



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**
www.uces.edu.ar

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS EN PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES
(IAEPCIS) "David Maldavsky"**

Doctorado en Psicología

XVI Jornadas Internacionales de Investigación en Psicología UCES 2020

XVIII Jornadas Internacionales de Actualización del Algoritmo David Liberman

I Simposio de Especialistas en Salud Mental en Emergencias y Desastres

Sábado 25 de julio de 2020 – 9.30 hs a 16.00 hs Buenos Aires.

Testigos silenciosos de violencia cotidiana en contextos laborales

María Velia Artigas; Liliana Edith Ferrari; Esteban Córdoba

Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires

Correo electrónico: mvartigas@hotmail.com

El acoso laboral y el rol de los testigos

Para adentrarnos en la temática estudiada del *mobbing*, del acoso laboral, de la violencia en ellos lugares de trabajo habría que comenzar diciendo que con el correr de los años no solamente fue cambiando su denominación sino en su tratamiento en cuanto al modelo teórico explicativo. En los inicios los precursores ponían el acento en los efectos causados en las víctimas y la tipología de los victimarios. Los modelos explicativos eran más bien de corte descriptivo y se asemejaban a las nomenclaturas de la salud mental, intentando clasificar los comportamientos de quienes eran

acosadores. Asimismo se intentaba dar cuenta de cómo se podía tener parámetros confiables que establezcan qué era acoso laboral y qué no lo era, utilizando parámetros temporales para ello. A más de tres décadas que se hace foco en el tema, las visiones de los especialistas son divergentes pero hay acuerdos conceptuales en que la organización en su conjunto es afectada por tal violencia.

Diversos estudios han señalado que el *mobbing* se da con mayor frecuencia en entornos altamente competitivos (Salin, 2011), en organizaciones muy burocratizadas (Moreno Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa, & Morante, 2006), en lugares de trabajo donde no es posible expresar ideas y existe un bajo control sobre las tareas a desempeñar, en organizaciones con un clima laboral deficiente y con problemas de comunicación interna. Además, Leymann (1996) indica que el *mobbing* está muy relacionado con un pobre entorno laboral donde los roles y la estructura de poder resultan poco claras (por ejemplo, en el personal de enfermería), el conflicto y la ambigüedad de rol son factores que pueden precipitar la aparición de conductas de hostigamiento.

Si bien el acoso laboral se podría decir que también tiene una condición de aislamiento estratégico, el porcentaje de testigos triplica al de víctimas y un margen de los mismos han vivido ambas situaciones a lo largo de su vida laboral. Por lo cual se considera valioso para este trabajo presentar los testimonios de testigos de violencia en los lugares de trabajo con el objeto de comprender cómo han sido sus estrategias para abordar y afrontar esto ce “convivir con el acoso laboral”.

Sobre el tema del afrontamiento a las situaciones de estrés, Lazarus & Folkman (1986, citado en Novo & Sicardi, 2010) han distinguido en el proceso de apreciación o evaluación cognitiva del estímulo potencialmente estresante: una apreciación primaria (la que el propio sujeto realiza para determinar el carácter positivo, irrelevante o negativo del evento) y una apreciación secundaria (considerado el estímulo como negativo, evaluación de los recursos de que dispone el sujeto para afrontarlo y las consecuencias del éxito o fracaso del afrontamiento). Las acciones pueden diferir pero se han encontrado algunos parámetros comunes como buscar redes internas ante la situación de hostigamiento, tales como testigos, aliados, soportes que logren escucharlos e intervenir en las situaciones conflictivas, los cuales pueden ser desde el espacio terapéutico hasta la denuncia concreta. Se podría pensar que existen tantas estrategias de afrontamiento como personas que trabajan, dado que cada uno puede encontrar el modo creativo, único e irreplicable de afrontar este fenómeno que devasta la vida en las organizaciones.

En cuanto a lo metodológico, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas a testigos de hechos de violencia laboral, las mismas fueron seleccionadas según contactos que provienen de otras

instancias de una investigación mayor. Como resultados destacados en las entrevistas a testigos, como se ha señalado, existen algunos puntos de coincidencia: ambas víctimas son mujeres de las situaciones que ellos han sido testigos, muy competentes, profesionales, a cargo de jefaturas, y son agredidas por sus superiores directos en organizaciones públicas de gran tamaño. Según las descripciones de los entrevistados, se trata de personas solitarias, apegadas a sus responsabilidades laborales, perfeccionistas. Las víctimas son agredidas mediante modos de irrespeto, comunicaciones violentas, faltas de apoyo a sus decisiones, intromisiones en su espacio laboral; por ejemplo, en ambos casos sus jefes invadieron sus computadoras y les borraron archivos con información muy importante que les había llevado meses de trabajo.

Si bien los testigos no han sido blanco de ataques, se involucraron con sus colegas solidariamente. Se expuso también que si bien no sintieron miedo, estas vivencias los han atravesado como sujetos laborales produciendo desgano, desmotivación y con el tiempo pidieron ser trasladados a otras dependencias estatales.

En cuanto a los efectos organizacionales, los entrevistados refieren que fueron las víctimas quienes debieron alejarse, en uno de los casos, con una renuncia definitiva, y en el otro, presentado una carpeta psiquiátrica por seis meses. En cambio, sus agresores se quedaron en sus puestos de trabajo. En ninguno de los dos casos las organizaciones tuvieron acciones de reacción ante la situación de acoso.

Algunos segmentos que dan cuenta de lo dicho:

Nada. Ella después de todas estas cosas... renunció porque...esa situación era una tortura, más que renunció, se fue, porque no le renovaron el contrato; y no podía hacer nada.(...) el subjefe continúa en su puesto; el jefe cambió y paradójicamente después él sufrió violencia o persecución por parte de un jefe superior y, inició los trámites de jubilación. No aguantó la presión y la violencia contra él (Testigo Mujer, Licenciada en economía - Área Administración Pública - Empleo. Organización pública, 30 años).

No, se iba a hacer la denuncia, ella no podía, la elevamos hacia arriba y nada. Fuimos todas las personas. Fuimos al gremio y tampoco pudimos hacer nada. Se pidió licencia. Se alejó. Tuvo seis meses alejada. Tuvimos una reunión grande con esta persona, que nos dijo que esta persona tenía ataques de pánico (Testigo Varón, Técnico - Área Educación - Organización pública, 60 años).

Por otra parte, Ferrari, retomando a Deitinger, expone que factores como la competitividad organizacional y la existencia de condiciones de trabajo carentes de una organización eficaz y ética, son elementos propiciadores de sistemas estresores, de alta exigencia personal y emocional, que cursan sus excesos en climas de ocasional y violenta descarga sobre algunos individuos. Un análisis similar en los efectos es el producido por las técnicas utilizadas en el lean management (Dejours, 2013), cuyo foco se concentra en maximizar el valor en términos del cliente, atendiendo a los procesos de calidad y productivos, lo cual genera una actividad bajo presión, ocasión del vos, ocasión del despliegue de una trama socio-organizacional de alto montaje de violencia (Ferrari et al. 2014).

El testigo y la cultura organizacional

Uno de los referentes sobre la temática cultura organizacional es Schein (1988), quien la define como “el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. La cultura se podría asemejar a la personalidad diferenciadora de una organización, sus características la hacen única, conocerla permite comprender y explicar qué está permitido y que está vetado, cómo se toman las decisiones, en qué se sustenta el poder, cuáles son las lógicas internas de una organización, cómo se mueven las interrelaciones entre sus miembros. Por otro lado, Robbins (2009), señala que el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos. El mismo autor agrega la idea de que la cultura aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación en la dirección de las organizaciones coherente con la realidad de ella.

Por lo tanto, las vivencias de los trabajadores en un contexto organizacional determinado en el cual se desarrolla la violencia laboral podría ser considerado un marco de referencia que sostiene o no, ciertas prácticas de interacción que oculta, premian, disimulan, reivindican situaciones para acallar o denunciar por parte de los testigos estas situaciones nocivas para todos. Por consiguiente, la cultura es considerada como una variable directa sobre los miembros, ya sea en la transmisión de la identidad, los valores, la misión de una organización. Si se considera como la cultura se perpetúa en tiempo y geografías, también sería preciso interpretar si los modos de violencia laboral son reproducidos también como efectos de esta reproducción social; en todos estos procesos facilitadores como: a través de la absorción que se vale de herramientas como: la selección de nuevos miembros

de acuerdo a parámetros preestablecidos, con la socialización en la inducción del personal y con los actos de la alta gerencia, quienes con sus actos y acciones visibles serán protagonistas sensibles ante la posibilidad de accionar de testigos.

Existen modelos teóricos sobre la cultura organizacional (Sepúlveda 2004) que posibilitan la interpretación de una cultura dominante según sus patrones o características comunes que bordean a cada una de ellas. Sepúlveda con su cuestionario permite por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. En tal sentido estos analizadores de comportamientos y patrones de conductas en relación a la cultura traen beneficios para avanzar con el estudio de las acciones concretas de acoso laboral en las organizaciones, donde el rol de los testigos y su posicionamiento es crucial para moderar conductas de afrontamiento y solidaridad entre los miembros de las organizaciones.

Consideraciones finales

Finalmente, retomando a Deitinger, quien expone que factores como la competitividad organizacional y la existencia de condiciones de trabajo carentes de una organización eficaz y ética, son elementos propiciadores de sistemas estresores, de alta exigencia personal y emocional, que cursan sus excesos en climas de ocasional y violenta descarga sobre algunos individuos. Un análisis similar en los efectos es el producido por las técnicas utilizadas en el lean management (Dejours, 2013), cuyo foco se concentra en maximizar el valor en términos del cliente, atendiendo a los procesos de calidad y productivos, lo cual genera una actividad bajo presión, ocasión del vos, ocasión del despliegue de una trama socio-organizacional de alto montaje de violencia (Ferrari et al. 2014).

Por lo recorrido, ser testigo se convierte en un lugar temido, significando por el contrario en un rol que podría nutrirse de prácticas sociales construidas y soportadas por patrones culturales dominantes en organizaciones diversas. Es decir, la cultura podría obstaculizar que algunos testigos denuncien o podría impactar positivamente para que testigos y víctimas de acoso laboral

instrumenten recursos de afrontamiento compartido para reducir los efectos que este fenómeno en vida laboral.

Referencias bibliográficas

- Deitinger, P. (2006, octubre). Estrés de origen laboral y mobbing. Intervenciones preventivas y metodologías de diagnosis. Conferencia en el *X Congreso Nacional de ADEIP*, Buenos Aires, Argentina.
- Dejours, C. (2013). Entrevista. Christophe Dejours en Argentina: La transformación del trabajo provocó la crisis en Europa (Parte I). Recuperado 14/05/2013, de: <http://www.argenpress.info/2013/05/christophe-dejours-en-argentina-la.html>
- Ferrari, L. E., Filippi, G. L., Cebey, M. C., Córdoba, E., & Napoli, M. L. (2014b) Variables socio-organizacionales y sociodemográficas de alto impacto en los procesos de acoso laboral, Anuario 2014. Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.

- Moreno Jimenez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa, E. & Morante, M. A. (2006). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17 (4), 627-632.
- Novo, P., Scasserra, I., & Sicardi, D. (2010): Reflexiones sobre el Abordaje Individual en Mobbing: Acerca de la práctica del Equipo de Asistencia del Programa de Extensión de Asistencia en Mobbing, de la Facultad de Psicología, UBA. En las Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo, Facultad de Psicología, UBA. Septiembre de 2008
- Robbins, Stephen P. & Judge Timothy Comportamiento organizacional. - 13^o edición - México, DF; Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 2009.
- Salin, D., & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 227-243.
- Salin, D., & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 227-243.
- Salin, D.(2003b): Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments, *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), 35-46.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.