



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Psicología

Trabajo Integrador Final

Título: Prevención del *mobbing* en el sector terciario de Argentina.

Autora: Facelli, Marianela

Legajo: F-5014/8

Docente responsable: Mufarrege, Marcela

Año: 2018

Indice

Resumen.....	3
Relevancia del problema.....	4
Objetivo general y objetivos específicos.....	6
Primera parte.....	7-10
Consecuencias del <i>mobbing</i> en la salud de los trabajadores.....	7-8
Cómo afecta a la relación del hombre con su tarea.....	8-9
Consecuencias para las organizaciones.....	9-10
Segunda parte.....	11-14
Prevalencia en el sector terciario, en Argentina.....	11-12
Casos de <i>mobbing</i> en el sector terciario.....	13-14
Tercera parte.....	15-20
Orientación a las posibles intervenciones para prevenir el <i>mobbing</i>	15-16
Intervenciones desde la Psicología clínica individual.....	16-17
Asesoramiento legal a la víctima.....	17-19
Intervenciones desde la Psicología laboral.....	19-20
Conclusiones.....	21-23
Referencias bibliográficas.....	24-26

Resumen

El *mobbing* es un proceso sistemático y reiterativo, de carácter premeditado, que tiende al deterioro socioemotivo y psicofísico del trabajador escogido como blanco por su acosador, limitando la capacidad del sujeto para el trabajo psíquico, su productividad, y el placer asociado a ello. Ésta problemática atraviesa íntegramente la vida del sujeto, tanto en su dimensión laboral, como social y personal. Dada su compleja naturaleza e incidencia, el objetivo principal del presente trabajo es orientar posibles intervenciones del profesional psicólogo para prevenir el *mobbing*, específicamente en el sector terciario de Argentina. Para cumplir tal propósito, la metodología escogida es una investigación bibliográfica, en cuya primera parte se especifican los efectos que el proceso de acoso laboral ocasiona en la salud del trabajador, en la relación de éste con su tarea, y en la organización en la cual se desempeña. En la segunda parte, se realiza un recorrido por algunas de las investigaciones y casos que se han hecho públicos en las últimas dos décadas en Argentina, a fin de examinar la prevalencia del *mobbing* en el sector terciario. Como conclusión se sostiene la importancia de la intervención del Psicólogo en distintos niveles de prevención, y desde una perspectiva interdisciplinaria, a fin de optimizar la atención a las víctimas de acoso laboral y reducir su incidencia, a partir de la implementación de políticas organizacionales que promuevan un clima laboral ameno, propicien la comunicación interna, y posibiliten la capacidad plena de trabajo en los miembros de las organizaciones.

Palabras claves: *mobbing*, trabajo, sector terciario, prevención.

Relevancia del problema

El *mobbing* es también designado como acoso moral/ acoso psicológico/acoso laboral/violencia psicológica, por distintos autores. Constituye una de las formas que adopta la violencia laboral en la actualidad.

La violencia laboral es una situación recurrente y sostenida en el tiempo que, en el caso del *mobbing*, o acoso moral o psicológico, tiene la característica diferencial (respecto de la violencia física), de no dejar señales externas, marcas visibles, excepto el deterioro socioemocional, y psicofísico progresivo de la víctima. Por lo general, al principio la persona seleccionada como 'el objetivo' de este maltrato que comienza desde lo verbal y en los modos, no toma conciencia de que está siendo sometida a lo que los especialistas denominan una 'campaña de aniquilamiento de su identidad', es decir una sucesión sistemática de acciones destinadas a que la persona se derrumbe anímica, psicológicamente, hasta que ya no pueda soportar la situación. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2016, p. 9).

En esta definición se intenta distinguir las características del acoso psicológico, respecto a otras formas de violencia laboral, como lo son la agresión física y el acoso sexual. A continuación se realiza una diferenciación más exhaustiva entre estos términos:

Agresión física: es toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o la trabajadora.

Acoso sexual: es toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual no consentidos por quien los recibe. Este acoso condiciona o perjudica el desempeño laboral, creando un entorno intimidatorio y humillante para el trabajador.

Acoso psicológico: situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo, sobre un trabajador buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo o eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2016, p. 12).

Con fines prácticos, en adelante se utilizará el término *mobbing*, el cual etimológicamente proviene del vocablo *mob* (plebe, populacho, muchedumbre, de lo que se desprende el significado de molestia, turbación o malestar), y se utiliza para referir a:

Todo acoso, ataque moral, maltrato psicológico, humillación y toda acción u omisión que en forma directa o indirecta atente contra la dignidad, integridad física o psíquica, moral o social de un trabajador. En otras palabras abarca toda modalidad psicológicamente agresiva y denigrante dirigida al obrero, tendiente a su exclusión de la empresa. Por tal motivo algunos autores lo denominan *psicoterror*. (Bustamante, 2008, párr. 12).

Dicho término fue utilizado por primera vez por el zoólogo Konrad Lorenz, para describir el ataque que realiza un grupo de animales que generalmente acosan minuciosamente a un miembro del grupo para alejarlo. Luego el vocablo fue acuñado por Heinz Leyman, psiquiatra alemán afincado en Suecia, quien en un Congreso de Higiene y Seguridad realizado en 1990 en Hamburgo, utilizó el término para describir actos de violencia acaecidos en el ámbito laboral. (Bustamante, 2008, párr.3)

Leyman fue pionero en crear el concepto de *mobbing* o *psicoterror*, abrir el campo y realizar los primeros estudios clínicos y epidemiológicos al respecto. "En su cuestionario LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) describe de manera operativa, cuarenta y cinco actividades características de *mobbing*" (González, 2005, p.3).

En la actualidad, el *mobbing* es abordado como objeto de estudio desde diversas disciplinas, como Medicina laboral, Psicología del trabajo y de las organizaciones, Derecho, Psiquiatría.

La relevancia de su análisis para una correcta atención a las víctimas y el asesoramiento para la prevención de parte de las organizaciones radica en el hecho de que, dada su compleja naturaleza, esta problemática implica no solo un riesgo a la salud mental y física de quien lo padece, sino que afecta también a su entorno familiar, social y laboral. Precisamente, irrumpe en la relación del hombre con su tarea y con el entorno organizacional.

En cuanto constituye un acto de violencia, el *mobbing* vulnera los derechos fundamentales del ser humano: el derecho a la dignidad humana, la integridad física y moral, y el derecho a la intimidad, ya que en ocasiones afecta directamente a la esfera privada de la víctima. (Calderón, 2010)

Es por ello que en las últimas décadas, en Argentina se han llevado a cabo investigaciones tendientes a esclarecer la prevalencia del *mobbing* en las organizaciones. No obstante, a pesar de la creación de órganos de regulación, y los avances logrados en legislación laboral, las estadísticas y los medios de comunicación arrojan luz sobre numerosos casos de *mobbing*, muchos de ellos acaecidos en el sector terciario. (Peñas, 2013; Ros, 2013)

Por tal motivo, esta investigación bibliográfica pretende vislumbrar con mayor claridad la incidencia del acoso laboral en el sector de servicios, y las posibles intervenciones del psicólogo en el mismo.

Objetivo general y objetivos específicos

El presente trabajo tiene como objetivo general orientar las posibles intervenciones del Psicólogo ante el *mobbing*, desde un enfoque preventivo en el sector terciario de Argentina.

Para cumplir con tal propósito, y a fin de expresar con claridad los contenidos, la exposición se divide en tres partes. En la primera, se busca especificar los efectos que el *mobbing* ocasiona en la salud del sujeto, en la relación entre el trabajador con su tarea, y las repercusiones que esto trae a la organización en la cual se desempeña.

La segunda parte, consta de un recorrido por las investigaciones llevadas a cabo en las últimas dos décadas en Argentina, a fin de examinar su prevalencia en el sector de servicios, el cual emplea aproximadamente 65% del total de los trabajadores privados registrados en Argentina y nuclea los servicios de salud, educación, comunicación, investigación, transporte, comercio, servicios profesionales, sociales y comunales. (Cámara Argentina de Comercio, 2013)

Finalmente, la tercera parte apunta a mostrar la importancia de la intervención del Psicólogo no solo *in situ* sino también desde la prevención, ante las problemáticas que emergen como producto de un mercado laboral fuertemente competitivo y que tiende a la flexibilización, incrementando así la incertidumbre y el malestar subjetivo en los trabajadores, poniendo en riesgo su salud mental y física.

PRIMERA PARTE

Consecuencias del *mobbing* en la salud de los trabajadores

María del Carmen Calderón Berrocal, toma la definición de *mobbing* elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, de España, el cual define el acoso laboral como: "el ejercicio de violencia psicológica externa que se realiza por una o más personas sobre otra en el ámbito laboral, respecto de la que existe una relación asimétrica de poder, de forma sistemática y prolongada en el tiempo" (Calderón, 2010a, párr.3).

Esta definición acentúa ciertos caracteres: continuidad, y reiteración. A ellos, la autora agrega la premeditación y la consciencia de lo que se está efectuando, puesto que el victimario es consciente de las consecuencias de sus actos. De este conjunto de conductas abusivas ejercidas de manera sistemática sobre una persona, que a diario concurre a su trabajo y se encuentra con palabras, actitudes, comportamientos que degradan las condiciones de trabajo y atentan contra su integridad psíquica, se derivan las siguientes consecuencias.

Entre sus efectos primarios tiene dolores de cabeza, musculares y articulares, irritabilidad, ansiedad, ataques de pánico, sensación de muerte inminente o cardiopatías, pérdida de memoria, capacidad de concentración y autoestima, pérdida de la confianza en sí mismas; ocasionando otros daños psicológicos, no visibles, pero que, -muchas veces-, somatizan en daños físicos y que pueden ser desde dermatitis hasta insomnios o estrés pasando por depresiones, enfermedades gastrointestinales; unos daños que, en muchas ocasiones, pueden ser irreversibles, y cuanto más avanza el acoso, más difícil es su recuperación. No estamos hablando de mal ambiente de trabajo, estamos ante un delito, y muy grave por las consecuencias que del mismo se desprenden. (Calderón, 2010b, Párr. 2)

En cuanto a sus tipos, describe dos circunstancias: acoso vertical, el que ejerce el jefe hacia sus inferiores jerárquicos, y acoso horizontal, que se establece entre compañeros dentro del ambiente laboral. No obstante advierte, existe un tipo de maltrato que surge de la propia empresa buscando el despido barato del trabajador. Para ello el acosador decide hacer enfermar a una persona a través de este tipo de prácticas conductuales, a fin de lograr su cometido. Como resultado "la víctima caerá en una depresión con una sintomatología de síndrome postraumático y entrará en una fase de incapacidad temporal o permanente según sea la gravedad de los daños." (Calderón, 2010b, párr.6) Señala que, en el peor de los casos, lleva al suicidio.

La autora María Cecilia Bustamante Casas (2008), señala que para que un caso sea catalogado como acoso laboral debe tener al menos dos sujetos como protagonistas: quien da comienzo al hostigamiento, que se denomina *mobber*, y generalmente se trata de una persona con poder, y la víctima, que es el trabajador o sujeto pasivo.

Habitualmente puede existir un tercer componente que son llamados *side mobbers*, estos son sujetos ajenos a las partes, que pueden llegar a ser compañeros del trabajador afectado o personal jerárquico intermedio, que sin participar en forma directa en el acoso, consienten o colaboran con el mismo por conveniencia o perversión. (Bustamante, 2008: párr.13)

Marca la diferenciación entre tres modalidades de acoso: horizontal, vertical y *mobbing* ascendente "que se produce cuando el superior jerárquico se ve agredido por sus subordinados, quienes resisten sus órdenes y métodos con el propósito de alejarlo del mando" (Bustamante, 2008, párr.13). Cada una de estas modalidades, sugiere un gradual pero continuo proceso de acoso, cuyas estrategias variarán según el caso, pero que en términos generales pueden incluir: sobrecarga de tareas, asignación de objetivos imposibles

de cumplir, quitarle responsabilidades claves de su puesto, ignorarle, discriminarle, excluirle, amenazas de despido, acusaciones de negligencia, difamación, ridiculizarlo ante sus compañeros, invadir su privacidad, robarle elementos o recursos claves para su trabajo y acusarle, hostigarle y animar a otros a participar de tales actos.

De tales acciones, ejercidas de manera premeditada y sistemática en el entorno de trabajo, se derivan las siguientes consecuencias psicológicas y laborales:

Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima; proceso de desvaloración personal; desarrollo de la culpabilidad en la víctima (la propia familia suele cuestionarla sobre su comportamiento); creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos; somatización del conflicto; enfermedades físicas, insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión; inseguridad, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares; bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador. (Bustamante, 2008, párr. 14)

En cuanto a la víctima, los autores coinciden en señalar que las consecuencias implican no solo afección a la salud física y mental, sino inclusive a los derechos del trabajador, a su reputación personal y laboral, lo cual dificulta o directamente elimina la futura empleabilidad de la víctima. La recuperación definitiva podría llevar desde meses hasta años, o quizá la persona nunca pueda recuperar su capacidad de trabajo. (Bustamante, 2008; Calderón, 2010)

Cómo afecta a la relación del hombre con su tarea

Cristophe Dejours, considerado padre de la Psicodinámica del trabajo, afirma que “durante los últimos veinte años, aun cuando la degradación de la relación entre salud mental y trabajo continúa con un siniestro rumbo, se han acumulado argumentos suficientes para afirmar que esa evolución no tiene nada de ineluctable” (Dejours, 2012b, p.6).

Su teoría del *Trabajo vivo*, se fundamenta en una concepción del trabajo como algo no reductible a la actividad de producción, sino como una puesta a prueba a la propia subjetividad. Afirma que el hecho de trabajar implica gestos, compromiso con el cuerpo, capacidad de reflexionar, movilizar la inteligencia, interpretar y reaccionar ante determinadas situaciones. No solo pensar sino también inventar.

Trabajar es colmar la brecha entre lo prescrito y lo efectivo. Es necesario repetirlo: el trabajo se define como aquello que el sujeto debe añadir a las prescripciones para poder alcanzar los objetivos que le son asignados; o incluso lo que debe añadir de sí mismo para hacer frente a los que no funciona cuando se detiene escrupulosamente a la ejecución de las prescripciones. (Dejours, 2012a, p.21)

En tanto que el trabajo representa una puesta a prueba a la subjetividad, expresa el autor, como resultado se espera una importante sanción, la cual puede adoptar la forma de autorrealización y construcción de identidad, es decir, conquista de la salud, o por el contrario puede derivar en patologías mentales asociadas al trabajo.

En Freud la noción de trabajo es reelaborada a lo largo de sus obras, y remite básicamente a tres ámbitos: el trabajo del aparato psíquico, el trabajo del campo cultural y el trabajo psicoanalítico. En su escrito *El método psicoanalítico* señala: “No puede postularse para el tratamiento ninguna otra meta que una curación práctica del enfermo, el restablecimiento de su capacidad de rendimiento y de goce” (Freud, 1904, p. 241). Años más tarde, en su *Conferencia XXVIII*, manifiesta: “La diferencia entre salud nerviosa y neurosis se circunscribe, pues, a lo práctico, y se define por el resultado, a saber, si le ha quedado a la persona en medida suficiente la capacidad de gozar y de producir” (Freud, 1917, p. 416).

En ambas citas, Freud asocia la cura a la restitución de la capacidad de rendimiento, producción y goce, en el sujeto. En términos de trabajo del aparato psíquico, trabajar implica que un sujeto pueda investir un objeto real o simbólico con catexias positivas, obteniendo así el saldo de satisfacción libidinal y el sentimiento de trascendencia. (Freud, 1917)

La pregunta es ¿qué sucede cuando esa satisfacción libidinal se ve obturada por factores externos al sujeto? O como bien plantea Sivak:

¿Qué ocurre si voy a trabajar y a cobrar por un trabajo, y en lugar de trabajar, soy maltratado como persona, cosificado, tratado como un tornillo, o se me amenaza veladamente, o se me insulta, o se me plantea que nadie es imprescindible, o se me desvaloriza, se me “chicanea”, se me ridiculiza? (Entrevista a Sivak, 2016, p.2)

La respuesta de este autor, es que si bien históricamente pudieron existir situaciones de abuso de poder, supuestamente legitimadas por la asimetría, no por ello se debe naturalizar. Al respecto, marca una sustancial diferencia entre aquellas situaciones imprevistas en el trabajo, que son potencialmente estresantes, de aquellas que, como en el caso del *mobbing*, resultan potencialmente traumatizantes para el sujeto. “¿Por qué? Porque es percibida como una injuria para la propia integridad de la persona, una injuria psicofísica y/o moral totalmente imprevista” (Entrevista a Sivak, 2016, p.2).

Sostiene que existen situaciones sutiles que en el diario transcurrir de la jornada laboral tienden a naturalizarse: situaciones de agresión verbal, hostigamiento, violencia psicológica, descalificación permanente ante compañeros y superiores, exclusión de la toma de decisiones, desplazamiento del lugar de trabajo, actitudes y comportamientos ejercidos de manera continua y sistemática hacia una misma persona. “Tales circunstancias afectan al sujeto gradual pero persistentemente, al punto que la hostilidad y el temor acaban degradando la capacidad de trabajo, y la autoconfianza de esa persona” (Entrevista a Sivak, 2016, p.3).

Por su parte, Christophe Dejours, médico y psicoanalista francés, advierte que:

La creciente agudización de la psicopatología asociada a la violencia en el ámbito del trabajo, que en ocasiones llega hasta la aparición de suicidios incluso en los lugares de trabajo, no se debe a la intensificación del acoso per sé, sino más bien al debilitamiento de las reacciones de solidaridad frente al sufrimiento del otro y la injusticia en el seno de la sociedad actual. Sustenta su argumento en el hecho de que estadísticamente, el acoso afecta tanto a obreros como a altos ejecutivos. (Dejours, 2012a, p.13)

Consecuencias para las organizaciones

Diversos autores han llevado a cabo investigaciones para demostrar que el *mobbing* acarrea consecuencias para las organizaciones, intentando desde allí establecer pautas para su prevención.

Boné, Licenciada en Psicología, cita diversos estudios que revelan la existencia de una relación negativa entre la exposición a situaciones de *mobbing*, la satisfacción laboral de los empleados, y la disminución del compromiso para con la organización. Resume en un cuadro los daños sufridos por las organizaciones en las que se lleva a cabo el acoso, según investigaciones realizadas por Piñuel y Zabala (2001). Entre ellas se encuentran, la reducción de la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad, la moral baja, pérdida de lealtad y dedicación por parte de los trabajadores. Ello deriva en un aumento de las tasas de ausentismo, licencias por enfermedad, mayor índice de rotación. Afecta además a la imagen organizacional y en términos económicos, implica tiempo perdido durante el acoso y durante los procesos de reclutamiento y entrenamiento del nuevo personal, además de gastos de asistencia a las víctimas: ayuda médica, psicológica, demandas judiciales, indemnizaciones.

Todos los factores anteriormente mencionados generan un mal clima laboral. (Boné, 2017, p.19)

Tales consecuencias son similares a las que menciona Peñas, al citar a Álvarez Chávez (2009):

El *mobbing* constituye un grave problema no sólo para los trabajadores sino para cualquier empresa, puesto que conlleva, a mediano o largo plazo, una pérdida de personal, de prestigio y graves consecuencias jurídicas y económicas. En otros términos, pierden tanto en los costos tangibles –pérdida de la eficiencia, ausentismo, reclutamiento y selección, litigios en la justicia, aumento de accidentes y enfermedades laborales- como en los costos intangibles –reputación de la empresa, relaciones con la sociedad, sabotajes-. (Peñas, 2013, P.22)

Por su parte Silvana Millán, pone acento en que el *mobbing* no es una acción sino un proceso, como tal presenta distintas etapas. En primer instancia, el conflicto comienza a manifestarse, pasa de estar implícito a ser de conocimiento público. En la segunda etapa, el hostigamiento hacia la víctima se materializa en forma contundente, bajo la forma de estigmatización, aislamiento y acoso. Consecuentemente, en la tercera etapa, las organizaciones intentan minimizar o directamente ocultar este fenómeno dado sus repercusiones en el clima de trabajo. Es entonces cuando el conflicto, al no ser abordado correctamente, aumenta su magnitud. En la etapa cuatro, existe la posibilidad de derivación de la víctima, el diagnóstico tardío o en el peor de los casos, el diagnóstico es inexistente. Finalmente, el proceso suele culminar con la desvinculación laboral de la víctima, entre tanto que los más resilientes o mejor asesorados inician juicio por despido; otros renuncian. (Millán, 2007)

En ello coincide Calderón al señalar que la no gestión y no resolución adecuada de un caso de acoso laboral, solo incrementa la magnitud del conflicto. No solo trae consecuencias en el descenso de la eficacia del trabajador debido al mal clima laboral sino también se traduce en mediocridad técnica y humana al interior de la organización. Dicha mediocridad, produce un incremento del riesgo de accidentes laborales por negligencias o descuidos, así como también una afeción a la reputación de la empresa por no poder gestionar y resolver debidamente problemas de tal magnitud.(Calderón, 2010)

SEGUNDA PARTE

Prevalencia en el sector terciario, en Argentina

Al revisar la archivística de los casos de acoso laboral en Argentina, se observa que las investigaciones resultan ser mucho más escasas que en otros países, pareciera que aunque es de antigua data, el acoso laboral se ha visibilizado recientemente, en la última década.

Según registros documentales en el mes de abril de 2006 se conoció la primera sentencia dictada por el Superior Tribunal de Río Negro, por *mobbing*. En aquel entonces no existía legislación específica para tratar estos casos en Argentina, aun cuando en otros países como Francia, España, Estados Unidos, Suecia y Gran Bretaña ya se registraban antecedentes. A nivel internacional, la Organización Mundial Del Trabajo, fue pionera en elaborar un informe en el año 1998 donde registraba estadísticas sobre la situación en nuestro país. Por entonces, Argentina manifestaba un 6,1% de casos de acoso laboral, entre los varones y un 11,8% entre las mujeres. (Del cerro, 2006)

Dichas cifras fueron incrementándose con el paso de los años, motivo por el cual se tomaron medidas legislativas a fin de prevenir y atender a las situaciones de acoso laboral en distintas provincias del país.

En 2005, la Fiscalía de Investigaciones Administrativas creó una oficina especializada para la recepción y trámite de denuncias sobre hechos de violencia laboral, ocurridos en el ámbito de las dependencias de la Administración Pública Nacional, desde entonces denominada Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL). El Programa comenzó a desarrollarse a principios de 2007, previendo objetivos y actividades tendientes a buscar una respuesta a esta creciente tendencia, que lamentablemente comenzó a evidenciarse en el ámbito de trabajo. En 2006, el decreto N° 214/2006, que homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, a través del artículo 124 proporcionó el marco normativo que se ocupa de estas situaciones, señalando que la comisión de cualquier acto de violencia laboral configura una falta grave. (Del cerro, 2011)

Según Peñas, las figuras de acoso o violencia laboral son muy recientes en la Justicia argentina y surgieron de la propia doctrina de los magistrados. Si bien el ordenamiento jurídico argentino no contempla la figura del acoso psicológico en el ámbito laboral, “existen en la normativa vigente diferentes caminos y alternativas que se pueden tener en cuenta a los efectos tuitivos de los derechos de los trabajadores afectados por *mobbing*” (Peñas, 2013, p.39).

Como ejemplo podemos mencionar la promulgación de la ley N° 26.485, sancionada el 11 de marzo de 2009, promulgada el 1° de abril de 2009, de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, “la cual tiene un abordaje sociolaboral en aras de prevenir conductas de acoso y/o violencia contra la mujer en el ámbito de trabajo” (Peñas, 2013, p.42).

A pesar de las medidas de prevención tomadas por organismos de regulación a nivel nacional y provincial, los casos de *mobbing* continuaron acrecentándose tanto en las grandes ciudades como al interior del país, con la salvedad que comenzaron a ser denunciados ante las autoridades competentes, algunos de ellos incluso llegaron a los medios de comunicación.

Al respecto, la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral, servicio dependiente del Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social de Argentina, señala que en el período 2006-2008 se registraron 450 consultas recibidas en el área Metropolitana. En el conjunto de los casos predomina por amplia mayoría la violencia psicológica, tanto para

varones como para mujeres, y 4 de cada 5 casos de acoso laboral corresponden al sector terciario, es decir a servicios. (Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral, n.d, párr.2)

Este dato no es menor, si consideramos que el sector terciario constituye hoy la principal fuente de empleo del país y es responsable del 64,7% del Producto Interno Bruto de Argentina. En 2013, empleaba ya 4.154.592 trabajadores en todo el país, constituyendo el principal empleador privado en 21 de las 23 provincias, esto equivale al 65% del total registrado en el sector privado. Además es el sector que promete mayor crecimiento exponencial, lo cual sigue la tendencia de lo que se verifica en las principales economías mundiales. (Cámara Argentina de Comercio, 2013)

Durante el año 2009 el Ministerio de Trabajo y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Argentina efectuaron la Primera Encuesta Nacional de Trabajo, Empleo, Condiciones y Medioambiente Laboral y Salud sobre 7.195 trabajadores. Entre los trabajadores de servicios, entre 29,8% y 33,2% refirieron haber estado expuestos a factores de riesgo psicosocial (situaciones de violencia, acoso y amenazas de despido) vinculados a relaciones interpersonales. (Superintendencia de Riesgos de Trabajo, 2009)

Tales resultados, se asemejan a la prevalencia observada en la investigación realizada en 2013, dirigida por Cecilia Beatriz Ros. Muestra que un 28,1% de trabajadores del sector terciario refieren exposición semanal o diaria, al menos a dos actos negativos en los últimos 6 meses. La investigación arroja estadísticas de prevalencia de violencia psicológica como la más frecuente, seguida por la combinatoria violencia psicológica y discriminación. Como principales disparadores de acoso laboral, menciona la interacción con clientes o pacientes, así como ante reclamos por derechos laborales y participación gremial. La población más afectada, resulta ser la de los *Call Center*. (Ros, 2013)

La Primera Encuesta Nacional de Trabajo, Empleo, Condiciones y Medioambiente Laboral y Salud identifica como principales factores de riesgo psicosocial para los trabajadores del sector: "las presiones o agresiones, en primer lugar por parte de pacientes, alumnos, público en segundo término aquellos originados por jefes y finalmente por compañeros" (Superintendencia de Riesgos de Trabajo, 2009, p.51).

En comparación con otros sectores laborales, los más afectados por parte de pacientes, alumnos y/o público resultan ser Electricidad, Gas y Agua con 30%, seguidos de Comercio, Servicios Financieros y Servicios Sociales con cifras aproximadas al 25%. (Superintendencia de Riesgos de Trabajo, 2009)

Aunque con valores más bajos, otras investigaciones señalan que los problemas surgidos en las relaciones con los estratos superiores se presentan con mayor frecuencia en comercio, gastronomía y hotelería. Cabe destacar que en este caso, el nivel de acoso laboral es mayor que la violencia laboral autopercibida, lo que podría dar cuenta de cierta naturalización de ciertas formas de relación en el trabajo. (Wlosko, Ros, Macías & Muskats, 2013)

A modo de síntesis entre las principales variables que se vinculan a la mayor prevalencia del acoso laboral en el sector terciario se encuentran: en los *Call Centers*, ser hombre, único sostén económico de familia, menor nivel educativo, mayor antigüedad en el trabajo, y tareas vinculadas a recibir o realizar llamadas. En las clínicas de salud, ser mujer, ser enfermera o personal administrativo y tener mayor nivel educativo. En geriátricos, ser mujer y tener menor nivel educativo (nivel primario). (Wlosko, Ros, Macías & Muskats, 2013) Dichos factores se corresponden a los descriptos por las víctimas de acoso laboral, relatados a continuación.

Casos de *mobbing* en el sector terciario

Al revisar los casos de jurisprudencia y artículos periódicos digitales, logra reunirse una serie de casos de acoso laboral que se hicieron públicos entre los años 2000 y 2018.

El primer caso, con fecha 06 de abril de 2005, involucra como víctima a una mujer que trabajaba en el establecimiento del casino para la lotería de Río Negro, [Hoy Entretenimientos Patagonia] desempeñándose como supervisora pero sin que esta categoría fuera reconocida en recibos de sueldo o registración laboral. Luego de 7 años la recategorizaron, pero ante su insistencia que se le abonara el sueldo correspondiente a la categoría en la que se desempeñaba, comenzó a padecer persecución por parte de la empresa. Finalmente la empresa negó los hechos y el Tribunal declaró la nulidad del caso por inaplicabilidad de la ley.

El Superior Tribunal de la Provincia de Río Negro declaró la nulidad parcial de la resolución recurrida, puntualmente en lo que respecta a “al tratamiento de la cuestión referida a la persecución laboral de que habría sido víctima la trabajadora y su valoración como causal de autodespido”, y ordenó remitir las actuaciones al tribunal de origen para que proceda a valorar la existencia o no de la persecución alegada por la actora. (Peñas, 2013, p.59)

En lo que respecta a este fallo, su importancia radica en el reconocimiento que hace del *mobbing*, pero deja al descubierto la necesidad de una ley sobre el acoso laboral y hace eco de las dificultades probatorias, es decir, dado a que se trata de un proceso que no deja secuelas físicas directas, se requiere de testigos que respalden los dichos de la víctima.

Contrasta este caso, con el de una empleada de shop, que recibía malos tratos de parte del administrador del negocio y en ocasiones de parte del encargado. Asimismo, los dichos de los testigos respaldan la declaración de la víctima, pues denotan en sus discursos que se trataba de un ambiente laboral tenso.

La particular relevancia de esta sentencia radica en que se da lugar a la apelación de la trabajadora afectada por *mobbing*, y a la vez se cuestiona la valoración de las pruebas realizadas por el juzgado de origen, y como resultado se admite la situación de acoso, y por lo tanto, la causal de despido indirecto. (Peñas, 2013, p.63)

El tercer caso, involucra como víctima a una empleada de la Editorial Perfil, con fecha 12 de julio de 2007. La resolución del caso, llevado a cabo por la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo dio lugar a un planteo por acoso moral promovido por una empleada, que se consideró despedida por persecución laboral.

Sobre la base de la prueba testimonial, considero que había quedado acreditado que la actora sufría hostigamiento en su trabajo por parte de dos empleados jerárquicos de la firma demandada, quienes acosaban moralmente a la trabajadora. Los testigos al declarar pusieron en manifiesto que los accionados hacían comentarios sobre el desempeño laboral de la demandante, la trataban de inútil y de lenta, y criticaban duramente las notas que hacía. La Cámara Laboral condenó a la empresa a pagar las indemnizaciones correspondientes a la ruptura del vínculo laboral, además del daño moral. (Bustamante, 2008, párr.28)

El cuarto caso, hecho público en los medios en el año 2011, involucra como víctima una joven de 32 años. Comparte lo que le tocó vivir cuando era camarera en un restaurante: gritos, robo, sobrexigencia, insultos, empujones y amenazas de despido por parte de su encargado de turno. Soportó cuatro años de maltratos diarios hasta que finalmente decidió renunciar y denunciar al hostigador. (Clarín, 11 de noviembre de 2011)

Quinto caso, una enfermera profesional con más de 10 años de servicio que en los últimos tiempos recibía constantes malos tratos y hostigamiento de parte de sus superiores, con quienes aparentemente había competido por los cargos de dirección. El dictamen pericial ilustra las condiciones actuales de salud de la trabajadora y la larga lucha sostenida por la víctima ante sus victimarios jefes.

Como resultado la Justicia Laboral de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo (CNAT) condenó a la empresa Galeno Argentina S.A. a indemnizar a un trabajador que se consideró despedido como consecuencia directa del *mobbing* sufrido. (Peñas, 2013, p. 65)

El sexto caso, involucra como víctima a una mujer, quien narra la violencia psicológica y física que padeció cuando era empleada de un *Call Center*, en una empresa de impresiones: desacreditaciones ante sus compañeros, insultos, gritos, abuso de su superioridad jerárquica trato grosero, agresivo, manipulador, vejatorio y humillante, basado en el terror y la persecución laboral, acechos físicos. Como resultado, quedó con secuelas físicas y psicológicas. Aún hoy requiere asistencia psiquiátrica por aquella presión constante de la que era víctima con sus compañeros de trabajo.

En la pericia, se determinó que su supervisor sentía placer en el maltrato que le dispensaba. Finalmente, dos de sus supervisores fueron imputados de lesiones gravísimas calificadas por hechos ocurridos entre el 20 de marzo y el 13 de agosto de 2008, cuando Alicia trabajaba en la empresa. (La voz, 15 de abril de 2018)

Al analizar esta serie de fallos judiciales sobre como los tribunales han tratado la cuestión del acoso laboral en nuestro país, se observa que en algunas sentencias los tribunales hicieron lugar a la acción iniciada por los trabajadores y otras en las cuales los tribunales han desestimado dicha acción.

Tal como se ha observado, en pocos casos nuestros tribunales han reconocido este fenómeno consiguiendo la víctima sólo un resarcimiento económico, lo cual no es suficiente para la complejidad que encierra esta temática, ya que a veces la víctima queda con secuelas irreversibles. (Peñas, 2013, p.53)

TERCERA PARTE

Orientación a las posibles intervenciones para prevenir el *mobbing*

Dadas la compleja naturaleza de dicho proceso, su incidencia y consecuencias, resulta imprescindible retomar aquí, el objetivo inicial del presente trabajo: orientar las posibles intervenciones del Psicólogo ante el *mobbing*, desde un enfoque preventivo en el sector terciario de Argentina.

En tanto proceso, de carácter premeditado y sistemático ejercido por un *mobber*, el acoso laboral tiene como objetivo el deterioro progresivo de la salud psicofísica y socioemotiva de la víctima al punto de llevarla a su derrumbe. Cuanto más temprano sea el pedido de ayuda por parte de la víctima, mayores serán las posibilidades de reparar los daños ocasionados a su salud. Para ello, es posible que la víctima requiera ayuda psicológica, laboral y/o legal. (Bustamante, 2008; Calderón 2010; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2016)

Como profesional de la salud mental, y conforme a la Ley Provincial N° 9538 del Ejercicio Profesional, el Psicólogo puede intervenir tanto desde la Psicología Clínica individual (ya sea que la persona concorra por propia voluntad o sea derivado por un profesional o por la empresa); desde la Psicología Laboral (en tanto consultor externo, o miembro del departamento de Recursos Humanos); o bien desde la Psicología Jurídica y Forense (al brindar asesoramiento a la víctima o al intervenir en la elaboración de la pericia psicológica).

En el mejor de los casos, un abordaje integral que logre intervenciones en todos los niveles resultará más eficaz. Para ello, el trabajo interdisciplinario resulta propicio. No basta con intervenir a nivel del individuo, sino que se requiere además una intervención a nivel de las condiciones de trabajo que pudieran propiciar situaciones de acoso, para así prevenir futuros casos. (Sivak, 2016; Boné 2017)

Si bien en la última década, los avances en el abordaje e investigación del *mobbing* han sido considerables, aún queda un largo camino por recorrer. Hoy, la sociedad comienza a tomar conciencia de la gravedad de esta problemática y de sus alarmantes consecuencias, a raíz de su difusión en los medios de comunicación y la elaboración de manuales de concientización por parte de organismos nacionales. Sin embargo, es fundamental dar un paso más.

En Argentina, las leyes laborales resguardan en parte a los trabajadores que transitan por procesos de acoso laboral, pero el letargo en la sanción de leyes específicas para tratar dichos casos, impide que muchas de las denuncias ante Tribunales lleguen a una resolución favorable para la víctima.

El *mobbing* no es un fenómeno nuevo, sin embargo aún no existe una ley nacional que proteja a los trabajadores y prevenga a los empresarios de este tipo de hostigamiento psicológico. No obstante, tal como se ha observado, existe jurisprudencia laboral sobre el tema e incluso algunas provincias ya han dictado sus propias normas. [...] A nivel nacional fue posible observar la existencia de un conjunto de disposiciones que apuntan a proteger a los trabajadores de esta forma de acoso: los artículos 17, 66, 68, 81 y conc. de la Ley Nacional de Contrato de Trabajo N° 20.744; el artículo 1 de la Ley N° 23.592, de Actos Discriminatorios y los artículos 14 bis y 16 de la Constitución Nacional. (Peñas, 2013, p. 48)

Al respecto, Hirigoyen advierte que si bien las leyes al respecto son necesarias, siempre existirán aquellos individuos a los que les genera placer romperlas y utilizarlas para su propio beneficio, por eso resulta absolutamente necesario que las empresas desarrollen políticas de prevención concretas y eficaces. Pero para que la prevención resulte eficaz, considera que deben abordarse la totalidad de los elementos clave del sistema, esto es,

intervenir a nivel de las personas, de los métodos de gestión de empresa, y de los contextos y factores que favorecen la aparición del acoso. (Hirigoyen, 2006)

En este sentido, señala la autora, es importante trabajar en tres niveles de prevención: nivel primario para prevenir el riesgo, nivel secundario para prevenir el daño y nivel terciario para limitar el impacto negativo del daño provocado. (Hirigoyen, 2014)

Intervención desde la Psicología clínica

Debido a los síntomas o trastornos físicos y psicológicos derivados de experimentar situaciones de acoso laboral, resulta necesaria la ayuda psicológica a la víctima, ya sea que trate una intervención clínica o una rehabilitación ocupacional. (Unión General de Trabajadores, 2009; Pedriel, Castriota & Viñuela, 2009) En el mejor de los casos, se recurre a ambas.

El abordaje desde la prevención terciaria, implica actuar sobre el daño provocado, atendiendo psicológica, social y medicamente a aquellos trabajadores que sufren las consecuencias del *mobbing*. “El objetivo es evitar mayor deterioro del que ya padecen” (Boné, 2017, p.32).

Pero el proceso de curación y rehabilitación de la capacidad de trabajo en todas sus formas, es largo y laborioso. Al respecto Hirigoyen advierte: “la violencia perversa se establece de un modo tan insidioso que es tan difícil identificarla como defenderse luego de ella” (Hirigoyen, 1999, p.146). El primer paso en la intervención terapéutica individual, dice la autora, es nombrar la perversión. Ello implica el reconocimiento, tanto del paciente como del terapeuta, de que como condición previa el trauma proviene de una agresión externa, y que de ninguna manera la culpabilidad recae sobre la víctima. “La incredulidad del psicoterapeuta supondría una violencia suplementaria; y su silencio lo colocaría en una posición de cómplice del agresor” (Hirigoyen, 1999, p.147). En esta etapa del proceso, el objetivo de la terapia debe centrarse en la toma de conciencia de la perversidad de la relación, lo cual le permite al sujeto librarse de la negación y de la culpabilidad, así como la toma de conciencia del modo en que se establece el dominio. Para ello el terapeuta debe permitir que la víctima vuelva a confiar en sus recursos interiores.

El segundo paso, es librarse de la situación.

Una vez que haya nombrado la perversión, la víctima deberá volver a pensar los acontecimientos de su pasado en función de lo que ha aprendido sobre la agresión [...] Con mucha frecuencia, las víctimas llegaron a percibir que lo que dejaban decir o hacer no era bueno para ellas, pero, al no disponer de otro criterio que el de su propia moral, se sometieron. (Hirigoyen, 1999, p. 149)

El tercer paso, es desembarazarse de la culpabilidad, no hacer responsable a la víctima sino ayudarla a que asuma su situación.

Buscar únicamente en su historia el trauma pasado proporcionaría una explicación lineal y causal de su sufrimiento actual y vendría a significar que es la responsable de su propia desgracia, lo cual constituiría un serio peligro. (Hirigoyen, 1999, p.150)

El cuarto paso es sustraerse al sufrimiento. En esta etapa, terapeuta debe ayudar al paciente a pesquisar los lazos que existen entre la situación reciente y las heridas anteriores.

Como condición previa, “debe estar seguro de que el paciente ha alcanzado la suficiente solidez como para asumir su parte de responsabilidad sin caer en una culpabilidad patológica” (Hirigoyen, 1999, p.151). Entonces la persona podrá aprobar lo que siente, reconocer su sufrimiento como parte de sí. “Sólo esta aceptación permite dejar de lamentarse y termina con la negación de la propia enfermedad “(Hirigoyen, 1999: 151).

Por ultimo llega el momento de curarse.

Curarse significa volver a unir las partes dispersas y restablecer la circulación entre ellas. Una psicoterapia tiene que permitir que la víctima tome conciencia de que su vida no se reduce a su posición de víctima. (Hirigoyen, 1999, p.151)

La autora sostiene que las personas no pueden considerarse como un psiquismo aislado, porque no vive aislado sino inmerso en un sistema de relaciones. (Hirigoyen, 1999)

Roberto Sivak concuerda en el hecho de que, si bien el terapeuta puede ocuparse del psiquismo de la persona, no puede subestimar el hecho de que esa persona se desempeña en condiciones laborales específicas, donde existen relaciones asimétricas de poder, donde a menudo existen situaciones estresantes, imprevistas, y traumáticas para el sujeto. Por eso recomienda tanto a los médicos clínicos, psicólogos y hasta a los abogados, que pregunten a los pacientes por el trabajo, indagar si eligió ese trabajo, cómo se lleva con sus compañeros, si existen situaciones que le generan malestar en el trabajo y al llegar a casa le siguen afectando. (Sivak, 2016)

Por otra parte, no se puede trabajar en este tema si no es de manera interdisciplinaria. Como psicoterapeuta, tengo que aprender nociones de derecho laboral. Puede ser que tenga que mandar mis impresiones eventualmente a un abogado laboral. No digo al damnificado que haga juicio, sino que averigüe si lo que le está pasando vulnera sus derechos. Es él el que evaluará. Nadie le pide al abogado que sepa psicoanálisis, tampoco que el psicoanalista sepa el Código Civil, pero acá se trata de ver qué es mejor para cada trabajador en cada momento. (Entrevista a Sivak, 2016, p.4)

Asesoramiento legal a la víctima

Mientras esté en condiciones de luchar, la víctima debe buscar ayuda, en primer lugar, en la misma empresa. Primeramente en el propio departamento del cual forma parte, o con el director de Recursos Humanos. Si el director de Recursos Humanos no ha podido o no ha querido hacer nada, ha llegado el momento de entrevistarse con el médico laboral. (Hirigoyen, 1999)

Las más de las veces, los empleados que han sido desestabilizados psicológicamente contactan demasiado tarde con el médico laboral, de tal forma que este último tan sólo puede protegerlos aconsejándoles una solución médica y la consiguiente baja. (Hirigoyen, 1999, p.138)

La baja, es necesaria para reducir el estrés y sus consecuencias nocivas, pero muchas víctimas se niegan a captarla por temor a que redunde en un agravamiento del conflicto.

Cuando se trata de personas depresivas, una ayuda farmacológica, ansiolítica y antidepresiva es realmente necesaria. La víctima no debería volver al trabajo hasta que no esté en perfectas condiciones de defenderse. Esto puede suponer una baja relativamente prolongada (a veces, de varios meses), y que, eventualmente, se puede transformar en una baja especial de larga duración. Los psiquiatras y los consejeros médicos de la Seguridad Social se ven así obligados a hacerse cargo de la protección de las víctimas y a resolver sus problemas profesionales, cuando las soluciones deberían ser jurídicas. (Hirigoyen, 1999, p.139)

Respecto a la forma en que se puede llevar a cabo el regreso del trabajador al área de trabajo, se recomienda que éste sea planificado por los profesionales competentes: el especialista en relaciones laborales y en salud, el jefe inmediato y/o sus supervisores de área quienes deberán prestar particular apoyo al afectado, animándole a su regreso al trabajo.

Al principio el trabajador no será sujeto a mucha presión y se le deberá dar cierta flexibilidad (cubrir medio tiempo al principio por ejemplo). Así mismo, el apoyo de un compañero de trabajo será necesario para la recuperación de la propio auto-eficacia y autoestima. Para las personas que han sufrido una situación de acoso es importante que al regresar al sitio de trabajo se sientan seguros en su ambiente tanto en lo físico como en lo psicológico. (Unión General de Trabajadores, 2009, p.1)

No obstante, Silvana Millán advierte que existen otros posibles desenlaces:

Existe la posibilidad de derivación de la víctima, el diagnóstico tardío o en el peor de los casos, el diagnóstico es inexistente. Finalmente, el proceso suele culminar con la desvinculación laboral de la víctima, entre tanto que los más resilientes o mejor asesorados inician juicio por despido, otros renuncian. (Millán, 2007)

En caso de que la situación de *mobbing* se haga pública, “los sindicatos, organizaciones profesionales y otros colegas o compañeros de trabajo, deberán apoyar en caso necesario a la persona afectada, brindando representación y ayuda legal” (Unión General de Trabajadores, 2009, p.17). Ello implica desde la consulta a fuentes de asesoramiento legal, la asistencia en los procedimientos policiales, hasta la ausencia en reuniones y audiencias.

En cuanto a los empleadores, “deben hacerse cargo de las indemnizaciones que correspondan a los trabajadores víctimas del *mobbing*, porque justamente son ellos quienes tienen a su cargo el deber de resguardar las condiciones de trabajo y de que el ambiente laboral permanezca inalterable” (Bustamante, 2008, párr. 29).

El problema radica en que, en la mayoría de los casos, es la empresa misma quien propicia estas conductas perversas, por tal motivo es necesario recurrir a procedimientos judiciales [...] Dimitir supone proporcionarle al agresor una victoria muy fácil. Si la víctima no tiene otro remedio que marcharse y, en la fase en que se encuentra, esto implica su salvación, debe luchar porque su marcha se haga efectiva en las mejores condiciones posibles. (Hirigoyen, 1999, p.141)

Intervención desde la Psicología laboral

Las estrategias utilizadas a nivel de prevención secundaria, tienen el objetivo de paliar el impacto negativo provocado por el *mobbing*. Es necesario, en este nivel, trabajar tanto las consecuencias organizacionales como individuales, para poder lograr soluciones a largo plazo. (Boné, 2013)

Así, la intervención tras sufrir un evento de violencia o acoso laboral se dirige a minimizar el impacto provocado por el acoso o violencia laboral, asegurando al mismo tiempo que este no se repita en el futuro. (Unión General de Trabajadores, 2009, p. 12)

Para ello, tanto el departamento de Recursos Humanos, sindicatos y líderes o directivos, juegan un papel importante en la prevención y respuesta de las situaciones de acoso laboral.

En particular la administración deberá encargarse de las secuelas inmediatas de la situación de violencia o acoso laboral, minimizar el impacto de la violencia en el lugar de trabajo, brindar información y apoyo a las familias de las personas afectadas, iniciar en tiempo una investigación interna y dar seguimiento al caso tanto tiempo como sea necesario. (Unión General de Trabajadores, 2009, p.17)

Piñuel estima crucial la función que cumple el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones respecto a este tema. Sostiene que es imprescindible que las personas que se desempeñan en el mismo, estén capacitadas y preparadas para poder identificar e intervenir en casos de *mobbing*, y no confundir los efectos del acoso con sus causas, tal como suele suceder. (Piñuel, 2003)

Al desempeñarse en el área laboral, el Psicólogo puede intervenir en los siguientes puntos. El primero, informar a los trabajadores acerca de sus derechos, los posibles recursos que pueden movilizar ante una situación de acoso laboral y generar conciencia de la importancia de una identificación temprana de problemáticas asociadas a la violencia en el trabajo.

La información ha de ser para todos los trabajadores, cualquiera que sea su nivel en la jerarquía, con el fin de detectar desde el primer momento los comportamientos patológicos. Hay que informar igualmente a los trabajadores de sus derechos y de los posibles recursos. Esta información ha de inducir a cada uno a plantearse su propio comportamiento con respecto a otras personas, así como los límites de lo que considera aceptable. (Hirigoyen, 2004, p.17)

El segundo punto es formar a los que aspiran a un puesto de mando, capacitar a los referentes de área y directivos, con el fin de que puedan detectar las situaciones que podrían degenerar en acoso laboral e intervenir en tiempo y forma. En este aspecto, la elaboración de protocolos de intervención ante el acoso laboral, y manuales de concientización acerca de factores de riesgo psicosociales en el trabajo resultan herramientas muy útiles. (Hirigoyen, 2004; Unión General de Trabajadores, 2009)

Asimismo es importante promover la comunicación entre distintas áreas y unificar criterios mediante una inducción general clara a todos los trabajadores. “Dejar en claro la ética de la empresa, la normativa interna e identificar a los distintos actores intervinientes y concientizarlos acerca de su responsabilidad (equipo directivo, equipo médico social, mediadores externos)” (Hirigoyen, 2004, p.17).

Los procedimientos del acoso moral son tan destructivos para la salud física y psíquica de las personas que actuar sólo con el fin de sancionar es un fracaso. Hay que intervenir en un momento mucho más temprano, cuando se habla solamente de un *problema* y no de una *agresión*. Es pues importante poner en marcha políticas de prevención eficaces. (Hirigoyen, 2004, p.16)

En cuanto a las intervenciones posibles a nivel de la prevención primaria, “el objetivo es actuar sobre las causas que provocan o que potencialmente pueden provocar acoso laboral, con el fin de reducirlas y/o eliminarlas para evitar el daño” (Boné, 2013, p.32).

Resulta evidente que invertir en acciones para la prevención del *mobbing* implica una mejora en el clima laboral y en un incremento del rendimiento de los trabajadores, así como en la reducción de absentismo y la rotación interna tanto como externa de la organización, entre otros factores. (Piñuel, 2003)

Así, con el fin de prevenir las situaciones de acoso y violencia laboral en el sitio de trabajo, así como tener la posibilidad de brindar una atención oportuna en caso necesario, se precisa fomentar en las empresas y organizaciones un ambiente de trabajo de tolerancia, dignidad, cooperación e igualdad de oportunidades en el que se promueva el diálogo y la comunicación, la búsqueda de soluciones en grupo, el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, la creación de igualdad de oportunidades de desarrollo personal y profesional, etc., en el que la misma dirección se comprometa a combatir la violencia. (Unión General de Trabajadores, 2009, p.10)

De hecho, el acoso se instaura cuando el diálogo resulta imposible, cuando la palabra del agredido no se puede hacer oír. Por lo tanto, prevenir supone volver a introducir el diálogo y la comunicación verdadera. (Hirigoyen, 1999)

Del Cerro, considera la comunicación como uno de los elementos necesarios para desentrañar estos vínculos perversos, y contribuir a prevenir, tratar y resolver la situación de acoso, en primer lugar a partir de la denuncia del hecho. Comunicación cuya misión es brindar un ámbito lo suficientemente seguro para que esta clase de violencia indirecta, pueda encontrar en la apropiada comunicación una vía por donde transite el respeto y el resguardo de derechos fundamentales de la persona. (Del cerro, 2006)

En cuanto a las empresas, les interesa una prevención eficaz porque las consecuencias económicas son graves. Es necesario reconocer que, la organización siempre tiene su parte de responsabilidad, y es que el acoso laboral solo logra instaurarse si se lo tolera o fomenta. Si bien no se puede evitar que existan individuos con comportamiento perverso, si se puede identificar la existencia de contextos laborales en los que los procedimientos de acoso pueden multiplicarse con más facilidad. “Por lo tanto, hay que prestar atención a los procesos colectivos con el fin de mejorar el terreno para que se limiten las situaciones que fomentan las derivas” (Hirigoyen, 2004, p.16).

Conclusiones

En la primera parte de este trabajo, se presenta una definición de *mobbing* como una de las formas que adopta la violencia laboral en la actualidad. Entre sus características diferenciales, se destaca la premeditación e intencionalidad, continuidad y reiteración.

La premeditación e intencionalidad por parte del *mobber* o acosador, implica la plena conciencia por parte de la persona que ejerce el acoso. Las estadísticas señalan que en su mayoría, se trata de personas que ejercen cargos de supervisión o gerencia en la organización, que se valen de su posición de poder para poder llevar a cabo una serie de estrategias, cuyo principal objetivo es lograr el derrumbe del trabajador y su consecuente exclusión de la organización.

En cuanto al trabajador escogido como blanco, las principales variables que se vinculan al acoso laboral en el sector terciario se encuentran el nivel educativo, antigüedad en el trabajo, cualidad de la tarea y cargo ocupado. La vinculación entre dichas variables, oscila de un rubro a otro, lo cual podría indicar una cierta naturalización de las formas que adoptan las relaciones de poder al interior de cada rubro específico.

En la segunda parte de este trabajo, se observa cómo en las últimas dos décadas, la prevalencia de *mobbing* en el sector terciario ha ido en incremento en el país. Al analizar los distintos casos presentados, se observan como principales estrategias a las cuales recurre el *mobber*: la sobrecarga de tareas, asignación de objetivos imposibles de cumplir, quitarle al trabajador responsabilidades claves del puesto, ignorarle, discriminarle, excluirle, amenazas de despido, acusaciones de negligencia, difamación, ridiculizarlo ante sus compañeros, invadir su privacidad, robarle elementos o recursos claves para su trabajo, falta de pago de su salario, acusarle, hostigarle y animar a otros a participar de tales actos.

Dichas estrategias constituyen, en una u otra medida, comunicación. La continuidad y reiteración de su ejecución a lo largo del proceso, da cuenta de una exposición semanal o diaria de la víctima, a al menos dos actos negativos en los últimos 6 meses. Se trata de una sucesión sistemática de acciones, tanto verbales como no verbales, que de forma directa o indirecta atenta contra la dignidad de la persona. Los efectos se extienden a las distintas áreas de desenvolvimiento del sujeto, en su vida diaria, en sus relaciones sociales, conyugales, familiares, laborales, y provoca el progresivo deterioro socioemotivo y psicofísico de la víctima. Es por ello, que la detección temprana de situaciones de *mobbing* resulta tan importante para revertir los daños ocasionados en la víctima y en el entorno organizacional en el cual se desempeña.

Distintos autores destacan la responsabilidad de la propia empresa en la ejecución de los actos negativos, por acción u omisión. Es decir, que la propia organización es responsable de promover el acoso laboral, ya sea por resguardar al acosador por el solo hecho de ocupar un cargo de jerarquía, por no intervenir para frenar el proceso de acoso, así como por no tomar medidas preventivas para resolver dicha problemática al interior de la organización.

En los casos en que el resultado de la demanda judicial efectuada por la víctima, resulta favorable, las medidas adoptadas son por lo general, la imputación o despido del hostigador y el pago de indemnización por parte de la empresa al trabajador afectado. En los casos desfavorables a la víctima, ésta acaba renunciando a su trabajo sin derecho a indemnización, la empresa niega los hechos y no toma cartas en el asunto, o la persona recibe indemnización pero queda incapacitada para volver a trabajar y sociabilizar.

No obstante, el *mobbing* representa un riesgo no solo para la víctima que lo padece, sino también para la organización de la cual forma parte. El proceso comienza por el deterioro de la confianza de sí en el trabajador, afecta a su capacidad de trabajo, lo cual deriva en fallos e incumplimientos en sus funciones, bajo rendimiento y productividad,

incremento de accidentes de trabajo, ausentismo, rotación, bajas laborales, entre otras circunstancias que afectan al clima laboral y a los objetivos organizacionales en general.

Por lo tanto, resulta imprescindible centrar esfuerzos en la planificación y ejecución de estrategias de prevención en sus tres niveles: actuar sobre el daño provocado, para evitar mayor deterioro del que ya padece la víctima; paliar el impacto negativo provocado por el *mobbing* sobre la organización y sus miembros; actuar sobre las causas que pueden provocar acoso laboral, con el fin de reducirlas y/o eliminarlas para evitar el daño.

Al considerar las principales variables que se vinculan al acoso laboral en el sector servicios, y las estrategias a las cuales recurre el *mobber* para acosar al trabajador, se hace evidente la necesidad de tomar medidas preventivas orientadas a: mejorar la comunicación en las relaciones interpersonales de las distintas áreas, esto es, propiciar un espacio de escucha para los trabajadores donde puedan manifestar sus inquietudes y ser asesorados por profesionales respecto de sus derechos y cuáles son los recursos con que cuenta para solicitar ayuda a tiempo. Por otra parte, capacitar adecuadamente a quienes ocupan cargos jerárquicos, para que puedan ser capaces de diferenciar aquellas situaciones que podrían fomentar el acoso en el trabajo, e intentar tomar medidas preventivas. Asimismo instruirlos acerca de cómo actuar ante una posible situación de acoso laboral y reconocer cuándo ha llegado el momento de solicitar ayuda profesional.

Por otra parte, promover políticas organizacionales que fomenten el buen clima de trabajo, valores tales como la cooperación y el respeto por el otro, que reduzcan la competitividad y otorgue a cada quien sus propias posibilidades de desarrollo. Para ello generar vías efectivas de comunicación entre jefes y subordinados, así como delimitar claramente los roles al interior de la organización, resulta fundamental.

En tanto que principales responsables, las mismas organizaciones deben realizar este proceso de cambio, a modo de inversión. De no ser así, el gasto resulta significativo si se considera el tiempo perdido en procesos de reclutamiento y entrenamiento de personal, costos vinculados a la asistencia de las víctimas de *mobbing*, demandas judiciales, sin dejar de mencionar las pérdidas en términos de imagen organizacional.

Al respecto, el Psicólogo puede intervenir desde la Psicología laboral, al asesorar a quienes lideran las organizaciones y acompañar el proceso de cambio, pero ante todo, debe actuar en resguardo de la integridad del trabajador. Desde la Psicología clínica puede contribuir a la rehabilitación plena de su capacidad de trabajo. Por una parte, propiciar la restitución de la capacidad de trabajo del aparato psíquico. Por el otro, el restablecimiento de su capacidad de rendimiento y goce asociado al encuentro con su tarea. La labor del psicólogo, es propiciar ese encuentro, para que aquel acto adopte la forma de autorrealización y construcción de identidad, asociada a la conquista de salud.

Implica de parte del terapeuta, una intensa labor de escucha, análisis, comprensión, integración, pero ante todo, poner prueba su propia subjetividad. En sus aspectos esenciales, el trabajo del terapeuta no dista demasiado del que realiza personal de otros servicios. Porque el trabajo no es reductible a la actividad de producción, incluye gestos, compromiso con el cuerpo, capacidad de reflexionar, movilizar la inteligencia, interpretar e inventar. Es la capacidad del sujeto, para afrontar situaciones imprevistas y resolverlas con los recursos con que cuenta en ese momento.

Sin embargo, para que sea posible al trabajador colmar la brecha entre lo prescripto, lo que se le ordena hacer, y lo efectivo, es decir conseguir el efecto esperado, debe existir una cierta adecuación de la persona al perfil psicológico buscado. Caso contrario, esto genera desencuentros entre las expectativas del trabajador y su trabajo, y entre lo que la empresa espera de él y el trabajador puede ofrecer. De tales incongruencias se derivan situaciones de sobrecarga laboral, insatisfacción con relación a la tarea, mediocridad técnica, y por ende, mal clima laboral.

Una vez más, no es posible circunscribir la problemática del acoso laboral a la dimensión del individuo, se debe considerar los factores organizacionales y las condiciones de trabajo en que se desenvuelve.

Finalmente, se observa que a pesar del letargo en legislaciones que apliquen específicamente a casos de *mobbing* en Argentina, son varios los avances logrados en cuanto a informar a la población acerca de esta problemática, por ejemplo a partir de artículos académicos, exposiciones en congresos, y campañas de concientización promovidas por Ministerios y organizaciones sindicales. Es largo el camino por delante, por tanto, uno de las acciones más importantes que puede contribuir a combatir con mayor eficacia el *mobbing*, es que los profesionales de la salud mental, se dispongan a participar en éstas áreas de investigación y en el diseño de nuevos instrumentos técnicos que posibiliten el estudio del acoso laboral, para lograr una mayor concientización de la población, de los trabajadores, profesionales y legisladores, sobre los riesgos vinculados al mismo.

Referencias bibliográficas

Agüero, F. (2018, 15 de abril) Va a juicio un caso de acoso laboral en Córdoba. *La Voz*. Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/va-juicio-un-caso-de-acoso-laboral-en-cordoba>

Boné, M. L. (2017). "Mobbing: características específicas e intervenciones preventivas en las organizaciones de hoy." (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Argentina, Facultad de Psicología y Psicopedagogía. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/mobbingcaracteristicasespecificasintervenciones.pdf>

Bustamante Casas, M.C. (2008) *El Mobbing Laboral*. (Informe N° DACC080115). Recuperado del sitio de Internet Sistema Argentino de Información Jurídica. Visita el 18 septiembre de 2018, en: <http://www.saij.gob.ar/maria-cecilia-bustamante-casas-mobbing-laboral-dacc080115-2008-12/123456789-0abc-defg5110-80ccanirtcod>

Calderón Berrocal, M.C. (2010a, julio) Acoso Laboral: Desde la Prevención de Riesgos Laborales se puede hacer una gran labor en el mundo de la Archivística. *Estrucplan*. Visita el 6 de noviembre de 2018, en: <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=2485>

Calderón, M.C. (2010b, julio) La víctima después del acoso laboral. *Estrucplan*. Visita el 20 septiembre de 2018, en: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/la-victima-despues-del-acoso-laboral/>

Cámara Argentina de Comercio. (2013). *Relevancia del Sector Comercio y Servicios en la Economía Argentina*. Recuperado de: http://ips.com.ar/imagen/34_Rel_14.pdf

Dejours, Cristophe (2012a). *Trabajo Vivo. Sexualidad y Trabajo*. Buenos Aires: Topía Editorial.

Dejours, Cristophe (2012b). *Trabajo Vivo. Trabajo y emancipación*. Buenos Aires: Topía Editorial.

Del Cerro, M. (2002) El acoso laboral (o Mobbing), involucra, entre otros, un problema de comunicación. *Estrucplan*. Visita el 18 de octubre de 2018, de: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=1257>

Del Cerro, M. (2011) El acoso moral en las posiciones jerárquicas. *Estrucplan*. Visita el 18 de octubre de 2018, de: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=2721>

González, J.L, Rodríguez, M.J. (2005) *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60*. Madrid: Editorial EOS.

Hirigoyen, M.F. (1999) *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. [Versión DC Rader] Recuperado de: https://www.diariofemenino.com.ar/documentos/el_acoso_moral

Hirigoyen, M.F. (2004) El acoso moral en el trabajo. En *Conferencia FEMEVAL*, 17 de septiembre de 2004. Valencia, España: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Recuperado de: <https://terapiabreveyeficaz.com.ar>

Hirigoyen, M.F. (2006) *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. [Versión DC Rader] Recuperado de: <https://www.terapiabreveyeficaz.com.ar/Documentos>

Hirigoyen, M.F. (2014) *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. [Versión DC Rader] Recuperado de: https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra

Millán, S. (2007). Mobbing. Argentina, *Laboral*. N° IJ-XXXI-320. Visita el 3 octubre de 2018, en <https://ar.ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=28320&print=2>

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2016). *Manual de concientización y prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresariales*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/161229_brochure_210x205-oavl-empresas_0.pdf

Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (n.d.) *Violencia Laboral y Sector de Actividad*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estadisticas_violencialaboralysectordeactividad.pdf

Pedriel, M., Castriota, F.& Viñuela, M. (2009). *La violencia laboral. Consideraciones y abordaje desde una entidad gremial*. (Trabajo Práctico). Universidad de Buenos Aires- Santa Fe, Argentina. Visita el 1 de octubre de 2018, en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/VIOLENCIA/1.pdf

Peñas, F.D. (2013). *Acoso psicológico en el ámbito del trabajo: Mobbing*. (Proyecto de Investigación Aplicada). Universidad Empresarial Siglo 21. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas- Buenos Aires, Argentina. Visita el 19 de Octubre de 2018, en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12075/Pe%C3%B1as%2C%20Franco%20Daniel.pdf?sequence=1>

Piñuel, I. (2003). *Mobbing: Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.

Ros, C. B. (2013) *Violencia y Acoso laboral en trabajadores del sector servicios*. En *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Visita el 1 octubre de 2018, en: <https://www.aacademica.org/000-054/388.pdf>

Sivak, R. (2016, junio). *El gran avance en el concepto de Violencia Laboral es reivindicar el derecho del trabajador a ser respetado como persona*. Visita 19 de Septiembre de 2018: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/entrevista_robertosivak.pdf

Superintendencia de Riesgos de Trabajo. (2009). *1ra Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente laboral*. Recuperado de: https://www.srt.gob.ar/wpcontent/uploads/2014/12/images_Publicaciones_Informes_investigacion_LIBRO_FINAL_Corregido_2014.pdf

Yo sufrí acoso laboral, hasta que dije basta (2011, 11 de noviembre). *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/sufri-acoso-laboral-dije-basta_0_BJ-Vplqw7e.html

Wloskoi, M., Rosi, C., Macías, G. & Muskatsiv, S. (2013). *Violencia Laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Lanús- Buenos Aires, Argentina. Visita el 1 de octubre de 2018, de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Violencia Laboral en trabajadores del se.pdf>