jerárquica, desconocen, minimizan o promueven el acoso en ámbitos laborales.

Metodología

El artículo es una selección de los resultados obtenidos hasta el momento de una investigación más amplia, actualmente en curso. Se trata de un estudio de corte cualitativo, transversal, de tipo descriptivo e interpretativo, en la que se ha generado información de manera sistemática a partir de entrevistas realizadas en profundidad durante los años 2019-2020. La unidad de análisis está compuesta por 10 trabajadores/as, quienes accedieron a participar a través de la firma de un consentimiento informado. Las edades oscilan entre los 30 y 55 años, pertenecientes al ámbito público y privado de la ciudad de San Luis-Argentina y que son o fueron víctimas de violencia laboral.

El propósito es comprender las características y estrategias organizacionales que promueven, sostienen y/o naturalizan la violencia laboral y si estas se constituyen en una herramienta disciplinaria y aleccionadora en el contexto de trabajo. Para ello, se procedió a realizar una codificación y análisis de la información obtenida a través de entrevistas en profundidad. De este proceso se obtuvieron las siguientes categorías:

Categoría 1: Dinámica de poder, burocratización y política como característica organizacional

Uno de los elementos característicos que poseen ciertas organizaciones como la administración pública, es la burocratización y la fuerte incidencia política, que conlleva a una permanente renovación de quienes tienen funciones de gestión (funcionarios, directivos, mandos intermedios), que pueden generar procesos precipitantes de violencia laboral (Salin, 2003).

Al instaurarse cada cierto tiempo cambios y reestructuraciones y nuevas modalidades de trabajo, pueden romper el statu quo del grupo, generando una constante adaptación a las formas de gestión del nuevo funcionario, jefe o autoridad. Puede suceder que quienes ingresan cumpliendo funciones de gestión, quieran imponer nuevos estilos de trabajo y desplegar por ello, conductas nocivas hacia quienes no se alinean con la nueva modalidad. Al respecto una entrevistada dice:

Vos sabes que en diciembre se renuevan o no todo los contratos... cambian todos los funcionarios, algunos quedan... cuando entran deben presentar su carta de renuncia... este jefe nuevo que entró era joven y hubo que enseñarle el trabajo, no sabía nada, su cargo era político... cuando logramos llegar a ser un Programa, ahí vino el cambio en él, todos lo llamaban para felicitarlo, él se llevaba todos los laureles gracias a nosotras... luego empezó a comprar cosas, a traer gente innecesaria, a "sus amigos"... sacó a algunas compañeras con antigüedad, a personas mayores y ahí empezó el hostigamiento (mujer - empleada pública).

Lo que se observa es que las formas de organización del trabajo actual, especialmente en diferentes áreas de la administración pública a la que pertenecen la mayoría de los/as entrevistados/as, los cargos significativos son digitados por el poder político de turno. Se ha encontrado que no todos los que asumen esta responsabilidad, poseen las condiciones

necesarias para lograr adecuados mecanismos de resolución de conflictos, un tipo de liderazgo eficaz, pertinentes vías comunicacionales y una valorización de los recursos humanos.

Los cambios permanentes de funcionarios/as y jefes/as y sus respectivas reestructuraciones, promueven la aparición de sentimientos de inseguridad, impotencia e incertidumbre en los/as trabajadores/as, frente a las nuevas medidas que se puedan tomar, posibilitando el aumento de los niveles de estrés laboral. Si no existió un adecuado nombramiento y además, el contexto organizacional facilita el despliegue de comportamientos autoritarios y discrecionales, tendremos personas tóxicas y nocivas para la organización y sus trabajadores/as. En investigaciones precedentes (Einarsen, 2000; Salin, 2006) hacen referencia a esta modalidad de conducción y ante la inacción de los mandos gerenciales y falta de políticas internas anti *moobing*, se constituyen en la base para que los/as acosadores/as posean un alto grado de impunidad (Piñuel, 2003).

Categoría 2: La competitividad como destrucción abierta o silenciosa

La comprensión de esta categoría de análisis, se basa en otro de los aspectos teóricos denominado motivantes como posible factor que contribuye a la aparición de conductas de acoso u hostigamiento (Salin, 2003). Este aspecto está íntimamente relacionado con la productividad y el rendimiento.

Organizaciones que promueven la competencia entre sus miembros, pueden despertar conductas de hostigamiento por parte de jefes/as o entre trabajadores/as del mismo nivel en la estructura organizacional, en ocasiones, con el afán de alcanzar niveles de productividad o rendimientos esperados.

La competencia entre pares puede ser un factor de riesgo cuando el otro/a se convierte en un enemigo/a real o imaginario, más aún cuando las posibilidades de ascenso en la carrera profesional es limitada por la falta de recursos económicos, ausencia de programas de desarrollo de carreras, por la “meritocracia” o decisiones arbitrarias de los mandos superiores. Una de las entrevistadas señala:

Llegó la resolución que decía que dejábamos de ser un subprograma y pasábamos a ser un programa y el nuevo jefe nos dice “me dan tres lugares y uno es para ser jefa de área”... pero el tema era que las que levantamos el programa fuimos tres... pero él dice “me han dado tres lugares para jefaturas de áreas, pero ustedes tres van a tener que competir para una jefatura... los otros dos puestos son para dos amigas mías (mujer - empleada de la administración pública).

Las organizaciones que promueven estas conductas, pueden no ser conscientes del tenor de la competencia y perder de vista las consecuencias nocivas para quién o quiénes, no logran los objetivos que la organización les impone. Puede, por lo tanto, convertirse en una “cacería” (Piñuel, 2003) y destrucción interna, ya sea porque individualmente se compite de par a par o porque algún/a trabajador/a no se adecua a las normas y exigencias que se autoimponen los grupos o equipos de trabajo. Lo señalado se aprecia en el siguiente relato:

Existe mucha competencia, es muy académico, en términos de publicar, en términos de que todo el tiempo tenés que estar publicando a cualquier costo. En el sentido de que no es que bueno trabajar en otra cosa, sino que trabajar es sinónimo de publicar... había una lógica de funcionamiento, vos te tenías que adaptar a eso o te ibas... era como un pensamiento muy

dicotómico en el sentido de que estás acá o estas en contra de nosotros (varón - docente universitario).

Categoría 3: Temor de las víctimas por posibles represalias, costos laborales y personales: el calvario del silencio

Es importante su consideración porque en numerosas ocasiones, diferentes tipos de comportamientos nocivos, suelen considerarse como “normales” o formando parte de las relaciones laborales para muchos/as trabajadores/as.

En el *mobbing* es difícil su identificación, debido a que, si la víctima no tiene información, experimenta confusión, hasta que el comportamiento violento del acosador se hace explícito (Piñuel, 2003; Abajo Olivares, 2004). Así lo relata una entrevistada:

Yo creo que era una cuestión de un deseo, es como que vos querés que en algún momento se termine, pero es como que yo no veía cómo, yo siento que no tenía los recursos, como que no sabía qué hacer..., entonces necesitaba agarrarme de algo para saber que eso en algún momento iba a terminar... significaba un deseo de decir “bueno algún día se va a cansar de maltratarme y se le va a pasar” (mujer - docente universitaria).

Esta etapa de confusión, de posterior aislamiento y “muerte social” (Hiriyoyen, 2014, p. 24) es lo que le da sentido al concepto que Scialpi (2005) denomina desamparo institucional aprendido al referirse a un “síndrome que expresa la progresiva mutilación del instinto de defensa, mecanismo este que posibilitaría la acción de poner límites” (p. 8). Ante la falta de lazos solidarios y comprensión del sufrimiento, desidia, descreimiento o desconocimiento sobre lo que sucede por parte de compañeros/as, jefes/as o responsables, se constituyen en elementos suficientes para desanimar y revictimizar al que la padece, dando lugar al encubrimiento de la violencia sustentado en el miedo y la impunidad reinante. Lo que se enuncia, se observa en el siguiente relato:

Lo que la autoridad hizo, fue desprestigiarnos en cada lugar y reunión que había dentro de la institución, nos enterábamos después de lo que decía la autoridad y eso ha calado muy profundo entre los compañeros de toda la escuela, no se acercaban a nuestro espacio de trabajo, nos miraban mal, y cuando venían primero se cercioraban de que nadie de la gestión estuviese cerca... hay mucho miedo a las represalias, que las hubo por cierto (mujer - equipo profesional de una escuela de nivel secundario).

A partir del miedo a las represalias, la falta de acompañamiento, el temor a perder el trabajo por las condiciones de precariedad laboral, constituyen factores que explican las causales del bajo índice de denuncias reales, puesto que en ocasiones dicho accionar caen en un vacío organizacional sin mayores repercusiones. Así lo expresa un entrevistado:

Es difícil denunciar, es como me paso a mí, que tuve que ir a hacer un descargo y a denunciar, eso tiene un costo, tiene un costo afectivo, familiar, personal, laboral, tiene un costo que hay que estar dispuesto a asumir... al principio tenía miedo de quedarme sin trabajo, pero cuando decidí hacerlo público, denunciar todo lo demás... ya estaba dispuesto a asumir todos esos costos, entonces no... yo sufrí antes, no después (varón - docente universitario).

Categoría 4: El accionar y las prácticas de gestión ante la ausencia de políticas internas sobre violencia laboral

Se ha comprobado que además del daño psicológico y emocional que sufre/n la/s víctima/s, el perjuicio social en el colectivo de trabajo u observadores del acoso (Cooper-Thomas, 2014; Healy-Cullen, 2017), es un factor que actúa como consecuencia de las distintas formas utilizadas en el despliegue de conductas que atentan contra los derechos laborales.

Años atrás Corsi y Peyrú (2003) hicieron alusión a cuatro procesos básicos de desconocimiento de la violencia. Esta referencia nos resulta útil para comprender este fenómeno en particular, ellas son “la invisibilización; la naturalización; la insensibilización y el encubrimiento” (p.48).

El primero de ellos, es quizás un mecanismo organizacional que se expresa a través de la negación de su existencia. Así, se invisibiliza una problemática que generalmente las organizaciones no quieren asumir. Nos remitimos entonces a el silenciamiento, porque lo que está a la vista y en el conocimiento de todos/as, es necesario cercarlo, minimizarlo, banalizarlo hasta su desaparición como problema o conflicto, sin que ello se borre del imaginario colectivo.

En segundo lugar, la naturalización de la violencia va asociada al sentido y significado que se ha construido a nivel social en torno al trabajo, es decir, desde su acepción etimológica alude a “tortura, sufrimiento o desgracia” (Dejours, 2015, p. 9). Por lo tanto, la violencia se hace parte de la realidad organizacional porque forma parte de las relaciones y vínculos que se establecen en este ámbito. Además, si consideramos el incremento de la competitividad y el individualismo, el sufrimiento pasa por un problema personal. Se rompen los vínculos que sostienen lo colectivo (Dejours, 2015) y se deshumaniza al otro/a en un contexto de por sí precario y de supervivencia. Es probable que aquí se asiente la insensibilidad frente a la violencia. Finalmente, el encubrimiento cierra el círculo del maltrato, porque la complicidad de la organización y de sus miembros, es lo que sostiene la impunidad del/la acosador/a.

Una de las entrevistadas brinda el siguiente relato:

El día que me dio el ataque de pánico y que me quebré y entré en una bronca total, un compañero fue el que me preguntó qué me pasaba, pero de la empresa nadie, ahí cada uno hacía su trabajo, es como que pasa algo hoy y mañana no pasó nada, nadie se mete, él (el hostigador) era el sobrino del dueño y el que se mete con él pierde... por eso nadie hace nada... son ellos mismos los que dejan que este tipo actúe así, son todos iguales... yo solía decirles que la gente se iba por el maltrato constante que recibían, pero te respondían que no les importaba, porque siempre había otro mejor que podía venir y por menos sueldo (mujer - administrativa de empresa constructora).

La mayoría de los/as responsables en las organizaciones, muestran cierto grado de desconfianza y desinterés sobre lo que les sucede a la/s víctima/s, incluso en ocasiones, tienden a disuadirla/s para evitar la efectivización de cualquier denuncia. En algunas investigaciones (Einarsen, 2000; Fidalgo y Piñuel, 2004; Salin, 2006) dan cuenta que en general las acciones u omisiones de quienes gestionan, suelen reforzar, dilatar o incumplir las normativas internas o convenios en caso de su existencia, revictimizando a los/as trabajadores/as, extendiendo innecesariamente en el tiempo su sufrimiento, como lo señala el siguiente relato:

Creo que en algunos casos hay una omisión, hay algo que está por abajo que sostiene eso de que los docentes sepan que eso pasa, pero que no hagan nada, de que las autoridades sepan

que eso pasa, pero no hagan nada, de que todo se sabe pero hay como una complicidad, eso creo que pasa (varón – docente universitario).

Discusiones y conclusiones

De la indagación se pudo obtener un interesante corpus de información que nos posibilite profundizar en la comprensión sobre esta problemática en diferentes contextos laborales de la ciudad de San Luis. Estas son resonantes con las investigaciones que se llevan adelante a nivel internacional y nacional, y que han determinado que bajo ciertas condiciones organizacionales, pueden constituirse en causas que habilitan, motivan o desencadenan el acoso psicológico (Salin, 2003).

Dentro de los elementos constitutivos del hostigamiento psicológico se encuentran el aislamiento, el cercenamiento de la comunicación, alteraciones en las condición de trabajo, ataques personales, entre otras, que constituyen elementos suficientes para que aquellos/as que viven la violencia de forma directa y de los que son testigos de los hechos, se adentren en un estado de “adormecimiento”, “silenciamiento” e “inacción”, producto del miedo provocado ante las consecuencias manifiestas de la/s víctima/s, a las que ven en su lento proceso de destrucción psicológica, emocional, social y laboral.

A través de los relatos configuramos la idea de que la burocratización y la designación y rotación permanente de funcionarios/as y jefes/as de distintos sectores, es una variable a considerar ante aspectos que propician y profundizan situaciones de acoso psicológico. Esto se debe a que los nombramientos son de carácter político partidario, por lo tanto, no siempre se designa a las personas más idóneas para gestionar los recursos humanos. También se caracterizó en esta categoría, que estas formas de llegar a ocupar puestos de mando, suponen la adquisición de habilidades sociales en función del poder real o simbólico que se ejerce.

Por su parte, la competitividad propiciada de manera intencional y/o sostenida como un valor dentro de la organización, es un riesgo que favorece conductas de hostigamiento entre pares o de un jefe/a hacia un trabajador/a. Si la organización no es capaz de resolver situaciones de conflicto producto de la competitividad desmedida, provoca entre el colectivo de trabajadores/as, el rompimiento sistemático de los lazos solidarios, potenciando el individualismo y la deshumanización en el trabajo.

La “muerte social” como la denomina Hirigoyen (2014) sumerge a la/s víctima/s en un sufrimiento en soledad. Durante el proceso de hostigamiento y bajo las condiciones laborales actuales, la inestabilidad e inseguridad en el empleo, pasan a ser motivos suficientes para evitar cualquier forma de intervención. El miedo a la pérdida del trabajo y la falta de acciones concretas por parte de la organización, someten al trabajador/a a un silenciamiento, complicidad o distanciamiento (físico y social) y evitar posibles represalias. La violencia ejercida, se instituye como un elemento ejemplificador, aleccionador o una advertencia de “castigo” del que nadie quiere ser parte.

Es claro, que ciertos factores organizacionales juegan un importante papel a la hora de facilitar o impedir la ocurrencia del acoso. Es necesario remarcar la importancia de que las organizaciones implementen políticas internas que regulen y sancionen las conductas de *mobbing*. Para ello, debe existir una clara convicción de quienes gestionan, de que la información y los programas de capacitación dirigidos a todos los niveles de la estructura

organizacional, sean convincentes, concretos, transparentes y aplicables. Se debe considerar un sistema de seguimiento sobre la adopción de dichas normas y sobre la evolución del estado de salud y condiciones laborales de la/s víctima/s y sobre todo, monitorear los comportamientos de quienes han sido sindicados/as como acosadores/as, a fin de proteger a quienes son o fueron hostigados/as.

La implementación de políticas internas que tiendan a abordar la problemática de manera sistemática y multidimensional en todos los niveles de la organización, por ejemplo a través de protocolos de intervención, evitaría el sufrimiento de muchos/as trabajadores/as, como así mismo, la disminución de licencias por enfermedad, renunciadas de personal capacitado o traslados innecesarios.

De ahí que conocer y comprender las características de la cultura organizacional, promover un liderazgo activo, una distribución apropiada de los roles y tareas, conocimientos suficientes sobre el tema y un reconocimiento de los derechos y dignidad de los/as trabajadores/as, son dimensiones claves de este proceso.

Referencias bibliográficas

- Abajo Olivares, F.J. (2004). *Mobbing. Acoso Psicológico en el ámbito laboral*. Buenos Aires: Ed. Lexis Nexis-Desalma.
- Alonso, L. E. & Fernández Rodríguez, C. J. (2009). Usos del trabajo y formas de gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria. En Crespo, E., Prieto, C. & Serrano, A. (Coords.). *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid: Complutense.
- Álvarez Ramírez, A. (2012). La transformación del trabajo y su incidencia en la calidad de vida de los trabajadores: reflexión desde el campo de la psicología organizacional y del trabajo. *Textos & Sentidos*, 5, 83-96.
- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135-174.
- Cooper-Thomas, H. (2014). The Impact of Bullying on Observers and Targets. *NZJHRM. Workplace Bullying Special Issue*. Volume 2(14), 82-95.
- Dejours, Ch. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires: Topia.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4(5), 379-401.
- Einarsen, K., Salin, D., Einarsen, S., Skogstad, A. & Mykletun, R. (2019). Antecedentes de infraestructuras éticas contra el acoso laboral: el papel del tamaño de la organización, los recursos financieros percibidos y el nivel de alta calidad Prácticas de gestión de recursos humano. *Revisión de Personal*, 3(48), 672-690. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0303>
- Fidalgo, A. & Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del *mobbing*. *Psicothema* 16(4), 615-624.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Healy-Cullen, S. (2017). Is Workplace Bullying in the Eye of the Beholder. *Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis*, 4(2), 563-577.

- Hirigoyen, M. F. (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo*. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- _____. (1996). El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo. *European Journal of work & organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa Hernández, E., & Morante Benadero, M. (2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(3), 277-289.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). C190. Convenio sobre la violencia y el acoso. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILOCODE:C190
- Peyrú, G. M. & Corsi, J. (2003). Las violencias sociales. En Corsi, J. & Peyrú, G. (Coords). *Violencias Sociales*. España: Ariel.
- Piñuel, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Aguilar.
- Piñuel, I. (2013). *Por si acaso te acosan... 100 cosas que necesitas saber para salir del acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Códice.
- Piñuel, I. & García, A. (2015). *La evaluación del mobbing. Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Buenos Aires: Sb.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 10(56), 1-30. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- _____. (2006). ¿Se preocupan las organizaciones por el acoso psicológico en el trabajo?. Percepciones de los trabajadores sobre las medidas organizacionales contra el acoso psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), pp. 413-431.
- Scialpi, D. (2005). Violencia laboral y desamparo institucional aprendido. *Revista Jurisprudencia Argentina*. Buenos Aires: LexisNex