



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO Y EL PODER

Tesina
Que para obtener el Título de
Licenciado en Psicología

Presenta

Viridiana Rodríguez Martínez

Director
Dr. Jesús Felipe Uribe Prado





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por todos los años que pasé aquí, por ser un lugar donde me sentí como en mi hogar, donde en estos largos años aprendí a ser mejor persona y a amar el conocimiento, donde viví alegrías, decepciones y sufrimientos, que me ayudaron a crecer.

A cada uno de los maestros por todos los años de estudio que me dieron, por toda su sabiduría que me transmitieron y por ser tan comprensivos en todo momento, porque creyeron en mí y me hicieron superarme, gracias por haberme enseñado a amar esta profesión, en especial a:

Dr. J. Felipe Uribe Prado, por su tolerancia, comprensión, estímulo y enseñanzas como maestro y como director de este trabajo.

Lic. Isaura E. López Segura, por sus enseñanzas y aportaciones en clase y en la asesoría de este trabajo.

Lic. Alejandra García Saisó, por compartirme sus conocimientos, sus consejos y su alegría en clase y en la asesoría de este trabajo.

Dra. Juana Patlán Pérez, por sus consejos, ayuda, asesoría y por siempre estar dispuesta a escuchar.

Mtro. Lucio Cárdenas Rodríguez, por sus recomendaciones y ayuda en este trabajo.

Y a todas las personas que estuvieron en mi vida desde que comencé mi educación, por brindarme su amistad y apoyo moral.

DEDICATORIAS

A mis padres:

Por el amor, los valores, el impulso, la motivación, el cuidado, la protección, los desvelos, y el sacrificio que me brindaron, no existe ni una sola palabra que pueda expresar el infinito agradecimiento que tengo hacia ustedes por todo lo hermoso que me dieron. Me ayudaron a realizar mis sueños y a lograr mis más grandes metas. Aún es largo el camino, me faltan muchas metas por cumplir, sueños que realizar, y que nos les quede duda que lo haré, que todo lo que me enseñaron en cada segundo de mi vida lo aplicaré para ser mejor. Esta meta lograda es de ustedes por ser la fuerza que me ayudó a lograrla.

A mi hermano:

Que nunca me retiró su apoyo y amistad, por el amor que siempre me dio, mi carrera profesional es un triunfo que deseo compartirte y mi satisfacción un sentimiento que deseo transmitirte.

A mis tíos Heriberto y Abel:

Por ser mis segundos padres, por los consejos, los cuidados, las enseñanzas, la confianza y el amor incondicional que siempre me dieron, gracias a ello eh culminado uno de mis grandes anhelos.

A mis abuelos Agustina y Heliodoro[†]:

Por el apoyo, los valores morales, los sabios consejos, porque su experiencia y sabiduría fueron siempre una inspiración, por el inmenso amor que me brindaron, por esas grandes historias que me compartieron y que me ayudaron a comprender la vida y a ser una mejor persona.

A toda mi familia:

Por su apoyo incondicional, por sus regaños, por enseñarme a luchar sin razón, por su amor, confianza y apoyo, sepan que su unión me ayudo a lograr esta meta

A Enrique:

Por el apoyo, la confianza, el amor, por escucharme todo este tiempo, por estar conmigo cada momento y por la alegría que le ha dado a mi vida.

A todos mis amigos en especial a Eréndira, Margarita, Morise, Nayeli, Oscar, Berenice, Elizabeth, Edgar y Ana Rosa:

Por compartir apuntes, risas, lágrimas, consejos, por el apoyo en cada momento y una amistad muy especial.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1	
EL PODER	
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 ORIGEN Y USO DEL PODER	
1.1.1 Fuentes de poder.....	5
1.1.2 Las expresiones del poder.....	8
1.2 MEDICIÓN DEL PODER	
1.2.1 El poder medido desde sus consecuencias.....	11
1.2.2 Conductas relacionadas con los efectos del poder.....	15
1.2.3 El poder medido desde las instituciones que lo ejercen.....	16
1.2.4 Bases del poder.....	17
1.3 EL PODER MAL EJERCIDO	
1.3.1 El poder en la organización laboral.....	19
1.3.2 Costos de ejercer el poder.....	22
Conclusión.....	23
CAPITULO 2	
EL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO	
INTRODUCCIÓN.....	25
2.1 LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DEL MOBBING	
2.1.1 Etapas del acoso psicológico en el trabajo.....	27
2.1.2 Las conductas que conllevan al mobbing.....	31
2.1.3 Porque y cuando se ejecuta el mobbing.....	32
2.1.4 Los distintos tipos de mobbing.....	33
2.1.5 Los actores del acoso psicológico en el trabajo.....	36
2.2 EL ACOSADOR Y LA VICTIMA	
2.2.1 Psicología del acosador.....	39
2.2.2 Comportamientos patológicos del acosador.....	41
2.2.3 Mecanismos de defensa del acosador.....	49
2.2.4 Psicología de la victima.....	52
2.3 DIAGNOSTICO DEL MOBBING.....	57
2.4 LA ORGANIZACIÓN Y EL MOBBING	
2.4.1 El mobbing como estrategia empresarial.....	59
2.4.2 Respuesta de la organización ante el mobbing.....	60
2.5 INVESTIGACIONES RECIENTES.....	62
CONCLUSIÓN.....	68
CAPITULO 3	
EL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO Y EL PODER	
INTRODUCCIÓN.....	70
3.1 PODER O PERSONAS: DOS TENDENCIAS EN EDUCACIÓN.....	71
3.2 ADQUIRIR EL PODER.....	72
3.2.1 Identificar el nivel del poder.....	73
3.3 EL LIDERAZGO CON EL PODER.....	74
3.3.1 Las bases de autoridad.....	78
3.3.2 Características de un líder.....	79
3.4 FORMAS DE EJERCER EL PODER	
3.4.1 Un enfoque centrado en la persona.....	82

3.4.2 Conceder el poder.....	86
3.4.3 La capacitación.....	89
3.5 TÁCTICAS EN EL MOBBING.....	90
3.5.1 Intervenciones informales.....	92
3.5.2 Programas de intervención sistemáticos	93
3.5.3 Establecimiento de prácticas.....	96
CONCLUSIÓN.....	96

CAPITULO 4

CONCEPTUALIZACION DEL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO Y DEL PODER PARA PREVENIR EL SURGIMIENTO DEL MOBBING DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	99
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

GUÍA PARA EL INSTRUCTOR.....	102
CARTA DESCRIPTIVA.....	103
Sesión 1.....	104
Sesión 2.....	108
Sesión 3.....	112
Sesión 4.....	115
Sesión 5.....	119
Sesión 6.....	123
Sesión 7.....	128
Sesión 8.....	132
Sesión 9.....	135
Conclusión.....	137
Referencias.....	139
Anexos	

INTRODUCCION

Todo cambio que sucede en el mundo y en nuestras vidas ocurre con el uso del poder, y el tratar de ignorar el poder implica un riesgo para cada uno de nosotros.

Todos sin excepción experimentamos el poder así como la impotencia del mismo. Siempre que cada uno de nosotros establece una relación, no importa cuán transitoria sea, para obtener algo que deseamos o necesitamos, estamos experimentando el poder.

Frecuentemente encontramos la concepción de que el poder, es esencialmente la regla, la ley, la prohibición, lo que marca un límite entre lo permitido y lo prohibido, lo que conlleva a que las personas que ejercen el poder abusen de él.

Esta concepción del poder a partir de la regla y la prohibición de la que se basan para ejercerlo varias personas no les permite hacer un análisis del mismo, no desde su representación sino desde su funcionamiento; causando en muchas ocasiones que este mal manejo del poder lleve al surgimiento del acoso psicológico en el trabajo, dentro de una organización empresarial.

Las personas víctimas del acoso psicológico en el trabajo sufren la destrucción de su empleabilidad, de su salud física y de su salud psicológica.

El acoso psicológico en el trabajo siempre ha existido, pero las organizaciones empresariales, empleados y profesionales de la salud, no le habían dado la importancia debida a este fenómeno.

En México se conoce muy poco sobre este fenómeno, nuestra sociedad no ha tenido una educación sobre el mismo, por lo que la gran mayoría desconoce la existencia de dicho fenómeno, y quien lo sufre no sabe que tiene un nombre, una causa, una cura y sobre todo que se puede prevenir.

Es por ello que el presente trabajo tiene dos propósitos, el primero consiste en realizar una revisión a la literatura sobre el poder y el acoso psicológico en el trabajo así como su relación entre ambos; el segundo propósito es desarrollar un programa de capacitación para conceptualizar el acoso psicológico en el trabajo y el poder y su relación para prevenir el surgimiento del mobbing dentro de una organización.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos el primer capítulo titulado El Poder, analiza el origen y los usos del poder; el segundo capítulo denominado El Acoso Psicológico en el Trabajo analiza el origen y la evolución del proceso del mobbing así como el perfil psicológico del acosador y de la víctima y el diagnóstico del mismo; el tercer capítulo nombrado El Acoso Psicológico en el Trabajo y El Poder analiza la relación entre ambos fenómenos; finalmente en el cuarto capítulo se presenta una propuesta de capacitación sobre la relación entre ambos dirigida a todos los empleados de cualquier organización empresarial.

CAPITULO 1

EL PODER

INTRODUCCIÓN

En cada una de las acciones que llevamos a cabo día con día interviene el poder; todos los movimientos, todas las organizaciones, todas las relaciones, los procesos, el orden y la disolución, son expresiones de poder. Dondequiera que se vea un cambio o algo nuevo, se está contemplando una manifestación física del poder, éste es la manera de satisfacción de los deseos y los designios de los seres humanos; es el medio que expresa sus valores, esperanzas, necesidades y sueños.

El poder es multidimensional muchos autores han tratado de dar una definición concreta al poder.

Foucault (1992 a) menciona que los psicoanalistas continúan considerando que el significado del poder, el punto central, aquello en que consiste el poder, es aun la prohibición, la ley, el hecho de decir no, una vez más la fórmula “tu no debes”. El poder es esencialmente aquello que dice “tú no debes”. Ésta es una concepción totalmente insuficiente del poder, una concepción jurídica, una concepción formal del poder y que es necesario elaborar otra concepción de poder que permitirá sin duda comprender mejor las relaciones que se establecieron entre poder y sexualidad en las sociedades occidentales.

Los problemas con que nos enfrentamos al abordar esta interrogante son la falta de acuerdo con respecto a lo que diferentes autores y corrientes entienden por poder y con la gran amplitud dada al alcance de este término.

Moss (1979) menciona que el término “poder” se ha vuelto una mala palabra. De hecho es más sencillo hablar sobre dinero o sexo que sobre poder. La gente de poder niega tenerlo y la gente que aspira al poder, lo niega. Sin embargo, el poder debería ser sacado de su escondite, pues es uno de los elementos más importantes del comportamiento gerencial.

Pero hablaremos del poder pensado desde el punto de vista psicológico, que nos lleva a encontrarnos con distintos enfoques posibles:

Desde el punto de vista del alcance que se le atribuye, conviene diferenciar poder entendido en sentido restringido del poder entendido en sentido amplio:

- En *sentido restringido*: se le entiende fundamentalmente a partir de la fuerza ejercida sobre otros, aquello que obliga. Esta centrado en el enfrentamiento de las partes implicadas de los bando en pugna (individuo o grupo) pueda realizar su voluntad contra la del otro bando (Vander-Zanden 1986, en Ferullo 2006).

También Barón (1989, en Ferullo 2006) acentúa esta perspectiva del poder –si bien incluye en sus aportes muchos del enfoque en sentido amplio- cuando lo define diciendo que: “el poder es aquel diferencial de recursos que se produce en las relaciones sociales y que permite a un actor imponer sus intereses y voluntad a los otros”.

- En *sentido amplio*: deriva de las significaciones que se disparan a partir de este término y que nos remite a tener fuerza, tener la facultad o el medio de hacer una cosa. Alude al ejercicio de una actividad o cumplimiento de una operación. En esta línea de significación aparece el poder estrechamente conectado con la fuerza pero, en este caso, fuerza entendida como energía, vigor, potencia capaz de obrar.

Desde el punto de vista del tipo de enfoque, podemos diferenciar dos tipos principales: los individuales y los relacionales:

- El tipo de *aproximación individualista* enfoca el poder como un objeto, una característica, un atributo. Considera si se lo tiene o no, en qué medida se lo tiene, si se lo sabe usar o no.
- El tipo de *aproximación relacional* lo enfoca como un proceso, con una visión más dinámica, que permite pensar la cuestión como sistema asimétrico de posiciones. Lo que esta perspectiva destaca es que nadie tiene poder por sí solo, sino que siempre éste tiene referente, no se ejerce en el vacío.

Dentro de esta línea Hawley (1963, en Ferullo 2006) sostiene que “todo acto social es un ejercicio de poder, toda relación social es una ecuación de poder y todo grupo o sistema social es una organización de poder.

Para Foucault (1992 b) el individuo es un efecto del poder, y al mismo tiempo, o justamente en la medida en que es un efecto, el elemento de conexión. El poder circula a través del individuo que ha constituido.

Para algunos, la definición sobre poder que formuló Max Weber (en Ferullo 2006) se encuadraría más en la que hemos denominado línea de sentido restringido del poder:

“El poder consiste en la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.

El concepto de “dominación” es más preciso y se refiere a la probabilidad de que un mandato sea obedecido, en tanto el de “disciplina”, encierra el de una obediencia habitual por parte de las masas sin resistencia ni crítica.

Rollo May (en Wood 1993) nos dice que debe existir un encuentro entre dos personas, pues de otra manera permanece oculto en forma de una capacidad potencial. El poder sólo se manifiesta como tal cuando se transmite para producir un efecto.

Para el tema que nos concierne tomaremos la definición hecha por Lewin sobre el poder, quien la relaciona directamente con la noción de *influencia*.

Lewin (1959, en Ferullo 2006) considera que el poder es la habilidad potencial de una persona para influir sobre otra/s en un sistema y momento determinados. Es una fuerza resultante de la fuerza inducida por el agente social que ejerció el poder y la resistencia opuesta creada por el mismo acto, la presencia de esta resistencia se percibe como parte constitutiva del poder. El poder de A sobre B no implica indefectiblemente modificación. Cuando ésta se da, habla de control que sería un poder eficiente, suficientemente intenso para hacer el conjunto de fuerzas.

Un matiz a destacar con la influencia es el que la relación con la aprobación, no con la simple aceptación que acompaña a la autoridad. Aquí se juega toda una postura valorativa que busca transformar la fuerza en autoridad (aceptación) y la autoridad en influencia (aprobación).

Peiro (1983 en Barón 2002) nos dice que en dicho proceso de influencia podemos identificar tres elementos principales:

1. *El agente que ejerce la influencia puede ser individual o colectivo, formal o informal.*
 - a) Los recursos del agente. Como disponibilidad o control sobre los recursos que la otra u otras partes valoran.
 - b) La motivación del agente. Se refiere al nivel de interés que se tiene por influenciar a la otra parte, en este sentido, la cantidad de poder que un individuo ejerce, depende de su necesidad de poder y de su interés por ejercerlo.
 - c) Aspectos de personalidad. Se sitúan estos en las características individuales de los sujetos en relación al ejercicio del poder pudiendo destacar entre ellos “el lugar de control”, los sujetos con lugar de control “interno” son lo que tienen mayores expectativas de conseguir influencia.
 - d) El desempeño de un rol. Como ejercicio de la influencia y del poder en relación a las expectativas que los miembros de un grupo mantienen con relación al desarrollo del rol.
2. Los métodos de influencia son tratados por Dahl (1957 en Barón 2002) como las acciones o actividades a través de las cuales una de las partes consigue influencia y mediante ella, poder sobre las demás partes.

En 1975 (en Barón 2002) Mowday agrupa todas las clasificaciones de métodos de influencia, diferenciando seis categorías: sanciones negativas, sanciones positivas, métodos informativos, métodos de autoridad, métodos de atracción y otros.

3. *En el destinatario de la influencia pueden influir diferentes aspectos.*

- a) *Aspectos perceptivos.* La percepción del destinatario puede incidir en las relaciones de influencia desde el foco de la figura del agente que ejerce la influencia y la percepción que de este tiene el destinatario y desde la percepción de las bases sobre las que el agente (emisor) fundamenta su influencia.
- b) *Aspectos motivacionales.* La posibilidad de controlar o manipular recursos por parte del agente que desarrolla la influencia no se manifestaría operativamente eficaz si el destinatario de dicha influencia no estuviera motivado hacia la consecución de los recursos que este primero controla.
- c) *Procesos de conformidad.* Estos conducen a la aceptación del ejercicio de influencia por parte del destinatario. Kelman (1972 en Barón 2002) expone tres procesos de conformidad:
 - Sumisión, producida cuando el destinatario acepta la influencia esperando conseguir una reacción favorable del agente de ejercicio.
 - Identificación, cuando el destinatario establece o mantiene una relación de ejercicio de rol satisfactoria para sus expectativas y motivaciones o necesidades.
 - Internalización, producida como consecuencia del desarrollo de conductas satisfactorias y reforzadas hacia la aceptación del ejercicio de la influencia.
- d) *Conducta manifiesta y disponibilidad para la acción.* Se hace referencia a los cambios en el comportamiento desarrollados en el destinatario como consecuencia de la perdurabilidad de la relación de influencia y que pueden disponer a este hacia actitudes determinadas de mayor o menor aceptación del proceso.

1.1 ORIGEN Y USO DEL PODER

1.1.1 Fuentes de poder

Gardner (1989) nos dice que las fuentes de poder son infinitamente variadas. La riqueza, la posición, el atractivo personal, el conocimiento especializado sobre un tema, las dotes persuasivas, la capacidad de motivar; todas ellas e innumerables otras fuentes de poder operan durante cualquier día normal en la vida de una comunidad.

Disponer de una fuente de poder puede dar acceso a otras fuentes. Para Gardner (1989) estar cerca del poder es ya una fuente de poder, él la considera como fuentes de poder:

➤ La fuerza

Probablemente la más antigua fuente de poder es la capacidad de administrar coerción física. Es una fuente disponible tanto para los militares como para el chico más fuerte de tercer grado.

La mayor parte de los norteamericanos quiere que el ejercicio del poder físico sea mantenido firmemente dentro de las restricciones de la ley y de la costumbre.

➤ La costumbre

La palabra costumbre no evoca visiones de poder.

La costumbre puede elevar para el líder el costo de cada movimiento que viole sus leyes. Muchos líderes tienden a habituarse a ello más a menudo de lo esperado y llegan a considerar la costumbre como una fuente de poder que ellos mismos pueden explotar.

➤ Organizaciones e instituciones

Los humanos crean modelos relativamente estables de interacción social: comunidades, estados, empresas, ejército, iglesias, universidades, para lograr una u otra serie de propósitos comunes. Y estos sistemas humanos pueden conferir poder a aquellos que ocupan puestos claves.

La organización es la fuente de poder más importante en las sociedades modernas (Galbraith, 1984 en Pelegri 2004). Cuando se quiere ejercer poder, es preciso disponer de alguna forma de organización, aunque luego sea necesario someterse a la organización para lograr el objetivo común, que entraña normalmente la sumisión de terceros.

La organización aunque puede utilizar cualquier tipo de poder, se decanta por emplear más sistemáticamente el poder condicionado. En la organización se dan tres características: a) que obtiene sumisión externa sólo cuando obtiene sumisión interna; b) que aumenta su poder con la asociación a las otras fuentes (personalidad y propiedad) y en la medida que puede acceder a los tres instrumentos; c) que cuanto más diversos sean los fines a los que aplicar el poder de la organización mayor será la debilidad para obtener sumisión.

La gente que debe tratar con organizaciones a veces fracasa porque no comprende la manera en que se distribuye el poder a través de la organización.

El director titular tiene una clase de poder, los directores de divisiones operativas tienen otra clase de poder, y las filas más bajas, otra distinta.

➤ Creencias

Los humanos somos animales creyentes. Tenemos creencias religiosas. Creemos en una u otra doctrina política. Adoptamos creencias que otorgan sentido a nuestras vidas, creencias que nos dicen cómo conducirnos, creencias que consuelan.

El líder que comprende esas creencias y que actúa de acuerdo con esas creencias ha encontrado una fuente de poder. Si el sistema de ideas está muy enraizado en la cultura, puede jugar un papel significativo en legitimar a los líderes y en dar validez a sus actos.

Los individuos que mantienen el poder, o que lo buscan, invariablemente se asocian con uno u otro sistema de creencias.

La alianza entre el poder y las creencias nunca fue muy cómoda. Aquellos que están en el poder tienden a usar como algo conveniente la creencia en el sistema, apelando a él cuando necesitan, violándolo cuando se les ocurre.

Pero aquellos que se ven a sí mismos como custodios de las creencias no son dóciles y los sistemas de creencias generalmente terminan siendo una construcción parcial sobre el ejercicio del poder.

➤ La opinión pública

Es evidente que en nuestra sociedad la opinión pública es una notable fuente de poder. Si los líderes tienen el apoyo de la opinión pública, su libertad de acción es realizada y los obstáculos se vuelven sobrepasables. Cuando el apoyo de la opinión pública es bruscamente retirado, las figuras públicas caen, las leyes no pueden aplicarse.

Cada tanto el pueblo actúa con fuerza volcánica, tirando sistemas enteros y haciendo surgir nuevos líderes.

La capacidad de ser persuasivo con el público siempre ha sido una fuente de poder en las sociedades democráticas, pero en las grandes sociedades contemporáneas debe ser engarzado con la capacidad de lograr que la persuasividad de cada uno sea ampliamente diseminada.

Así, una de las formas válidas del poder es la capacidad de comandar los canales de comunicación.

Por lo común las personas que en la actualidad detentan el poder buscan manipular el flujo de la información y modelar la opinión pública en mil formas astutas.

➤ Información

Está el poder derivado del conocimiento y de la información. Los servicios militares saben esto y gastan vastas cantidades de dinero en actividades de inteligencia. Las empresas gastan enormes sumas de dinero en investigación, en servicios informativos, en asesores. La ciencia y la tecnología son fuentes de poder.

➤ Poder económico

El poder económico es tan conocido como fuente de poder. Una conocida característica del poder económico es que rápidamente se traduce a otras formas de poder. La persona rica puede comprar símbolos de status o puede influenciar a la opinión pública. El dinero puede comprar resultados políticos.

1.1.2 Las expresiones del poder

El fenómeno del poder se podría recorrer a través de cinco expresiones (Santillana 2005):

➤ *Expresión fetichista*

Santillana (2005) llama expresión fetichista a la que está presente en relaciones de poder fincadas en las cualidades que los sujetos atribuyen a las cosas para encontrar explicación a ciertos fenómenos.

Es común observar en los comerciales televisivos y en la publicidad en general esta tendencia de atribuir a los objetos cualidades como si les fuesen inmanentes. Es común que las personas proyecten poder a través de las cosas y les finquen cualidades que nacen en realidad de relaciones sociales muy específicas. Relacionar el poder con las cosas se reproduce a un nivel muy elemental de la conciencia en que el encantamiento desempeña un papel protagónico.

Es el caso de quienes identifican en una cosa cualidades metafísicas que son en realidad la expresión cultural de relaciones humanas.

Santillana (2005) sostiene que las posesiones no encarnan poder en sí mismas, sino hasta ser utilizadas como recursos bajo una determinada razón estratégica. Totalmente extrañada de sí, la conciencia, envuelta en la magia del poder sublime del objeto, asume frente a éste una actitud pasiva y sumisa.

En el mundo moderno, el dinero expresa de manera más acabada, el carácter fetichista del poder de las cosas. Para el común de la gente pareciera que el dinero posee un valor inmanente mediante el cual ejerce su poder. Gracias a su manto fetichista, el dinero pauta la necesidad, la forma, el ritmo del trabajo.

➤ *Expresión representativa*

Esta expresión es el comienzo del desencadenamiento del poder-objeto. Si bien el poder, en tanto representación, se le continúan atribuyendo cualidades que rebasan por mucho al objeto mismo, la relación sujeto-objeto cobra aquí otro sentido.

El objeto mantiene cualidades propias que lo hacen continuar siendo la representación que el sujeto se hace del poder, sin embargo, a diferencia del momento fetichista, el sujeto se concibe como un elemento necesario para hacer efectivas las cualidades del objeto y su trastocamiento en poder.

El poder en tanto recurso es la expresión más acabada de este carácter representativo implica la mediación del sujeto que si bien no determina aún el poder del objeto, si le imprime orientación para lograr su mayor efectividad.

El poder-recurso proviene de un grado de representación que impide a la conciencia alcanzar las dimensiones ínter subjetivas de la relación sujeto-objeto. El poder-recurso es representado a partir de una relación unidireccional en la que el sujeto se sabe necesario para entregarse al poder del objeto y buscar un fin previamente determinado e incluso confundido con el propio recurso. Se trata de un nivel de la representación en el que aún no hay completa claridad de la relación medios-fines para la satisfacción de necesidades.

El poder-recurso, al remitir el sujeto a la conciencia de sí mismo frente al objeto, abre un intersticio de reflexión que puede derivar en un acto de redimensión del poder del objeto. Entonces el sujeto cobra conciencia de sí por el objeto mismo; o bien, se repliega a su propia conciencia para descubrir en sí la potencia facultativa de manipularlo. Este último momento nos da la pauta para pensar una tercera expresión del poder.

➤ *Expresión reflexiva*

Además de este proceso de extrañamiento, en el que el sujeto depositó las cualidades del poder en la cosa; existe la posibilidad de que el sujeto se percate de su propia potencialidad para enfrentarse al objeto y dominarlo. Esta última es la expresión reflexiva del poder.

El sujeto se cerciora del poder del objeto potenciado por él mismo. Si bien el objeto posee cualidades, hay un sujeto que las nombra. Y es el acto mismo de nombrar, de otorgar atributos, el que permite al sujeto percatarse, gracias a su relación con otros sujetos, de su existencia distinta al objeto nombrado. El sujeto comprende que su ser se extiende en el objeto nombrado. Comprende que su ser se extiende en el objeto gracias a las potencialidades descubiertas en sí mismo. Cuando sabe que conoce los atributos del objeto se descubre así mismo como potencialidad, como la fuerza que empuja y manipula al objeto-recurso. El objeto ya no es más detentador de las cualidades que delimitan la arqueología del sujeto. Ahora la relación se invierte y el sujeto se sabe arquetipo del objeto sobre el cual proyecta sus propias facultades.

El sujeto reflexivo confiará los resultados de su acción a su propia capacidad y volverá hacer de la relación sujeto-objeto, una relación unidireccional pero ahora invertida. Si antes, en su

momento representativo, la conciencia quedaba articulada por la red de cualidades del objeto; ahora el objeto se mantendrá supeditado a la red de capacidades del sujeto.

➤ *Expresión social*

Igual que otras expresiones de las relaciones humanas, el poder es social y por ende, intersubjetivo. Es decir, implica a los individuos pero no se quedan en ellos; los aborda en sus múltiples relaciones. Intersubjetividad es el momento dinámico, vinculante de las relaciones humanas sin el cual resulta incomprendible la historia y la cultura.

Si se desenreda analíticamente las diversas expresiones del poder, se cae en la cuenta de que es hasta su expresión conscientemente social cuando la relación sujeto-sujeto supera y mantiene a la vez la relación sujeto-objeto.

El poder no es por tanto ni una cosa, ni las cualidades de una cosa (recurso), ni la facultad o capacidad de una persona; tampoco es un lugar para conquistar. Lejos de todo ello, el poder es una forma que adquieren las relaciones sociales ahí donde unos individuos persiguen la consecución de sus fines e intereses en convivencia con otros individuos.

➤ *Expresión artística*

Lejos de aniquilar o corromper, el poder afirma y al afirmar abre sus posibilidades de despliegue hacia la creación. Cuando un individuo intenta incidir sobre la conducta de otro u otros, lo puede hacer a través de la aniquilación, la humillación, el sometimiento; o lo puede lograr a través de la afirmación y el reconocimiento.

Cuando el poder afirma, se convierte en un juego de seducciones. Ya no se trata, solamente, de que un individuo logre el consentimiento de otro u otros; se trata del estilo con el que se logra el consentimiento. Lo artístico está en el estilo, no en el contenido de la relación. No sólo un artista ejerce artísticamente su poder al seducir a los otros a través de su obra; también un maestro, un médico, un cura, un político pueden actuar artísticamente.

Si el poder logra seducir se debe a que circula entre volantes. La seducción supone el reconocimiento de otro sobre quien se actúa. La seducción es un juego de aceptación y resistencia, pero siempre dejando en el otro la posibilidad de jugar. En los regímenes totalitarios, por ejemplo, no hay posibilidad de seducción entre gobernantes y gobernados. La dominación niega la voluntad de los ciudadanos y no hay, por tanto, juego alguno de voluntades.

La expresión artística del poder se deleita con la forma que adquieren la aceptación y la resistencia en los otros. No es lo mismo que un profesor imponga una lectura, que la sugiera, la asuma, la ofrezca sutilmente. Y es en la forma como aceptan o resisten los estudiantes, como se podrá contemplar la expresión artística del poder.

El poder se puede expresar artísticamente en la elección de una estrategia. Es el arte de encontrar los medios más adecuados para seducir al otro. La expresión artística del poder seduce afirmando tanto la subjetividad del artista como de las subjetividades que se le acercan a través de su obra.

1.2 MEDICIÓN DEL PODER

Boulding (1993) se hace una cuestión muy importante, saber si se puede medir el poder tanto en la suma total del poder que hay en el mundo como en su distribución entre los individuos, los grupos y las organizaciones. Como el poder es un concepto multidimensional, es difícil de cuantificar y medir.

A pesar de todo, el concepto de cantidad de poder es importante, aunque sea un concepto vago y de tipo cualitativo.

1.2.1 El poder medido desde sus consecuencias

Boulding (1993) dividió el poder en tres categorías principales desde el punto de vista de sus consecuencias: el poder destructivo, el poder productivo y el poder integrador.

El *poder destructivo* es el poder de destruir las cosas. El *poder productivo* se encuentra en los proyectos, en las ideas, en las herramientas y máquinas que fabrican cosas. Se puede considerar que el *poder integrador* es un aspecto del poder productivo que lleva aparejada la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir a la gente, de crear legitimidad. El poder integrador tiene la vertiente negativa de crear enemigos, de reñir con la gente; tiene un aspecto destructivo y otro productivo.

➤ *El poder personal destructivo*

Para Boulding (1993) el poder personal está distribuido de un modo desigual. Algunas personas tienen mucho, otras casi no tienen ninguno y son muy impotentes. No es absurdo suponer que para cada persona existe un óptimo de poder al que mejor se adaptan las potencialidades de cada cual, aunque sea muy difícil medir dicho grado o decir dónde está o dónde debería estar.

Si definimos el poder como el poder de conseguir lo que se quiere, entonces surgen una serie de preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Por qué lo queremos?, ¿Deberíamos quererlo? Los deseos son, en parte, reflejo del sentido de la personalidad. Se quiere el poder de alcanzar las cosas de las que uno se siente privado.

El poder personal empieza con el poder sobre el medio físico: el poder de caminar y correr; el poder de hacer cosas con las manos; el poder de hablar; cantar y silbar, el poder de servirse del martillo y de la sierra y de utilizar un avión, trabajar con un ordenador o leer un libro. Todos esos poderes se adquieren mediante una compleja variedad de procesos de aprendizaje que duran toda la vida, o por lo menos hasta que se olvida más de lo que se aprende, como sucede cuando el cerebro va a menos.

El poder personal crece al aprender: una de las cosas que tenemos que aprender es que no crece mucho si utilizamos el poder destructivo o la amenaza.

Seguramente no existe ningún ser humano que a lo largo de su vida no haya ejercido el poder destructivo personal muchas veces. Debemos confesar, por otra parte, que se experimenta cierta satisfacción al ejercer los poderes de destrucción, la cual puede durar toda la vida. No es de extrañar que cuando se crece con algún sentimiento de impotencia, exista la tentación de desahogarse de la impotencia con actos destructivos espectaculares.

El hecho de que normalmente el poder destructivo es más fácil que el poder integrador y productivo aumenta la tentación de recurrir a él. El poder destructivo, como todas las formas de poder; puede tener un aspecto defensivo o un aspecto activo, es decir, para impedir cambios no deseados o para conseguir cambios deseados.

No siempre es fácil distinguir el poder personal del poder de las organizaciones dado que todas las organizaciones consisten en personas y papeles, y el poder destructivo o las otras formas de poder que ejercen las organizaciones en realidad los ejercen las personas que a ellas pertenecen. Una persona que desempeña un papel –un empleado de una empresa, un soldado en el frente, un terrorista que sigue las órdenes de la cúpula de la organización hasta un niño que obedece las órdenes de los padres- puede recibir órdenes de alguien superior de la organización para llevar a cabo actos destructivos.

Las relaciones entre el jefe y los trabajadores presentan algunos elementos de poder destructivo. El jefe por lo general tiene el poder de despedir. El poder de conceder ascensos, en el sueldo está el poder del empresario, la amenaza implícita de no subirlo si el trabajo es insatisfactorio puede ser un elemento importante de las relaciones industriales.

En el otro lado los trabajadores pueden ejercer ciertos aspectos de poder destructivo. Así como el empresario tiene el poder de despedir, el trabajador tiene el poder de marcharse. Sin embargo, cuanto más alto es el índice de desempleo menos efectivo es el poder de marcharse. Otro aspecto del poder destructivo por parte de los trabajadores consiste en organizar huelgas, informalmente o con los sindicatos.

El mayor poder personal destructivo está, con mucho, en manos de quienes declaran las guerras. El presidente, el rey, el dictador, el primer ministro, o quienquiera que sea que en la

sociedad desempeñe el papel que posee el poder de declarar la guerra o de iniciar guerras no declaradas, tiene un poder personal destructivo enorme. Aceptada la guerra (“es la guerra” una excusa para casi todo), toda la estructura de los tabús cambia, la sociedad legitima el uso del poder destructivo.

➤ *El poder personal productivo*

El poder productivo o económico es bastante más medible que las otras formas de poder (Boulding 1993), gracias a la existencia de la contabilidad y del dinero.

Otra cuestión vidriosa es saber si concebimos el poder personal económico desde el punto de vista de los individuos o de las casas y familias. La casa es una unidad económica muy importante que, en cierto modo, a la hora de tomar decisiones funciona como una sola entidad.

Si nos preguntamos: “¿Quién es rico y quién es pobre?” y miramos a la distribución del poder económico, no podemos limitarnos a tomar la casa como una unidad homogénea, es posible que dos casa tengan la misma renta y el mismo valor neto, pero una puede tener dos personas o una, y la otra puede tener diez. En estas circunstancias sería razonable suponer que las casas grandes –en cuanto a número de personas- tienen menos poder económico que las casa pequeñas.

La situación se complica más por el hecho de que existen dos aspectos del poder económico estrechamente relacionados pero en modo alguno idénticos. Uno es el capital o los valores. El otro es la renta, flujo o rendimiento. El capital de la “fotografía instantánea” de las cosas económicas significativas tal como existen en un momento dado. La renta son los acontecimientos, es decir, lo que cambia entre una fotografía y la siguiente.

Lo que nos proporciona más satisfacción no es el consumo, sino la utilización de las existencias de los bienes que nos rodean, sin olvidar los cuerpos y las mentes. No obtengo ninguna satisfacción del hecho de que el coche, los vestidos, la casa y los muebles se gasten. En cambio, obtengo satisfacción al conducir el coche, al llevar los vestidos, al vivir en la casa y al utilizar los muebles.

El empresario tiene muy poco interés en el hecho de que los cuerpos y las mentes se desprecien a partir de cierta edad, o aumenten su valor antes de llegar a ella. El empresario quiere los servicios del empleado, es decir, quiere utilizar su cuerpo y su mente, aunque, naturalmente, la depreciación por culpa de la bebida, la enfermedad o la vejez, así como el aumento de valor gracias a la madurez y al aprendizaje, afectan a su utilización.

Boulding (1993) considera que el valor de los cuerpos y de las mentes depende en parte de la suerte. También depende en parte de la herencia genética. Algunas personas tienen genes que les dan más probabilidades que a otras de hacerse ricos. El valor depende también de la herencia social, no sólo en lo referente al valor de lo que a uno le dejan en un testamento, sino en cuanto a

las relaciones, familiares, amigos y conexiones, que pueden resultar un activo fijo muy importante, aunque muy difícil de valorar.

Conviene tener en cuenta que, al avanzar las sociedades, el valor de capital de la mente y del cuerpo de la población –lo que a menudo se llama “capital humano”- pasa a ser una parte muy grande de las existencias del capital total.

➤ *El poder personal integrador*

Según menciona Boulding (1993) el poder integrador es un concepto escurridizo y multidimensional, muy difícil de cuantificar, sin embargo, es la más importante de las tres categorías principales del poder. Sin algún tipo de legitimidad, que es un aspecto del poder integrador, ni el poder amenazador ni el poder económico pueden realizarse en un grado considerable.

El poder integrador aumenta el poder económico y aun el poder amenazador.

Todas las formas de poder se basan en la capacidad de comunicar. Las amenazas son inútiles a menos que se comuniquen a la parte amenazada. El intercambio es imposible a menos que quienes realizan el intercambio se comuniquen las ofertas. El poder productivo se basa, en un grado considerable, en la capacidad de comunicarse dentro de las organizaciones. Es muy posible que la máxima influencia del poder integrador se base en el hecho de que la conducta integradora crea comunicación y construye redes de comunicación que se extienden a lo largo y ancho del tiempo y del espacio.

El poder integrador se basa en complejas redes de comunicación y aprendizaje. La extensión y el poder de la red depende en gran medida de la creación de lo que cabría denominar “personalidad de aprendizaje” y de una cultura que concede gran valor al aprendizaje.

La red del poder integrador también se basa en la estructura de la persuasión. La persuasión, cuando es efectiva, da poder al persuasor, a veces de poder persuadido y a veces no da poder o incluso lo quita. Depende del contenido de la persuasión comunicativa, si el persuasor logra transmitir al persuadido la creencia en el poder y en la virtud superiores del persuasor, el resultado será la sumisión por parte del persuadido y la pérdida de poder. Si lo que el persuasor logra transmitir es una manera de ver el mundo más realista o una personalidad más satisfactoria y más integrada para el persuadido, la persuasión será un proceso de suma positiva, y tanto el persuasor como el persuadido ganarán poder.

1.2.2 Conductas relacionadas con los efectos del poder

Cada una de las tres categorías mencionadas del poder basadas en sus consecuencias, tiene una conducta que la caracteriza (Boulding 1993):

➤ *El poder de la amenaza*

La conducta que está estrechamente relacionada con el poder destructivo es la amenaza. La amenaza se origina cuando A dice a B: “haz algo que quiero o haré algo que no quieres”. Para cumplir la amenaza A debe disponer de algún poder destructivo contra personas o cosas que B valora. La dinámica de la amenaza depende en gran parte de cómo responde B a la amenaza.

Hay varias respuestas posibles por parte de B, Una es la sumisión; B hace lo que pide A y la amenaza no se cumple.

El desafío constituye otra reacción posible. B dice a A: “No haré lo que quieres”. Acto seguido A ha de decidir si cumple o no la amenaza.

La contra amenaza constituye la tercera reacción: “Si me haces algo desagradable, yo te haré algo desagradable”. En este caso, la parte amenazada debe tener medios de destrucción, o fingir de modo convincente que los tiene.

La huida constituye otra reacción posible ante la amenaza, cuanto más nos alejemos del amenazador, más difícil es que cumpla la amenaza.

La quinta reacción ante la amenaza cabe denominarla “conducta desarmadora”. Se trata de la “respuesta flexible que desactiva la ira” el amenazado es capaz de integrarse con el amenazador en algún tipo de asociación o estructura integradora.

➤ *El poder del intercambio*

Otro tipo importante de conducta es el intercambio que está relacionada con el poder productivo. El intercambio empieza cuando A dice a B: “Haz algo que quiero y yo haré algo que quieres”. Si B puede elegir entre aceptar o rechazar la invitación, al aceptar se produce el intercambio. El intercambio es un concepto amplio comprende cosas como la conversación, los servicios recíprocos y así sucesivamente. La dinámica del intercambio es mucho más simple que la de la amenaza. Si B acepta, se produce el intercambio; si no, no se produce el intercambio. Si B acepta el intercambio pero luego no queda satisfecho con lo que le da A, se pueden cambiar los términos en que se hagan otros intercambios en el futuro.

El intercambio está estrechamente relacionado con el poder productivo por el simple hecho de que, a no ser exista producción, no hay mucho para intercambiar.

El intercambio tiene un elemento integrador, por el simple hecho de que, sin algún tipo de confianza y cortesía, es muy difícil que se produzca.

El intercambio también puede contener una pequeña parte de elemento destructivo al establecer un ordenamiento jurídico que castigue el incumplimiento de los contratos y la desobediencia a los principios de propiedad, es decir, de robo. La confianza es necesaria para que florezca el intercambio.

➤ *El poder del amor*

Además de la amenaza y del intercambio, existen relaciones que, a pesar de sus numerosos significados, se pueden definir con la palabra amor, tomándola en el sentido más amplio posible como un aspecto del poder integrador. En la relación amorosa, esencialmente, A dice a B: “Haces algo por mí porque me amas”. Si la palabra amor suena demasiado fuerte, se puede sustituir por respeto. Si A pide demasiado, existe la posibilidad de que B diga: “Pues bien, no te amo tanto”. Entonces A dirá: “Mira lo que he hecho por ti” y la situación se convierte en intercambio. El amor también está estrechamente relacionado con las estructuras integradoras del orgullo, la vergüenza y quizá también de la culpa.

El amor; desde luego, tiene sus aspectos negativos en el odio, y la capacidad de crear odio está relacionada con el poder destructivo. A puede decir a B: “Te haré esto porque te odio”.

1.2.3 El poder medido desde las instituciones que lo ejercen

Para Boulding (1993) la segunda serie de categorías del poder se refiere a las instituciones que ejercen el poder y que también se corresponden bastante con los dos primeros conjuntos de categorías.

➤ *Poder político y militar*

Se basa fundamentalmente en las conductas amenazadoras y en el poder destructivo.

Aunque haya en él un elemento de poder productivo y de intercambio, ya que es casi imposible que las instituciones políticas y militares funcionen, al menos a gran escala sin dinero, pues tienen que comprar comida, vestidos, edificios, así como armas, para alimentar; vestir, alojar ya armar a los empleados ya los soldados.

➤ *El poder económico*

El poder económico es aquel del que los ricos tienen mucho y los pobres, muy poco. Es característico, sobre todo, de instituciones como la casa, la empresa, la compañía, la sociedad

anónima y los organismos económicos, su núcleo son los sistemas de poder productivo y conductas de intercambio. Hay un pequeño elemento de amenaza en el poder económico, que se puede ver fácilmente en la esclavitud. Hay cierto elemento de amenaza en todas las relaciones de propiedad, y hay mucho de ella en las instituciones jurídicas y en la policía. El poder económico también tiene un elemento integrador.

➤ *El poder social*

Es difícil encontrar un nombre general para las instituciones que se basan, fundamentalmente, en el poder integrador.

El poder social es la característica principal de las instituciones integradoras. El poder social es la capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega la lealtad. Una particularidad de semejantes organizaciones es que generalmente se financian con donaciones más que con el intercambio, es decir, con transferencias en una sola dirección, procedentes de miembros leales o afiliados.

1.2.4 Bases del poder

Peabody (en Hersey 1998) distinguió cuatro categorías de poder: poder legítimo (leyes, reglas, disposiciones), por posición, por competencia (destreza profesional o técnica) y personal.

French y Raven (en Hersey 1998) postulan que hay cinco bases de poder: coercitivo, experto, legítimo, referente y por recompensa.

Más adelante Raven (en Hersey 1998), en colaboración con W. Kruglanski identificó la sexta base: el poder por la información. Hersey y Marshall Goldsmith postularon la séptima categoría: poder por conexión.

Poder coercitivo: la capacidad percibida de impartir sanciones, castigos o represalias por no trabajar

Los seguidores en el nivel de preparación necesitan lineamientos. Una conducta de demasiado apoyo con quien no está rindiendo puede ser percibida como permisiva o como que premia el desempeño insuficiente.

Sin algún poder coercitivo que sustente el estilo de decir, los esfuerzos por influir serán ineficaces. Los seguidores tienen que saber que si no responden habrá algún costo, sanciones u otras consecuencias, en la forma de reprimendas, disminuciones salariales, transferencia, degradación o incluso despido.

Muchas veces, los gerentes desgastan su poder coercitivo por no llevar las cosas adelante. Tienen la capacidad de imponer sanciones pero por una u otra razón no la hacen. Otra forma de desgastar el poder coercitivo consiste en no distinguir en la aplicación de sanciones sobre la base del desempeño. Si la gente piensa que recibe castigos, cualquiera que sea su rendimiento, la coerción tiene poco impacto. Esta resistencia sólo conduce a la pérdida del poder.

Poder por conexión: la asociación percibida del líder con personas u organizaciones influyentes

El poder por conexión es un impulsor significativo de los estilos de decir y convencer. Habitualmente, los seguidores quieren evitar sanciones y ganarse los favores que asocian con las conexiones poderosas.

Por ejemplo, se puede considerar que cierto supervisor de primer nivel tiene un poder limitado; pero si resulta que está casado con una pariente del presidente de la compañía, la conexión percibida puede añadir influencia sobre otros miembros de la organización.

Poder de recompensar: la capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener

El poder de recompensar aumenta si se piensa que el gerente tiene la capacidad de brindar las recompensas adecuadas. Los seguidores incapaces pero dispuestos son los que más se inclinan a probar un comportamiento nuevo si creen que será premiado un mejor rendimiento.

Las recompensas son aumentos, bonos, ascensos o transferencias a puestos más deseables; y también pueden influir intangibles como un espaldarazo o retroalimentación sobre los logros. En la última instancia, los gerentes reciben lo que premian.

El poder de recompensar ha sido reglamentado, negociado y administrado para restringirlo.

Poder legítimo: la percepción de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización

El poder legítimo puede ser un buen sustento para los estilos de convencer y participar.

A los seguidores que son incapaces y además no están dispuestos (preparación escasa) no les importa en absoluto si alguien es gerente, gerente regional, o vicepresidente. Y los seguidores preparados se impresionan menos con los títulos o la posición que con la destreza o la información. Pero a menudo se puede influir en los seguidores con una preparación moderada si piensan que es propio de quien ostenta posición o título tome determinada decisión.

Poder referente: el atractivo percibido de tratar con el líder

Para influir en gente capaz pero insegura o indispuesta se necesita un comportamiento de relaciones altas. Si el gerente no ha dedicado tiempo a establecer lazos de simpatía, los intentos por participar pueden ser percibidos en forma adversa y no como útiles. La confianza, la lealtad y la concordancia son importantes para influir en la gente.

El poder referente se basa en las características personales del gerente. En general, el que goza de este poder es querido y admirado por los demás por su personalidad.

Es este aprecio, esta admiración y la identificación con el gerente lo que influye en los otros.

Poder por información: el acceso a la posesión percibida de información útil

Los estilos que permiten influir con eficacia en los seguidores que se encuentran en los niveles superiores de preparación son los de participar y delegar. El poder por información es útil para sostener estos estilos. Esta categoría de poder ha ganado importancia con la explosión tecnológica y su énfasis en el acopio y la recuperación de datos.

El poder de información se basa en el acceso percibido a los datos.

Poder experto: la percepción de que el líder tiene educación, experiencia y destreza

Los seguidores competentes y confiados requieren de poca dirección o comportamiento de apoyo. Son capaces y están dispuestos a desempeñarse por sus propios medios. La base para influirlos es el poder experto.

Con estos seguidores, los líderes más eficaces poseen la destreza, las habilidades y los conocimientos que respetan y consideran importante.

1.3 EL PODER MAL EJERCIDO

1.3.1 El poder en la organización laboral

Mintzberg (1995) dice que una organización se puede describir como una entidad que funciona con base en varios sistemas de influencia: autoridad, ideología, experiencia y política. Los primeros tres pueden considerarse legítimos en cierto sentido: la autoridad se basa en un poder legalmente sancionado, la ideología en creencias aceptadas con amplitud y la experiencia en un poder certificado de manera oficial. En contraste, el sistema político refleja un poder que es técnicamente ilegítimo (o tal vez, abundando más en precisión, ilegítimo), debido a los medios de

los que se vale, y a veces también en los fines que promueve. En otras palabras, el poder político en la organización (a diferencia del gobierno) carece de autorización formal, no es aceptado en forma amplia, ni se le certifica de manera oficial. El resultado de esto es que la actividad política a menudo es divisoria y conflictiva y suele enfrentar a los individuos y grupos en contra de los más legítimos sistemas de influencia y, cuando esos sistemas son débiles, los enfrenta entre sí.

Para Mintzberg (1995) la actividad política en las organizaciones se describe en términos de distintos juegos, identifica trece juegos políticos de poder:

- *Juego de la insurgencia*: por lo general se practica para resistirse a la autoridad, aunque puede practicarse para resistirse a la experiencia o a la ideología establecida o incluso para lograr un cambio en la organización; va “va de la protesta a la rebelión”.
- *Juego de contrainsurgencia*: lo practican quienes detentan el poder legítimo y que responden con medios políticos, tal vez con medios legítimos.
- *Juego de patrocinio*: practicado para construir una base de poder, en este caso mediante el empleo de superiores: individuos adjuntos para alguien que cuenta con status, quienes profesan lealtad a cambio de poder.
- *Juego de la elaboración de alianzas*: practicado entre iguales – a menudo administradores de línea, a veces expertos – que, con el fin de construir una base de poder para avanzar en la organización, negocian contratos implícitos de apoyo mutuo.
- *Juego de construcción de imperios*: practicado en particular por administradores de línea, para construir bases de poder, no de manera cooperativa con iguales, sino de manera individual con subordinados.
- *Juego del presupuesto*: practicado abiertamente y con reglas muy claras y bien definidas, con el objeto de construir una base de poder, es similar al juego anterior, pero no tiene una acción tan divisoria, puesto que los premios son recursos, y no posiciones o unidades por sí mismas, al menos no de las de los rivales.
- *Juego de la experiencia*: para construir una base de poder es un uso no sancionado de la experiencia, ya sea mediante su empleo exacerbado o por simulación; los verdaderos expertos juegan explotando habilidades técnicas y conocimientos, enfatizando la singularidad, la calidad crítica e irremplazable que posee la experiencia, también, mediante el intento de evitar que programen las habilidades, a través de la preservación para ellos mismos del conocimiento adquirido; quienes no son expertos juegan haciendo ver su trabajo como si se tratase del de un experto, e idealmente se le declararía “profesional” de modo tal que ellos puedan controlarlo.

- *Juego de la opresión*: se practica para construir una base de poder mediante una acción opresora del poder legítimo sobre aquellos que carecen de él, o que tienen menos (por ejemplo empleando el poder legítimo de manera ilegítima); el administrador puede presionar con autoridad formal a su subordinado, o el servidor público oprime con su poder al ciudadano; los miembros de una configuración misionaria pueden oprimir con sus habilidades técnicas a quien es menos hábil.
- *Juego de la línea contra el staff*: es un juego de rivalidad entre hermanos, no sólo se le practica para aumentar el poder personal sino para vencer a un rival, se enfrentan administradores de línea con autoridad formal de toma de decisiones en contra de asesores miembros del staff con experiencia especializada; cada bando tiende a explotar su poder legítimo de modos ilegítimos.
- *Juego de campos rivales*: se practica también para vencer a un rival; típicamente ocurre cuando los juegos de formación de alianzas o de creación de imperios dan por resultado dos grandes bloques de poder, de todos puede ser el juego de mayor fuerza divisoria. El conflicto puede darse entre unidades (por ejemplo, entre mercadotecnia y producción en una fábrica), entre personalidades rivales, o entre dos misiones en competencia (como en el caso de las prisiones divididas entre las orientaciones de custodia y rehabilitación).
- *Juego de los candidatos estratégicos*: practicado para efectuar cambios en una organización; los individuos o los grupos buscan promover, a través de instrumentos políticos, los cambios de naturaleza estratégica que ellos ambicionan. Muchos son los que lo practican – los analistas, el personal operativo, los administradores de niveles inferiores, incluso los administradores generales y los ejecutivos en jefe (de modo especial en las configuraciones profesionales) quienes deben promover a sus propios candidatos políticamente antes de que puedan hacerlo de manera formal. A menudo combina elementos de otros juegos: creación de imperios, formación de alianzas, campos rivales, línea contra staff, expertos, y de opresión, insurgencia, etc.
- *Juego de dar el pitazo*: un juego típico, simple y breve practicado también para efectuar un cambio organizacional; alguien de adentro emplea información privilegiada, por lo general un participante de niveles inferiores, para así “dar el pitazo” a una persona influyente de afuera acerca de conductas cuestionables o ilegales comunes en la organización.
- *Juego de los rebeldes*: se le practica en situaciones extremas no sólo para generar un simple cambio o para resistirse al poder legítimo sino para cuestionar a este último, tal vez incluso para derrocarlo, e instituir un cambio radical. Un pequeño grupo de “rebeldes” cercanos al centro de poder, busca reorientar la estrategia básica de la

organización, desplazar gran parte de su cuerpo de experiencias, reemplazar su ideología o liberarse de sus líderes.

Todo esto implica que la política y los conflictos pueden existir en dos niveles en una organización. Pueden estar presentes sin ser dominantes, existiendo en calidad de capa superpuesta es una organización más convencional. O bien la política puede ser el sistema dominante de influencia, y los conflictos fuertes, habiendo minado los sistemas legítimos de influencia, o habiendo surgido precisamente de sus debilidad. Es este segundo nivel el que da origen al tipo de organización que llamamos política.

1.3.2 Costos de ejercer el poder

Como se menciona anteriormente es posible pensar en el ejercicio del poder como en una especie de intercambio. Usted quiere algo de mí; a su vez, usted tiene el poder de producir a cambio ciertos resultados que me benefician, o, por el contrario, que yo quiero evitar.

El modelo de intercambio nos recuerda que el ejercicio del poder generalmente involucra un costo.

A través de la mayor parte de la historia humana, los líderes han sufrido mayores restricciones en el ejercicio del poder de lo que popularmente se supone.

Los antiguos monarcas experimentaban restricciones por parte de la nobleza, de la Iglesia, del ejército, o del a resistente trama que urde la costumbre.

Muchos líderes actuales están cercados por restricciones: la realidad de la situación externa, la tradición, las limitaciones constitucionales, los derechos y privilegios de los seguidores, los requerimientos del trabajo de equipo y las inexorables demandas de las grandes organizaciones.

El poder va mal cuando, según un juicio ampliamente aceptado, el ejercicio del poder o el intento de ejercerlo hace más mal que bien tanto en relación con quien ejerce el poder como en relación con los súbitos que pueden convertirse en víctimas con suma facilidad. Tales juicios se ven complicados por el hecho de que con frecuencia, el ejercicio del poder tiene repercusiones y consecuencias más allá de quien lo ejerce y de los súbditos inmediatos.

Boulding (1993) nos dice que muchas patologías del poder se originan en el hecho de que a menudo se tiene una idea equivocada del propio poder.

El intento de ejercer el poder que no se tiene conduce fácilmente al desastre tanto de quien ejerce el poder como de las personas sobre las que se ejerce.

Boulding (1993) menciona que no siempre es fácil decir de dónde proceden las ilusiones del poder. Parte de la corrupción del poder surge porque en las jerarquías la información sobre el mundo real entra normalmente por los niveles inferiores y se va filtrando al subir por los niveles de la jerarquía, de modo que con frecuencia la persona que hay arriba del todo recibe una visión muy falsa de la organización y del mundo que lo rodea.

Las habilidades que se necesitan para trepar por el poder y ascender a los puestos con poder a menudo incapacitan para ejercer el poder que se ha logrado. Es lo que ocurre a menudo con las jerarquías, en las que se suben los peldaños del poder complaciendo a los superiores, habilidad que sirve de bien poco una vez arriba.

Las habilidades que ayudan a subir al poder no son las mismas que ayudan a ejercer el poder.

Quienes detentan el poder cometen errores, no sólo a causa de la ilusiones del poder y de las ideas equivocadas del futuro. Otra causa de errores, quizá más importante, es la perversión de los valores, es decir, los cálculos falsos de los diferentes futuros. Quizá una de las perversiones más peligrosas sea el deseo del poder por el poder. Puede surgir como una reacción contra una impotencia anterior y contra el sentimiento de una personalidad inapropiada, consecuencia de las experiencias vividas en la infancia o en la juventud.

CONCLUSIÓN

A lo largo de la historia ha tenido y todavía tiene una gran importancia el fenómeno del poder por el cual unas personas asumen la función de organizar y dirigir y otras personas aceptan la situación y colaboran hacia la consecución de los objetivos. Esta realidad ha sido objeto de estudio de muchas disciplinas, normalmente desde las Ciencias Sociales y Humanas.

Como se vio el término “poder” se ha vuelto una mala palabra. De hecho, es más sencillo hablar sobre dinero o sexo que sobre poder. La gente de poder niega tenerlo y la gente que aspira al poder, lo niega. Sin embargo, el poder debería ser sacado de su escondite, pues es uno de los elementos más importantes del comportamiento de las personas.

Para Foucault (1981) existe una relación entre deseo, poder e interés que es muy compleja de lo que por lo general se cree y no son forzosamente los que ejercen el poder quienes tienen interés en ejercerlo no lo ejercen, y el deseo del poder juega entre el poder y el interés un juego que todavía es singular.

El concepto de poder es difícil de aprehender, ya que puede ser una capacidad real o potencial, sobre una persona o sobre una multitud y también por la dificultad de medir la influencia en muchas de las interacciones que tiene lugar.

Como se vio existen diferentes definiciones de poder desde el alcance que se le atribuye hasta el tipo de enfoque que se le dé.

Así mismo se pudo conocer que existen diferentes formas de medir el poder, las cuales pueden ser por sus consecuencias, sus conductas o por las instituciones que lo ejercen, a la vez que se pudo conocer cómo se puede llegar a ejercer el poder de una manera incorrecta dentro de una organización.

Como dice Jung (et al. 1992) el trabajo nos obliga a afrontar dolorosos conflictos de valores. A veces nos vemos obligados a transgredir determinados principios, en otras tenemos que controlar a los demás, hacer caso omiso de sus necesidades personales, contar mentiras piadosas y vendernos, de miles de maneras diferentes.

En el campo laboral como lo dice Mintzberg (1995) las metas y la dirección de las organizaciones están determinadas, de manera primordial, por las necesidades de poder de quienes las integran. Es por eso que Foucault (1981) menciona que es preciso saber hasta dónde se ejerce el poder, mediante qué relevos y hasta qué instancias, a menudo ínfimas, de jerarquía, control, vigilancia, prohibiciones, coacciones.

Para Wood (1993) las personas siempre le han dado poder a un grupo o una sociedad que les pueda decir en qué forma se desarrollarán las cosas. El místico, de quien se supone que está en contacto con otras realidades, el profeta, que puede predecir el futuro, y el líder político, que predice las tendencias con gran precisión, reciben grandes honores y adquieren un alto poder. Nos dice que negamos el propio poder y se lo otorgamos a los que creemos que tienen derecho de él.

El poder es éticamente neutral. Puede ser usado para buenos o malos propósitos. Así, es necesario dirigirnos al marco moral que nos permite juzgar como buenos a algunos propósitos y como malos a otros, no existe otra forma de entender el poder más que desarrollado en los procesos de interrelación social entre individuos o grupo.

El poder es un proceso vital continuo entre personas, un proceso móvil. A menos que estemos conscientes de nuestro propio poder y de su proceso entre nosotros y otros, perderemos nuestra libertad de decisión, es una dinámica de buscar el poder y otorgar el poder.

Los que comprenden este proceso y saben que el poder debe ser constantemente perceptivo, son efectivamente poderosos.

Entre muchos de los fenómenos con los que se relaciona al poder está el acoso psicológico en el trabajo, del cual se hablara en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2

EL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

El acoso psicológico en el trabajo (mobbing), lejos de constituirse como un problema puntual de las nuevas organizaciones se ha instaurado como una epidemia que afecta a miles de trabajadores. El conocimiento de su existencia, para los responsables de las organizaciones laborales contribuirá sin duda a su minimización como problema laboral, social y humano. La investigación sobre las bases de poder que se utilizan y los métodos que se aplican es uno de los aspectos cruciales en su afrontamiento.

Piñuel y Oñate (2003) nos dicen que en la mayoría de los países europeos de habla no inglesa se refieren a este problema como “Mobbing”. El correlato correcto del termino mobbing en castellano debe ser *acoso psicológico en el trabajo*. La denominación “acoso moral”, que se usa a veces en castellano, es abiertamente incorrecta. No se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres de la víctima. El término moral hace referencia en castellano al ámbito de la moral. Si tuviéramos que calificar este tipo de acoso deberíamos decir más bien acoso “inmoral”. Los términos acoso laboral o acoso en el trabajo son incompletos y generan confusión con otras posibles situaciones de acoso como es el acoso sexual.

El termino mobbing, fue empleado inicialmente por el etólogo Konrad Lorenz para describir el comportamiento grupal de los animales (Peralta, 2004). Llamó mobbing a la reacción defensiva de hostigamiento de un grupo de animales más débiles que atacan en grupo a un animal de mayor envergadura por el que se sienten amenazados (Piñuel y Oñate 2003).

El término inglés mobbing es el gerundio del verbo to mob, que literalmente significa “atacar”, por lo que podríamos traducirlo como “atacando” o, en una traducción más libre, como “ataque”. Últimamente parece que se ha puesto “de moda” y no solamente en los medios profesionales, sino en la calle, donde periódicamente aparecen noticias referentes a él en cualquiera de los medios de comunicación prensa, radio, TV, entre otros. (Bosqued, 2005)

Para efectos de este trabajo se usara indistintamente mobbing o acoso psicológico en el trabajo.

Andrea (2006) dice que hay diferentes acepciones de este término que si bien se utilizan como sinónimos en algunas bibliografías, no lo son en su total dimensión:

- Bossing: acoso de un jefe o sus representantes, para deshacerse de un empleado incómodo.
- Bullying: suele aplicarse a las humillaciones y novatadas en ambientes escolares. También en casos de violencia ejercida por la propia organización (EE.UU).
- Whistleblowing: se refiere a los “bocazas” que ponen en evidencia los problemas de la organización, mediante denuncias públicas o legales, y que la empresa se venga de ellos utilizando variadas represalias.
- Ijime: el acoso japonés. “El clavo que sobresale se encuentra con el martillo”, dice un refrán japonés, que sintoniza con los enemigos del individualismo.

Bosqued (2005) menciona que en cualquier caso, y cualquiera que sea la palabra que utilicemos para nombrarlo, lo podemos definir de la siguiente manera:

- Unos actos (acciones, palabras, miradas, lenguaje corporal, entre otros) que se producen por parte del acosador o acosadores y destrozan psicológicamente a la persona elegida como víctima.

Hay que recordar a los compañeros que apenas le hablaban cuando no mucho antes mantenía como ellos una relaciones que podrían calificarse de cordiales, cómo decían a los clientes que llamaban que no se encontraba en el trabajo cuando sí estaba ahí y cómo a él no le pasaban el recado de esas llamadas, cómo su jefe le recalca a la menor ocasión “no encajas en el espíritu de la empresa”, cómo algunos compañeros le ridiculizaban, ¿hemos de considerar todos estos comportamientos- y la actitud que existe tras ellos- como casuales o como intencionados y premiados?.

- La situación creada mediante esos hechos tiene como último objetivo que la víctima sea eliminada de la organización o, cuando ello no es posible, aislarla y marginarla en el seno de la misma.
- Las acciones, palabras, actitudes, etc., que son constitutivas de acoso se producen de manera constante y repetitiva (en opinión de Leymann al menos una vez a la semana) y durante un periodo prolongado de tiempo (al menos, durante seis meses), sin que pueda considerarse que existe un mobbing cuando estos hechos se producen de forma aislada. Solo cuando se realizan de manera sistemática y repetida pueden tener tal consideración y ser entendidos como parte de un plan de agresión psicológica.

Desde una perspectiva general sobre la dinámica de las organizaciones, ejercer poder, a través de diversos métodos de influencia, para conseguir que las conductas de las personas que trabajan se adscriban a los parámetros deseados por la propia organización ha sido y sigue siendo una práctica habitual, enmarcada en el proceso de socialización laboral. Un cierto nivel de conflicto derivado de la adaptación a nuevos roles, del ejercicio del mando o de la divergencia de intereses, es inherente a las relaciones que se establecen entre las personas en la organización (Barón, 2004).

En la actualidad se estima que un 8% de los trabajadores de la Unión Europea son permanentemente víctimas del acoso psicológico en el trabajo (Anderson, 2001 en Barón 2004).

Barón (2004) nos dice que a la índole inmoral de los objetivos, a la naturaleza perversa de los medios y a las funestas consecuencias que acarrea para la salud y el bienestar de la víctima, habría que sumar los perjuicios colaterales hacia las familias de los afectados, la disminución de la eficacia de las organizaciones laborales y el coste económico que reporta para los recursos sociales de un país.

Procurar evitar el ejercicio del poder en las relaciones asimétricas, mediante el acoso psicológico en el trabajo, es tarea de todos aquellos que puedan aportar conocimientos y estrategias para afrontar situaciones de indefensión en el trabajo (investigadores, legisladores, empresarios, sindicatos, colegios profesionales, etc.).

La definición aceptada por la legislación sueca, en 1993 y elaborada por la Agencia Sueca para la Mejora del Entorno Laboral (AFS) lo describe como una serie de acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral (Barón, 2004).

2.1 LA EVOLUCION DEL PROCESO DEL MOBBING

2.1.1 Etapas del acoso psicológico en el trabajo

Desde el punto de vista organizacional, Leymann (1996, en Barón 2004) refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso psicológico en el trabajo, al que se adscriben, en gran medida, las pautas de desarrollo de la mayoría de los procesos de acoso:

➤ Primera fase. Se inicia el acoso psicológico en el trabajo

Ante las presiones iniciales de hostigamiento psicológico en el trabajo, el primer síntoma de las víctimas es la desorientación. Las personas que esperan el apoyo y el acogimiento de la

organización, de “su empresa”, no se explican el por qué de la presión, pero no actúan contra ella, confiando en que más tarde o más temprano la presión pasará y contarán con la búsqueda integración en el proyecto de la organización.

Si el hostigamiento, el acoso, continua, la persona o el grupo objeto del mobbing, comienza a preguntarse en que ha fallado, qué tiene que hacer para que el hostigamiento cese. Empieza a reflexionar sobre sus propios errores y a insistir reiterativamente en el análisis de los mismos. La excesiva preocupación tiende a producir trastornos del sueño e ideación recurrente, en muchas de estas personas. En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de ansiedad en relación con el mantenimiento del estatus laboral y algunas alteraciones de los hábitos alimenticios.

A esas alturas, la víctima –tanto si es una persona aislada o un grupo de trabajo- ya ha identificado a su acosador, aunque no necesariamente a la verdadera fuente de influencia. En un intento de cese de la presión, casi con toda probabilidad se ha dirigido a dicha figura, esperando un entendimiento, una rectificación o una solución no demasiado llamativa, con idea de no verse perjudicada por una especie de pulso o juicio público contra el acosador.

En su encuentro con el acosador se verá cometida al dilema de ceder a las seguramente inadmisibles pretensiones del acosador o tener que enfrentarse a un acoso de mayor intensidad y persistencia, con frecuentes amenazas condicionadas por parte del hostigador ante una denuncia pública del asunto.

La víctima se encuentra buscando la manera de resolver el problema, sin que se perjudiquen sus intereses en la organización, esto es, su puesto de trabajo o estatus laboral. Para ello tiende a recurrir a sus relaciones más cercanas, esperando la ayuda necesaria y encontrando una incompreensión del problema o una falta de contribución en la dirección resolutoria del mismo.

En este momento se siente totalmente aislada, ante el acosador y ante su responsabilidad para con la organización laboral, temiendo además que dicha relación con su organización se deteriore, con el consiguiente perjuicio que ello puede ocasionarle.

La persona acosada se debate entre dos alternativas: Por un lado, la negación del problema, por su incredulidad ante la situación (“¿Cómo me está pasando esto a mi?, “¿Será cuestión de dejar pasar un tiempo?”...) Esta alternativa muestra una tendencia a no ampliar la puesta en conocimiento del problema, fuera del círculo de personas que se considera exclusivamente necesario, y que normalmente se cifra en los mínimos posibles. Por la esperanza que aún mantiene la persona o grupo acosado de resolver la situación en un breve plazo y del modo más discreto posible, la segunda alternativa considera la necesidad de un enfrentamiento abierto hacia el acosador, con el riesgo implícito de que el conflicto se generalice a la opinión pública del resto de la organización.

➤ *Segunda fase. Se abre el conflicto*

La siguiente fase también es propiciada por el acosador, y se caracteriza por una graduación más incisiva del acoso psicológico en el trabajo hacia la víctima, con el objetivo de intimidar a la misma y hacerle notar que cualquier movimiento para defenderse de su acosador sólo conseguirá acrecentar el hostigamiento. A veces estas reacciones de incremento de la presión, se acompañan incluso de amenazas condicionada, de carácter punitivo, dirigidas explícitamente hacia el estatus o la seguridad laboral del acosado.

➤ *Tercera fase. La intervención de los superiores*

Ante este incremento de la presión, la persona o el grupo acosado puede recurrir a algunas personas de la organización que pudieran ayudarle a afrontar el problema – generalmente personas con cierto ascendiente o capacidad de influencia en la organización como otros superiores, representantes de personal, representantes sindicales, etc. Todavía, y con el objeto de que no le reporte perjuicios laborales, la víctima busca que el asunto no sea de conocimiento público, lo que suele ser argumento justificativo suficiente como para que las respuestas de estos nuevos participantes del problema sean de acogida positiva, pero inoperantes.

Comienzan los primeros sentimientos de rechazo y de marginación, el acosado individualmente o con las personas con las que comparte la experiencia de mobbing comienza a sentirse aislado y a los iniciales síntomas de ansiedad, se suceden los primeros sentimientos de culpa y con ello algunos brotes depresivos. Poco a poco se va minando su fortaleza, ante la persistente presión del acoso psicológico en el trabajo y la falta de medios para afrontarlo.

Si la persona o el grupo afectado se repliega en sí misma y se dispone a aguantar todo lo que sea necesario, se puede identificar en esta fase que la víctima se ha dejado atrapar y que con ello ha entrado directamente en lo que denominamos la espiral del Mobbing. Esta espiral se caracteriza por un bucle de retroalimentación negativa en el que, la presión del acoso psicológico en el trabajo incidiendo en los síntomas patológicos, y éstos en la ineficiencia de la respuesta laboral, justifican y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible.

En esta etapa, la víctima comienza a perder interés por su tarea, precisamente aquello que le ha hecho aguantar el acoso psicológico en el trabajo, permutando este interés por la preocupación por su salud. Ante esta situación se inicia, habitualmente, un “vía crucis” por las consultas de los diversos profesionales sanitarios, comenzando normalmente por el médico de familia, el médico de empresa o algún conocido que pueda proporcionar algún remedio para una

crisis puntual. Esta etapa puede concluir en la consulta del psiquiatra o del psicólogo, dada la imprecisión del cuadro fisiológico presentado.

En esta fase del proceso, la víctima resulta ser un candidato idóneo para la elaboración de síndromes psicopatológicos (trastornos obsesivos, bipolar, depresión, ansiedad,...) provocados por el mobbing o reactivos por el mismo.

La persona acosada u hostigada, sin fuerzas ya para afrontar el problema, comienza a preocuparse por un problema mayor, su deteriorado estado de salud, cuya evolución se hace contingente con el comienzo del deterioro de su plano social (conflictos familiares, pérdida de amistades, etc.), además de manifestar un rendimiento laboral o profesional totalmente inadecuado a lo que se espera de su puesto de trabajo, y cierta propensión a conductas de tipo distractorio y adictivo (abuso del consumo de alcohol, del tabaco, consumo de drogas y psicofármacos, etc.). El recurrir a una incapacidad laboral transitoria resulta casi inevitable.

➤ *Cuarta fase. La huida*

Tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenible su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado actual, tiende a convertirse en algo terrorífico. La víctima del mobbing opta ya, cada vez con más seguridad, por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece.

En el caso de que su historia refleje una dedicación de varios años a su organización, su oficio o su profesión, o bien considere que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, su carrera tiende a concluir en una amarga prejubilación del mundo del trabajo.

En otros casos, de personas más jóvenes, éstas siguen soportando la presión algún tiempo, hasta que su trabajo se vuelve puramente instrumental y se mantienen en la organización de una manera burocrática, en tanto les llega una oportunidad para poder marcharse, lo que suele ser infrecuente dadas las condiciones de precaria salud en la que tienden a encontrarse.

Originándose situaciones laborales caracterizadas por los elevados costos humanos, económicos y sociales, y cuyos indicadores más relevantes se pueden concretar en los siguientes aspectos:

- a) una pérdida de potencial profesional para las organizaciones
- b) un daño difícil de reparar en el estado de salud de la víctima
- c) un probable deterioro de sus relaciones personales y familiares
- d) un inmenso costo de asistencia sanitaria y de pensiones asociadas

2.1.2 Las conductas que conllevan al mobbing

Leymann (en Bosqued, 2005), describió en su Inventario de Acoso Laboral conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing de manera más frecuente; el autor clasificó dichas conductas en cinco grandes apartados.

- Limitar y manipular la comunicación y/o la información:
 - El acosador reduce las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros.
 - Se le interrumpe cuando intenta hablar
 - Se le impide expresarse
 - Se le insulta, se le habla a gritos y se le recrimina.
 - Se critica su trabajo
 - Se critica su vida privada
 - Se le acosa por teléfono
 - De le amenaza verbalmente
 - Se le amenaza por escrito
 - Se evita el contacto con la víctima, rehuendo su mirada y dirigiéndole gestos y miradas de rechazo o desprecio
 - Se ignora su presencia, obrando como si fuera invisible o no existiera.

- Limitar el contacto social
 - Se deja de hablar a la víctima
 - No se le permite que hable a los demás
 - Se le aísla, asignándole un lugar de trabajo alejado del resto de los compañeros.
 - El acosador prohíbe al resto de los compañeros que le hablen
 - Se obvia su presencia física

- Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros
 - Se le calumnia
 - Se lanzan rumores malintencionados sobre ella
 - Se le ridiculiza
 - Se le asigna la etiqueta de enferma mental
 - Se le intenta forzar para que se someta a un examen psiquiátrico
 - Se le achaca alguna enfermedad
 - Se imitan su voz, sus gestos, su manera de andar, etc., ridiculizándolos.
 - Se critican sus convicciones políticas o religiosas

- Burlas acerca de su vida privada
 - Burlas sobre su etnia o nacionalidad
 - Se le asignan trabajos degradantes
 - Se comenta su trabajo de manera malintencionada, observando meticulosamente cualquiera de los aspectos del mismo
 - Se cuestionan y desautorizan sus decisiones
 - Se le insulta con términos obscenos o degradantes
 - Se le acosa sexualmente
- Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral
- No se le asigna ningún trabajo
 - Se le vigila para que además no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma
 - Se le piden tareas absurdas, ridículas o inútiles
 - Se le asignan tareas claramente inferiores a sus competencias profesionales.
 - Se le asignan constantemente tareas nuevas
 - Se le hacen realizar trabajos humillantes u ofensivos
 - Se reasignan tareas muy superiores a sus competencias, con el fin de desprestigiarle y demostrar su incompetencia
- Comprender la salud de la persona acosada
- Se le exigen trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud
 - Se le amenaza físicamente
 - Se arremete físicamente a la víctima, pero levemente, como una advertencia
 - Se le infringen malos tratos físicos
 - Se le ocasionan gastos intencionalmente para perjudicarlo.
 - Se le ocasionan daños físicos en su puesto de trabajo o en su hogar
 - Se pone en evidencia su vida sexual o se le arremete sexualmente

2.1.3 Por qué y cuándo se ejecuta el mobbing

Los motivos que el hostigador encuentra para elegir a alguien como víctima de sus desmanes son múltiples y variados como todo lo que se refiere a la naturaleza humana.

Entre los motivos más frecuentes de hostigamiento psicológico en el trabajo podemos destacar los siguientes (Bosqued, 2005):

- La envidia, los celos hacia la persona elegida como chivo expiatorio por el hecho de que ésta tenga una cualidad muy destacada, como ser un profesional brillante, tener mejor currículum, una vida personal gratificante, un estatus socioeconómico superior, una elevada capacidad para relacionarse con los demás, etc. Piñuel pone mucho énfasis en la envidia como detonante del acoso psicológico en el trabajo, y ciertamente que ésta es en muchas ocasiones la esencia misma de la elección de víctima por parte del acosador.
- No ser servil, no haberse dejado manipular ni prestarse a las insidias e intrigas propuestas por la persona que más tarde se convertirá en el acosador.
- No compartir los criterios ni actitudes del grupo, sobre todo de aquellos miembros que ostentan el poder. Ser diferente respecto al grupo por etnia, sexo, orientación sexual, convicciones políticas o religiosas, etc. Para que cunda el ejemplo entre el resto de los miembros del grupo, y así los disidentes tomen nota y no se atrevan a discrepar. Como dice Nora Rodríguez (en Bosqued 2005) “la primera función de un chivo expiatorio es aceptar la supremacía de poder del acosador. La segunda, permitir que este poder se extienda al grupo. La tercera, servir como modelo porque con ello se les demuestra a los demás lo que le puede ocurrir si no se comportan sumisamente”.
- Estar atravesando una crisis personal por enfermedad propia de un familiar, separación matrimonial, etc. El acosador escoge ese momento, aprovechándose de la debilidad del otro, no tiene fuerzas para defenderse de los ataques.

2.1.4 Los distintos tipos de mobbing

Bosqued (2005) nos dice que el acoso psicológico en el trabajo puede producirse en distintas direcciones:

- Acoso vertical descendente. Es el que se lleva a cabo por parte de un superior jerárquico hacia un subordinado; se trata del caso más destructivo por el hecho de que la víctima se siente aún más aislada que en los otros tipos de acoso y con una menor disponibilidad de recursos para defenderse de la situación.
- Acoso horizontal. Es el que tiene lugar entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en la empresa, es decir, cuando tanto el acosador como el acosado son compañeros. Es la situación de mobbing más frecuente con unas cifras que, según Leymann estarían en el 44% de los casos de acoso y según, Piñuel, en el 42%.

- Acoso ascendente. El acoso aquí parte de uno o más subalternos hacia su superior jerárquico. Si bien es el menos frecuente de todos los tipos de acoso (Leymann: 9%; Piñuel: 2,5%), no por ello deja de ser menos destructivo para quien lo padece, jugando en ello un papel relevante el hecho de que resulta menos creíble para las instancias a las que puede recurrir.
- Acoso mixto. Si la iniciativa de acoso ha partido de un superior, éste pronto hace lo necesario para que los compañeros de la víctima participen, ya sea activa o pasivamente. Si ha sido un compañero el que ha comenzado a acosar, resulta un tanto difícil que la situación pueda sostenerse si la jerarquía se opone, por lo que acaba convirtiéndose en cómplice cuando menos por omisión, por no hacer nada para que el acoso cese.

➤ Lo que no es mobbing

Hay una serie de situaciones que últimamente son tomadas por mobbing por algunas personas, quizás en parte debido a la enorme difusión que ha tenido este fenómeno, lo que hace que “se le esté viendo en todas partes”. Por eso parece necesario que se distinga con claridad qué es y qué no es mobbing, lo que vamos a procurar hacer a continuación.

Bosqued (2005) menciona que en términos generales, se puede decir que no es mobbing cualquier incidente puntual. Ya hemos visto cómo lo característico del acoso psicológico en el trabajo es precisamente su intencionalidad y la repetición constante en el tiempo de determinados actos. Todo aquello que no cumpla estos dos criterios puede resultar desagradable y producir estrés en el trabajador, pero no es acoso psicológico en el trabajo. De una agresión asilada te puedes recuperar emocionalmente en un periodo de tiempo más o menos breve – siempre en proporción a la intensidad e importancia del hecho – pero no sucede así cuando se están produciendo estos hechos constantemente.

En este sentido, podemos poner, a modo de ejemplo de lo que no es acoso psicológico en el trabajo, situaciones como las siguientes:

- que el jefe te eche la bronca, aunque sea de malos modos. Es un acontecimiento puntual y las más de las veces producto de un impulso, no de un plan para buscar tu humillación de manera intencionada y premeditada.
- Discutir con el jefe o con un compañero o subordinado o cualquier otro tipo de enfrentamiento personal, antipatías o diferencias de opinión. Como dice la psiquiatra Hirigoyen (en Bosqued 2005), “el acoso psicológico no se establece en una relación dominante-dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y

hacerle perder su identidad”. Sí hay que reconocer, no obstante, que un enfrentamiento o un conflicto mal resuelto puede dar lugar, en ocasiones, a que comience una situación de mobbing

- Estar estresado en el trabajo, ya sea por exceso de tareas, por el mal ambiente reinante o por unas condiciones laborales deficientes o insatisfactorias. El mobbing es humillación y maltrato intencionado con el objetivo de destruir y/o eliminar al trabajador, algo que no sucede en el caso del estrés laboral. No obstante, aunque ni el exceso de trabajo ni unas malas condiciones laborales constituyen por sí mismas acoso psicológico en el trabajo, si forman parte del mismo, junto con otras acciones. Si esas cuestiones te afectan no sólo a ti, sino también al resto de los trabajadores, no van acompañadas de otras actuaciones que tengan como objetivo agredirte y no parecen responder a ninguna intencionalidad, no se trata de mobbing.
- Que te trasladen, cuando esto está justificado y entra dentro de la lógica de la empresa, aun cuando eso te suponga una incomodidad o un quebranto.
- Que critiquen tu forma de hacer las cosas, siempre que esa crítica sea constructiva, no sea repetitiva ni humillante, y tenga su justificación.
- Las posturas de victimismo porque otros compañeros ascienden en la empresa o les aumentan el sueldo y a ti no.
- El acoso sexual y la violencia física en el trabajo, aunque ambas sean a la vez algunas de las acciones de que se vale el acosador para humillar a su víctima. Evidentemente, se trata de problemas muy graves y con terribles repercusiones para la persona que es objeto de ellos. Son conflictos distintos que no deben confundirse con el mobbing para no desvirtuar unos y otros.

➤ *Acoso Light*

Una situación que linda con el acoso, pero sin llegar a serlo estrictamente, es lo que podríamos denominar como “acoso light” o “acoso blando”. Se trata de un hostigamiento psicológico que no pasa de las primeras fases, sin llegar a producirse las etapas más avanzadas, que son también las más destructivas para el sujeto señalado. Las acciones dirigidas contra uno, o más comúnmente contra varios de los trabajadores, son menos frecuentes que en un acoso verdadero, más sutiles, menos agresivas, amenazantes y humillantes para el individuo y, en consecuencia, sus secuelas son bastante menos graves que en el mobbing puro y duro (Bosqued, 2005).

No obstante hay dos factores que lo convierten en algo claramente peligroso para el individuo que es objeto de este “acoso light”:

1. Su duración de tiempo. Es una situación que puede perdurar durante largas temporadas, a veces toda la vida laboral. Como incordia, pero no demasiado, la persona semiacosada no llega a “explotar” ni a denunciar, limitándose a aguantar, a capear el temporal como puede y en el mejor de los casos, a elaborar sus propias estrategias de afrontamiento que le permitan llevarlo a de la mejor manera posible.
2. La aparente falta de motivo para que el señalado se queje y, menos aún, para que denuncie el problema. Aquí las cosas no están lo suficientemente claras y todo es “semi”, te están semiacosando”, desprestigiado a medias. Todo discurre en un aparente ambiente de normalidad, lo que hace prácticamente imposible acudir a un superior a exponerle el asunto y que aquél lo entienda y lo vea como es, aunque ponga buena voluntad en ello.

Estos dos factores producen en el sujeto semiacosado una clara sensación de impotencia y frustración, de malestar psicológico surgido del y en el ámbito laboral. De ahí que sólo las personas mejor dotadas psicológicamente, es decir, aquellas con más y mejor capacidad para afrontar el estrés que les genera la situación; las que no están solas en su semiacoso y pueden apoyarse en sus compañeros; las que tienen fuera de su horario laboral una vida más o menos satisfactoria y plena; y aquellas a quienes el contenido del trabajo, la satisfacción autorrealizada y remuneración que obtienen a través de él les resulta suficiente, consiguen salir con un daño minimizado, es decir, sin mayores repercusiones para su salud física, mental y social que las propias de un estrés laboral no demasiado fuerte y más o menos llevadero (Bosqued, 2005).

Por ello es tan peligroso el simiacoso: dado que ya están en él casi todos los ingredientes del mobbing, éste puede declararse en cualquier momento y como reacción ante el más mínimo cambio.

Aunque sus efectos no son tan devastadores para las víctimas, es algo mucho más frecuente que el mobbing duro.

2.1.5 Los actores del acoso psicológico en el trabajo

Bosqued (2005) menciona que en el acoso psicológico en el trabajo no sólo participan los protagonistas principales, acosados y acosadores, sino también los actores secundarios, cooperantes necesarios, para que las acciones de agresión y humillación tengan lugar, las figuras secundarias son:

- La empresa

Todos los investigadores del fenómeno mobbing están de acuerdo en afirmar que hay determinados contextos organizativos que por sus características, aumentan las posibilidades de que en su interior se produzcan acciones de hostigamiento psicológico.

Según Bosqued (2005) la estructura organizativa favorecedora de las agresiones de tipo psicológico es:

- Fuertemente jerarquizada y burocratizada
- Con exigencia de una fuerte cohesión y adhesión al “espíritu de la empresa” y la acomodación a las normas imperantes.
- Se estimula a los trabajadores a una desaforada competitividad, que anula la cooperación y exagera la rivalidad extrema del tipo “o yo o el otro”, de manera que una persona sin escrúpulos y con tendencias perversas y manipuladoras no es difícil que llegue a la conclusión de que, si es capaz de eliminar al otro mediante no importa qué malsanos procedimientos, ella se quedará con el mejor puesto y además quedará impune por sus actos, esto causa que el rendimiento y el beneficio estén por encima de todo lo demás, incluido el elemento humano.
- Importan más los criterios de rentabilidad que la consideración de los trabajadores como individuos merecedores de respeto y no como objetos productivos.
- Las practicas de direcciones abusivas, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos modos que en la comunicación libre y el fenómeno de las buenas relaciones personales entre todos los estamentos.
- La promoción profesional a través del amiguismo, en lugar de basarse en los méritos que cada uno aporta.

Padial y De la Iglesia (2002) mencionan que el ambiente laboral es el que favorece que se presente a modo de una enfermedad institucional el Síndrome de la Mediocridad Inoperante Activa, del que dicen existen tres tipos:

Tipo 1 o forma simple: Se basa en la conformidad de la rutina de trabajadores mediocres que adulan o consienten ser manipulados por otro u otros a los que consideran “con grandes influencias” o con “buenas agarraderas”.

Tipo 2 o mediocridad inoperante: Son individuos pasivo-agresivos, se estimula y premia las maniobras repetitivas e imitativas; se fomenta la política de “corrillos” o de “pasillo”.

Tipo 3 o mediocre inoperante activo: Es la variante perversa. Este tipo de trabajador, cuando alcanza una situación de privilegio o rango fáctico, bien por parentesco, relación de amistad con un superior o un político influyente, bien porque ejercen cargos de

confianza o puestos “a dedo”, crea grupos de poder, comités de control, y tiene sus informadores. Fomenta la envidia y disfruta con la destrucción de los empleados brillantes o independientes.

No cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser un origen importante de acoso psicológico en el trabajo. Desde este punto de vista las condiciones organizacionales y de trabajo se consideran factores ambientales que pueden fomentar conflictos interpersonales, es decir, futuros casos de mobbing. Los investigadores Einarsen y Zapf, a partir de entrevistas realizadas con víctimas – evaluadas en aspectos como las deficiencias en la delegación de funciones y conductas de liderazgo, exposición social de la víctima y baja moral estandarizada en el departamento- concluyen que estos factores ambientales en la organización propician el hostigamiento laboral (Peralta 2004).

➤ La comparsa

Nos estamos refiriendo aquí a aquellos compañeros de la víctima que, sin estar involucrados en el acoso psicológico en el trabajo de una manera directa, colaboran en los hechos, ya sea de manera activa, reproduciendo de manera mimética los actos del acosador principal, o pasiva. Entre los primeros, generalmente destacan aquellos que lo hacen porque la víctima les cae mal; tienen o creen tener alguna cuenta pendiente con ella y ven el momento de cobrarla; por hacer méritos ante el jefe, etc. A los que reaccionan con pasividad, simplemente no oponiéndose a las injusticias de que son testigos, los mueve el miedo, la comunidad (“mientras se meta con él, no se mete conmigo”). Todos ellos son los cooperantes necesarios, sin los cuales el acoso psicológico en el trabajo no podría continuar durante mucho tiempo, y en cualquier caso sería mucho menos crudo para la víctima. De hecho, es muy difícil que se mantenga una situación de acoso psicológico en el trabajo si el acosador no se procura un grupo de simpatizantes.

A los actores mencionados se suman en ocasiones otros que consiguen que el acoso psicológico en el trabajo y el tormento psicológicos se prolonguen incluso fuera del ámbito laboral, sumiendo al sujeto afectado en una honda depresión. Así, a veces han de sufrir en su camino a (Bosqued 2005):

- Sindicalistas miembros del comité de empresa que no quieren saber nada más del tema, que se “lavan las manos” y que no quieren defender a su compañero, dejándole solo.

- Inspectores de trabajo que no toman la denuncia con la suficiente consideración o se limitan a hacer una somera investigación de trámite, fruto de la cual “no observan ninguna anomalía”
- Mutuas laborales y comités de prevención de riesgos laborales que parecen tener como objetivo más el de colaborar para la empresa que el de mirar por la salud de los trabajadores.
- Médicos, psicólogos y psiquiatras que achacan la situación a la “personalidad problemática” del que en realidad es víctima, confundiendo de esta manera los efectos del mobbing con la causa del mismo.
- Abogados que no saben o no ponen el suficiente interés en afrontar el caso de la manera más ventajosa para su defendido.

➤ La cultura

Algunos estudios muestran que también las dimensiones culturales de los países influyen en la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Así, países en cuya cultura organizacional existe poca distancia entre los gerentes y los subordinados – en términos de que no se acepta la distribución desigual e inequitativa de poder, prestigio, riqueza y jerarquía- tienden a utilizar estrategias como la comunicación abierta y cooperativa para hacer más creativa la manera de abordar el conflicto. Por su parte, los países en los que esta distancia es mayor como España y Bélgica, poseen una forma de solucionar los conflictos que carece de creatividad. Es más países como Dinamarca – con una cultura de gerencia más femenina, tendencia definida como capaz de fomentar una mejor relación laboral- también se enfocan en una conducta de solución de problemas para enfrentar los conflictos con los colegas. Conducta que es opuesta a la empleada en los países con una cultura gerencial denominada masculina – más firme y autoritaria – como es el caso del Reino Unido y Bélgica (Mikkelsen y Einarsen, 2001 en Peralta 2004).

2.2 EL ACOSADOR Y LA VICTIMA

2.2.1 Psicología del acosador

Conocer la psicología del agresor es un tema importante para llegar a comprender porque se produce el acoso psicológico en el trabajo e incluso para conseguir salir del proceso cuando ya se es una víctima. Todos los estudios del fenómeno mobbing coinciden en señalar la personalidad del acosador como del tipo psicopático o personalidad antisocial como también se le llama, o del tipo paranoide (Bosqued, 2005).

Piñuel (2001) nos dice que el comportamiento del acosador obedecía casi siempre a un intento del mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias. Ese miedo o esa inseguridad suelen venir determinados por la propia conciencia de mediocridad, que es puesta en evidencia, muy a menudo de manera inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que después resulta seleccionada como objetivo.

Los sentimientos de inadecuación que presentan los acosadores suelen proceder de múltiples posibles fuentes: psicopatías, paranoia, trastornos narcisistas... pero tienen un mismo efecto sobre el comportamiento: la compulsión por hacer desaparecer del entorno del acosador o acosadores aquellos estímulos que desencadenan en ellos sentimientos patológicos de amenaza, es decir, la eliminación de la víctima para encubrir su mediocridad e ineptitud compensando sus sentimientos de inadecuación mediante la aniquilación de otras personas.

Para Piñuel (2001) la mayoría de los modelos explicativos del comportamiento psicopático del acosador tienen en común la presencia en la raíz de su patología de profundos y ocultos sentimientos de inadecuación personal y profesional procedentes de diferentes causas. Esos sentimientos, conocidos vulgarmente como “complejo de inferioridad”, son reprimidos en lo profundo del inconsciente y hacen que el acosador reaccione de manera violenta contra todo lo que pueda recordárselo o sugerírselo.

La solución del hostigador consiste, en lugar de elevar sus propios niveles de autoestima, en rebajar los de los demás hasta lograr dejarlos por debajo de los suyos. Con ello obtiene la compensación de quedar por encima de ellos mediante la ridiculización, la humillación o la hipercrítica sistemática de todo cuanto hacen o dicen las víctimas.

La confianza de la víctima en sí misma queda un poco más deteriorada tras cada uno de estos ataques. La reiteración y el escaso tiempo que se le deja para recuperarse entre ellos hacen que con cada ataque su confianza quede un poco más mermada, no restableciéndose sus niveles previos.

Para Piñuel (2001) existen tres condiciones imprescindibles sin las cuales el acosador no puede realizar su labor de destrucción psicológica de la persona que ha seleccionado como objetivo:

1) *El secreto de sus actuaciones.*

Los acosadores rara vez actúan a la luz pública, sino que suelen elegir los momentos en que se encuentran a solas con la víctima o situaciones en las que sólo están presentes miembros del “gang” de acoso psicológico en el trabajo.

El secretismo en los comportamientos hace que, en caso de denuncia por violencias en el trabajo, o calumnias, suela resultar muy difícil de probar. Lo que el acosador dice o hace en privado frente a la víctima o frente a terceros es complicado de probar.

2) *La vergüenza (culpabilización) de la víctima*

Para la mayoría de las personas que han padecido el acoso psicológico en el trabajo es evidente que éste no se habría producido o prolongado si la persona no hubiera aceptado, sobre todo al principio, introyectar la culpa o la vergüenza, descontando que hubiera algo de verdad en las calumnias o falsedades mediante las cuales se había juzgado su persona o su desempeño laboral. La introyección de la culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resultan imprescindibles para que el psicoterror produzca la paralización de ésta.

La manipulación del acosador se dirige a eliminar la buena opinión moral y ética que tiene la víctima respecto de sí misma y hacer que se desarrolle un sentido atribucional ético negativo.

3) *Los testigos mudos*

Se trata de evitar que otros compañeros que trabajan con la víctima y presencian los ataques o terceras personas puedan testificar a favor de la persona que está recibiendo los ataques. Los testigos mudos suelen ser personas normales y habitualmente no forman parte del “gang” de acoso psicológico en el trabajo. Los testigos mudos, con su actitud o mudez, colaboran tácticamente en el comportamiento del acoso psicológico en el trabajo, transformándose en cooperadores.

La prevalencia de testigos mudos que dejan asesinar ante sus propias narices a las víctimas del mobbing, con la mejor intención de salvaguardar sus empleos, su modus vivendi, su carrera profesional, etc.

2.2.2 Comportamientos patológicos del acosador

La personalidad del acosador puede ser analizada desde diferentes ángulos y perspectivas. El acosador puede responder a los siguientes comportamientos patológicos:

Piñuel y Zabala (2001) nos menciona algunos aportes teóricos sobre esto:

- Personalidad maligna (Peck)
- Mediocridad inoperante activa (González de Rivera)
- Personalidad sociopática agresiva (Field)
- Personalidad psicopática o antisocial (Adams y Crawford)
- Personalidad narcisista (Hirigoyen, Wyatt y Hare)
- Personalidad paranoide (Baumeister)

Así mismo Piñuel y Zabala (2001) nos habla de una personalidad de Psicópata organizacional.

➤ *El psicópata organizacional*

Algunas teorías presentan al acosador como un tipo psicópata organizacional que encuentra, en los tipos y entornos de las organizaciones surgidas en las últimas décadas, un medio adecuado para abrirse camino, encumbrarse y desarrollarse profesionalmente.

Rasgos del psicópata organizacional:

- *Capacidad superficial de encanto*

Suelen fabular con enorme encanto historias inventadas en las que siempre quedan bien. Si se observa atentamente, se puede advertir fácilmente que la narración de los logros, méritos, autoelogios, supuestos éxitos profesionales, etc., no se tiene en pie. Para lograr convencer a los incautos, suelen desplegar una retahíla de datos deformados medias verdades o utilizar directamente historias de otros en las que se ponen ellos en el lugar de los verdaderos protagonistas sin la menor vergüenza.

- *Estilo de vida parasitario*

Suelen vivir personal y profesionalmente de los demás, haciendo que otros hagan siempre el trabajo sucio (lo que ellos, de manera impropia, llaman ante los demás “delegación”, y ante los íntimos, “ser listo”, “hábil” o “astuto”). De este modo, eluden sus responsabilidades más elementales (personales, profesionales o incluso familiares), sin ningún sentido de la culpabilidad.

Estos “esclavos” suelen hacer el verdadero trabajo, que posteriormente el psicópata se anota en su haber ante la opinión pública.

- *Sentido grandioso de los propios méritos*

Se trata de la vivencia patológica de que todos los demás (personas, instituciones, la sociedad...) le deben todo, como corresponde a tamaños merecimientos.

Los otros compañeros, los propios jefes, así como sus subordinados, despreciados por el sentido grandioso de sus propios méritos, quedan de alguien que cree poder cobrarse, en acoso psicológico en el trabajo, ataques, vejaciones, etc., cuanto se le debe.

Busca relacionarse con personas de alto status o nombre en la organización (directores generales, presidentes, gerentes, etc.) con las que refieren a terceros tener pendientes temas, reuniones, proyectos, etc., la mayoría de los cuales no existen más que en su imaginación inflactada.

Exhibe una enorme impotencia en temas que otros compañeros de trabajo de similar nivel o capacitación no tendrían al menor problema en desempeñar.

- *Mentira sistemática y compulsiva*

Su prodigiosa capacidad de mentir y falsear la realidad es la responsable de que pueda llegar tan lejos a nivel profesional y económico. Suele tener desplegados sistemas de fraude que tienen que ver con su doble vida, sus entramos financieros paralelos y sus formas de hacer negocios, basadas en mentir y en defraudar la confianza del interlocutor.

Las víctimas suelen quedar noqueadas y desactivadas emocionalmente, hasta resultar paralizadas, desde el momento en que presencian lo que el psicópata organizacional es capaz de fabular contra ellas cuando se pone a calumniarlas. De ahí la importancia de insistir a las víctimas en la conveniencia de estar prevenido contra la mentira y de ir registrando y documentando todo, en especial las conductas de acoso psicológico en el trabajo.

El arte de la impostura y el fingimiento puede hacerles pasar por personas éticas, religiosas, observantes o cívicas. Se trata de fingir la apropiación (que siempre es superficial) de una característica que les pueda franquear la apertura o la confianza de los demás, así como el escalamiento profesional y social.

- *Ausencia de remordimientos o de sentido de culpabilidad*

Es una de las características más diferenciales del cuadro del psicópata. Es incapaz de sentir remordimientos, arrepentimiento, culpabilidad o, simplemente, de sentirse responsable del daño que está causando o causó en el pasado a otros.

Los expertos consideran al psicópata una persona incapaz de manifestar emociones y, en especial, de sentir pena o vergüenza por sus actos. El psicópata organizacional, consciente de lo apropiado que puede resultar manifestar sentimientos en determinadas ocasiones propicias y siendo incapaz de ellos, los simula.

- *Manipulación*

La manipulación que despliega el psicópata organizacional no es aleatoria sino que tiene un objetivo meditado y deliberado: escalar posiciones jerárquicas en la empresa a costa de quien sea o de lo que sea.

El psicópata suele desarrollar el ataque al poder mediante una variada gama de tácticas en las que se suelen encontrar casi siempre los mismos patrones:

- la eliminación inicial de los posibles competidores
- la subyugación y dominación de los débiles mediante la amenaza
- la compra de los fuertes mediante diferentes formas de pago
- la neutralización de los posibles riesgos externos mediante el control
- el silenciamiento mediante amenaza o prebenda de los testigos incómodos

- la interferencia, deformación y manipulación de la comunicación
- la propaganda

- *El pensamiento del psicópata organizacional*

Beck (1995, en Piñuel y Zabala 2001) nos dice que si el comportamiento del psicópata organizacional resulta perverso es debido a una serie de distorsiones en su manera de pensar que le hacen especialmente peligroso para sus víctimas, las cuales con:

- la justificación: “Mis acciones se justifican porque quiero algo o quiero impedir algo”
- la verdad absoluta (todo lo que piensa es verdad): “Mis pensamientos y sentimientos son totalmente exactos, simplemente porque se me han ocurrido a mí”
- la inhabilidad personal: “Siempre elijo bien”; “Todas mis decisiones son correctas”; “Jamás me equivoco”
- lo que se siente es lo real: “Sé que tengo razón, porque siento que está bien lo que eh hecho”
- la impotencia de los demás: “lo que piensen los demás no tiene por qué pesar en mis decisiones, a menos que controlen las consecuencias inmediatas para mí”
- consecuencias de bajo impacto: “No habrá consecuencias indeseables para mí o no me importarán o afectarán”.

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que se puede identificar o detectar los rasgos de una personalidad psicopática cuando una persona presenta algunas de las siguientes creencias:

- sólo tengo que preocuparme por mi mismo
- la fuerza o la astucia son los únicos medios para hacerse las cosas
- vivimos en una selva en la que sólo sobreviven los más fuertes
- me golpearán a mi si no golpeo yo primero
- no es importante cumplir las promesas ni pagar las deudas
- mentir y hacer trampas está bien mientras a uno no lo atrapen
- he sido tratado injustamente y tengo derecho a conseguir por cualquier medio lo que me corresponde
- los otros son débiles y merecen que se les domine
- si no desplazo a los demás, ellos me desplazarán a mi
- debo hacer todo lo que pueda hacer
- lo que los demás piensen de mi no tiene ninguna importancia

- si quiero algo, debo hacer todo lo necesario para conseguirlo, sin reparar en los medios
- puedo hacer cosas y luego no preocuparse por las malas consecuencias de mis acciones
- si una persona no sabe defenderse, es problema suyo, no mío.

➤ *La mediocridad inoperante activa*

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que para González de Rivera (2000) la mediocridad inoperante activa es un trastorno de la personalidad caracterizado por la exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas, la apropiación de los signos externos de la creatividad y el mérito, el ansia de notoriedad, que puede llegar a la impostura, y sobre todo, la intensa envidia de la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance. El mediocre inoperante activo, ante su incapacidad o impotencia para desempeñar adecuadamente el trabajo, impide que otros que sí lo pueden desempeñar lo hagan, desatando contra ellos toda una persecución.

González de Rivera (1997) menciona que el trastorno por mediocridad se gradúa en tres niveles, según su gravedad y las consecuencias que el tipo de comportamientos derivados de los mismos pueden acarrear tanto para quien los padece como para los terceros.

- *Nivel 1: Mediocridad simple.* Se trata de la manifestación más sencilla y menos grave, pudiendo pasar desapercibida. Los dos síntomas esenciales serían la hiperadaptación y la falta de originalidad. Si bien es incapaz de cualquier brote de creatividad, puede seguir caminos bien trazados por otros y suele ser un empleado obediente y sumiso que “hace lo que ordenan” (y con frecuencia altamente satisfactoria). En definitiva se trata de un individuo que, dentro de un esquema organizacional, ocupará generalmente los estadios más bajos de la pirámide jerárquica y no suele llamar la atención (ni para bien ni para mal).
- *Nivel 2: Mediocridad inoperante.* También denominado mediocre pseudocreativo, siente una cierta necesidad de figurar o de aparentar. Se trata de una especie de “quiero y no puedo” organizacional que, a veces, consigue su propósito y alcanza ciertos niveles jerárquicos, no tanto por lo que sabe, sino por lo que simula saber. En general lo único que hace es ejercer una conducta repetitiva e imaginativa de aquellos a quienes admira y envidia, pero de quienes se sabe lejos intelectualmente, generalmente tampoco será un acosador o un hostigador
- *Nivel 3: Mediocridad inoperante activa.* (síndrome MIA) el individuo MIA desarrolla generalmente una gran actividad (obviamente inoperante), y además de ser persistente tiene un gran dese de notoriedad y de influencia sobre todos aquellos que lo rodean.

Tiene una especial predilección por integrarse en aquellas organizaciones complejas que a su vez, resultan especialmente atraídos. Si tiene la oportunidad, se incorporara sin dudar a cualquier pequeño corpúsculo organizacional que no produzca nada pero que controle algo. Es un individuo maligno. Es de esos sujetos que, conscientes de sus limitaciones, nunca pueden ver el crecimiento y el desarrollo de los demás. Para ello no tiene inconveniente en inventarse méritos propios inexistentes o apropiarse de los ajenos y no durará un instante en acallar cualquier dato favorable de quienes lo rodean. Si alguien destaca por su capacidad, su dedicación, su inteligencia o su creatividad, hará todo cuanto esté a su alcance para descubrirlo o silenciarlo.

➤ *La personalidad narcisista*

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que Baumeistern 1996 menciona que el tipo de personalidad narcisista es una autoevaluación inflada y una autoimagen que se considera amenazada sistemáticamente por otros, el acosador al estar pendiente de una autoimagen enfermizamente sobrevalorada, estima que las personas objeto de acoso psicológico en el trabajo pueden suponer una fuente de amenaza y desencadena la violencia del acoso.

La palabra narcisismo procede del mito griego de Narciso, que se enamoró de su propia imagen reflejada en las aguas de un estanque. Su destino fue consumirse en un deseo insatisfecho, ahogándose en él.

La personalidad narcisista se explica sobre la base de una carencia emocional temprana producida por una madre emocionalmente fría o indiferente o con una agresividad encubierta hacia el hijo.

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que el DSM IV también recoge el trastorno y requiere actualmente para el diagnóstico al menos cinco de los siguientes comportamientos:

1. El sujeto posee una idea grandiosa de su propia importancia.
2. Le absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder
3. Se considera especial y único y sólo puede ser comprendido por, y debería asociarse sólo con, otras personas especiales o de alto status personal o institucional.
4. Tiene una necesidad excesiva de ser admirado
5. Piensa que se le debe todo. Tiene un sentido de categoría con irrazonables expectativas de un trato especialmente favorable o de una aceptación automática de sus deseos.
6. Explota interpersonalmente a los demás. Se aprovecha de los demás para conseguir sus propios fines.

7. Carece de empatía y es incapaz de reconocer o identificar las necesidades o los sentimientos de los demás.
8. Suele envidiar a los demás o cree que otros le tienen envidia
9. Manifiesta actitudes y comportamientos prepotentes y arrogantes.

- *Como piensa el narcisista organizacional*

Las personas que presentan un trastorno narcisista de la personalidad pueden también reconocer mediante una serie de creencias típicas y rígidas que suelen manifestar (Piñuel, 2001):

- Todos los demás deben reconocer lo especial que soy
- Todos están para satisfacer mis necesidades
- Todos me lo deben todo
- A mí no me obligan las reglas que valen para los demás
- La gente debería preocuparse por promociones, porque tengo talento
- Puesto que soy superior, tengo derecho a un trato y unos privilegios especiales.
- Los demás no merecen la admiración o riqueza que tienen
- Solo me comprenden las personas tan inteligentes como yo o de mi nivel
- Tengo motivos de sobra para esperar grandes cosas
- Mis necesidades están por encima de las de cualquier otro
- La gente no tiene derecho a criticarme
- La gente no tiene nivel suficiente para criticarme
- Es intolerable que no se me tenga el debido respeto o que no consiga aquello a lo que tengo derecho.
- Si los demás no respetan mi status, deben ser castigados. Es muy importante obtener reconocimiento, elogios y admiración.

➤ *Personalidad paranoide*

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que los acosadores suelen manifestar una serie de conductas entre las que sobresale la permanente desconfianza hacia el trabajo o las intenciones de los demás. Sencillamente no pueden evitar interpretar todos los comportamientos de las personas de su entorno como malévolos y malintencionados.

Ello les sitúa en la proximidad de un tipo de trastornos de personalidad conocido como “paranoide”.

La personalidad de tipo paranoide se caracteriza por una absoluta incapacidad para desarrollar confianza y ponerse en manos de los demás.

Por ello la personalidad paranoide desarrolla una serie de barreras defensivas a su alrededor, entre las que destaca su obsesión por monitorizar y controlar el comportamiento de sus subordinados.

- *Rasgos del acosador paranoide*

Según Piñuel y Zabala (2001) el talante defensivo del acosador paranoide le hace estar alerta y a la escucha de todo, desarrollando frecuentemente en la organización sistemas de espionaje con los que viola la privacidad de las comunicaciones de otros trabajadores. Cuando los paranoides alcanzan puestos muy relevantes en una organización, es frecuente que implementen sistemas de escucha, de intervención del correo electrónico, de grabación mediante video, etc.

Busca una doble o segunda intención hasta en las acciones más humanitarias, compasivas o caritativas de los demás trabajadores.

En este tipo de trastorno de la personalidad suele ser frecuente que la persona oculte todos los datos posibles acerca de si misma, su pasado, sus circunstancias familiares (casi siempre caóticas o desastrosas), incluidos los datos más triviales o sin importancia.

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que el DSM IV establece unos criterios claros para indicar que una persona padece un trastorno paranoide de la personalidad:

- A. Desconfianza y suspicacia pervasivas hacia los demás, de manera que sus motivos son interpretados como malévolos, en el sentido de lo que indican por lo menos cuatro de los siguientes síntomas:
1. Sospecha, sin base suficiente, de que los demás le están explotando, perjudicando o engañando.
 2. Preocupación por dudas injustificadas acerca de la lealtad o fiabilidad de los amigos o las personas próximas.
 3. Resistencia a confiar en los demás, debido al temor injustificado a que esa información sea utilizada contra él.
 4. Interpretación de significados escondidos o amenazas ocultas en comentarios inocentes o situaciones triviales.
 5. Recuerdo de los agravios e incapacidad de olvidar o perdonar insultos, injurias o menosprecios
 6. Percepción de ataques a su reputación que no son visibles para los demás, y reacción rápida ante ellos con agresividad, contraatacando.
 7. Sospechas recurrentes sin justificación alguna respecto de la fidelidad de la propia pareja o cónyuge.

B. No se presentan estos síntomas exclusivamente durante el curso de una esquizofrenia o de trastornos del estado.

- *Como piensa el paranoide*

El patrón del pensamiento del acosador paranoide suele presentar casi siempre los mismos y recurrentes argumentos, propios de una visión antropología negativa (Piñuel y Zabala, 2001):

- Piensa mal y acertarás
- Las personas son generalmente hostiles
- Si una persona actúa de manera amistosa, lo que busca es utilizarme y explotarme.
- Si descubren cosas acerca de mí, se utilizarán en mi contra.
- La gente no es sincera.
- La gente se aprovechará de mí si le doy la oportunidad.
- Las personas cercanas a mí me traicionan o me han traicionado
- Hay personas que tratan deliberadamente de rebajarme.
- No se debe confiar en los demás, sino sólo en uno mismo.
- Es necesario estar permanente alerta y en guardia.
- La gente actúa siempre por motivaciones ocultas.
- Si me muestro condescendiente o tolerante, me atacarán.
- La gente intenta manipularme.
- El comportamiento amistoso encubre una intención de manipularme
- Es necesario guardar las distancias para evitar el abuso d confianza
- No resulta seguro fiarse de otras personas
- Pedir o solicitar ideas a otros es manifestar debilidad o incompetencia
- El jefe debe de ser duro no requiere que los subordinados se le suban a las barbas.
- No conviene dar confianza a las personas, pues luego abusan de ella
- La participación es sinónimos de abdicación de la autoridad.

2.2.3 Mecanismos de defensa del acosador

Para Piñuel y Zabala (2001) resulta claro que si el comportamiento de los hostigadores obedece a una serie de disposiciones previas anormales o patológicas, su conducta tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que ponen en funcionamiento. Estos mecanismos son:

- la agresión: la defensa de los sentimientos de inadecuación
- la culpabilización: la paralización por la vergüenza

- la dominación o subyugación: el control
- la formación reactiva: la cobardía y el “darse importancia”
- la proyección: la falta de confianza o la traición
- la negación: la mentira compulsiva

➤ *La agresión*

La agresión no es más que la torpe manera que tiene el acosador de defenderse de su falta de confianza en sí mismo y de sus profundos sentimientos de inadecuación.

La agresividad del acosador no hace sino incrementarse cuando percibe la debilidad de la víctima, sus exámenes de conciencia recurrentes, su confusión, etc.

➤ *La culpabilización*

El acosador, en el planteamiento que hace de su relación con los demás, pretende manipularlos insidiosamente utilizando la culpabilidad y la vergüenza. El objetivo, como se ha visto, consiste en pasar de la atribución de responsabilidad, manipulando la realidad, a la atribución moral o ética, manipulando a la persona.

El acosador es un experto en culpabilidad. No en vano, despliega una intensa actividad interior para extroyectarla de muy variadas maneras. El acosador sabe que la fuente de toda manipulación personal o psicológica pasa por hacer entrar a la persona en la espiral de la culpa.

La introyección de la culpa hace que la persona desarrolle su correlato: el merecimiento del castigo. Ello hace que la víctima se quede paralizada o incluso que justifique internamente los ataques del acosador.

➤ *La dominación o subyugación*

Se trata de demostrarse a sí mismo, mediante el dominio, el control, el oprobio y la humillación de la víctima, que se es poderoso o valioso. El acosador entra en el juego de mantener a raya a todos y desarrolla un sistema férreo de control mediante el cual pretende monitorizar cualquier movimiento, actividad, iniciativa e idea de la víctima que pudiera amenazarle. Esta modalidad de acosador, que recibe el nombre de controlador, suele presentar la clásica personalidad controladora.

El acosador pretende evitar mantenerse en contacto con sus propios sentimientos de inadecuación, que podrían, en un momento dado, desbordarlo psicológicamente.

Suele evitar las situaciones que potencialmente les exponen a ese desbordamiento interno. Es especialmente incapaz de realizar actividades como:

- esperar a alguien (cosa que lo exaspera)
- permanecer mucho tiempo quieto, sin hacer nada
- permanecer en silencio interior (la meditación le resulta odiosa)
- escuchar con atención durante mucho tiempo a una persona (enseguida está pensando en otras cosas)
- Contemplar paisajes, puestas de sol, obras de arte, etc.
- Cambiar de parecer o aceptar el punto de vista de otro.

Poco a poco, pasa de intentar controlar actividades o tareas a controlar actividades o tareas a controlar personas.

➤ *La formación reactiva*

Las diatribas, amenazas y agresiones externas del acosador contra su víctima tienen origen en la manifestación contraria a su vivencia más honda: la impotencia y la cobardía profunda.

Detrás de una actitud aparentemente resuelta y decidida, prepotente y fanfarrona, se oculta en realidad una personalidad miedosa, acobardada y acomplejada, llena de sentimientos de inadecuación y víctima de los complejos de inferioridad. Por ello, la confrontación con el acosador, especialmente si es confrontado por varios (de ahí la importancia de la solidaridad con la víctima), le hace habitualmente retroceder.

La cobardía profunda explica que el acosador seleccione sistemáticamente como víctimas a aquellas personas de su entorno cuyo estilo personal no confrontativo le garantice no quedar expuesto a una vulnerabilidad que él no soporta, o a personas que confían en él o que tienen una actitud de colaboración con el trabajo.

Otra de las formaciones reactivas típicas en que incurre el acosador es darse una excesiva importancia. Adopta un inflado sentimiento de autoimportancia que procede de sus sentimientos de inadecuación reprimidos.

➤ *La proyección*

El acosador posee una habilidad reconocida: su capacidad de situarse y hacerse percibir como víctima de sus propios agredidos, que supuestamente le han traicionado. El mecanismo de proyección lleva a que el acosador proyecte en su entorno sus profundas tendencias destructivas, haciendo ver que son todos los demás, en especial, las víctimas de su acoso psicológico en el trabajo, quienes quieren perjudicarlo, acabar con su carrera, ocupar su puesto, etc.

Así es como, después del “todos me traicionan”, pasa a la agresión abierta y la persecución de sus supuestos verdugos. Pasa de ser la supuesta víctima a ser el acosador. Este tipo de

mecanismo proyectivo es el que explica por qué suele asociarse al acosador con una personalidad de tipo paranoide.

De este modo llega a interiorizar el mensaje “solo cuando estoy a solas estoy muy bien, y son los demás los culpables de mis debilidades”.

➤ *La negación*

Los acosadores la momento de ser confrontados por su comportamiento hacia la víctima, suelen negarlo todo, respondiendo con evasivas o inventando sobre la marcha nuevas y fabulosas versiones de la realidad. Poseen una enorme habilidad para improvisar en el momento cualquier cosa que les posibilite una evasiva instantánea, en la esperanza de desviar la atención de su comportamiento hacia otro tema. Sobre esta perversa habilidad es necesario advertir a las víctimas, que deben estar preparadas para este tipo de reacción, que suele dejarlas perplejas y desorientadas.

2.2.4 Psicología de la víctima

Según Piñuel y Zabala (2001) el pensamiento mágico punitivo, que aún influye en el hombre moderno, suele tender a buscar en la víctima las causas de su propio mal. Por más que la víctima recurra al examen de conciencia, no logra dar con la causa de tal agresión, y esto hace que aumente su propia “disonancia cognitiva”.

Este tipo de personas presentan una elevada inseguridad personal, que se ve confrontada con el enorme poder manipulador del acosador. Este último consigue una enorme victoria psicológica cuando logra que la propia víctima introyecte su castigo y diga cosas tales como:

- Soy una calamidad
- Soy bastante torpe
- Jamás se me ha dado bien hacer esto
- No hago más que retrasar a los demás en su trabajo
- Debéis hacerlo sin mí; lo único que yo haría sería retrasarlos más o darles problemas
- La informática se me da fatal. Hasta mis hijos saben más que yo
- Todo lo hago mal...

Piñuel y Zabala (2001) no dice que los acosadores seleccionan casi siempre un mismo tipo o perfil de personas: aquellas cuyo modo de vivir. Alegría, felicidad, situación familiar, capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar, popularidad, etc., despiertan en ellos, debido a sus profundos sentimientos de inadecuación (complejo de inferioridad⁹, insoportables sentimientos de celos y envidia personal y/o profesional.

Un estilo de comportamiento humano y humanizador por parte de la víctima en su propio trabajo suele resultar insoportable para aquellos que despiertan las actitudes contrarias y son víctimas de ellas.

Las personas especialmente abiertas, comunicativas, benévolas, simpáticas, populares, son las víctimas de mobbing.

Piñuel y Zabala (2001) nos dice que Tim Field, distingue entre las características previas de la persona y las tendencias que las personas que ya han sido acosadas generan tras los ataques (ver Tabla 5):

Características y tendencias de las víctimas del mobbing

CARACTERISTICAS	TENDENCIAS
Empático	Baja asertividad
Afectivo	Indecisión, dubitación
Sensible	Decide lentamente
Honrado	Necesidad de sentirse valorado
Digno de confianza	Inclinación a sentirse culpable
Fiable	Ingenuo
Pendiente de las necesidades de ajenas	Dependiente
Benévolo, dispuesto a ayudar	Deferente
Orientado a las personas	Elusivo
Orientado al cliente	Percibido como falta de autoconfianza
Buenas relaciones publicas	Manso
Constructivo	Llora cuando es injuriado
Popular	Fácil de persuadir
Buen organizador	Tendencia a la desvalorización propia
Comprometido en el servicio	Considerado
Generoso	Da respuestas largas a preguntas cortas
Deseoso de complacer	Antepone las necesidades de los demás a las propias frecuentemente.
Trabaja a largo plazo	
Multitarea	
Deseo de ser valorado y considerado	
Gusto por el trabajo bien hecho	
Sociable, conversa sensiblemente	

Tabla 5

Entre las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso psicológico en el trabajo están las siguientes (Piñuel y Zabala, 2001):

- 1) *Personas con elevada ética*, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia.
- 2) *Personas autónomas*, independientes y con iniciativa
- 3) *Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes*, que destacan por su brillantez profesional
- 4) *Personas populares*, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos
- 5) *Personas con un alto sentido cooperativo* y del trabajo en equipo
- 6) *Personas con elevada capacidad empática*, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás
- 7) *Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias* y positivas

➤ *Personas justas*

Personas íntegras, justas, con una elevada ética, honradez y rectitud y con un alto sentido de la justicia son una patente denuncia de que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para otros individuos: trabajadores, clientes, etc. Estas personas son:

- las que hacen las preguntas incómodas y clave que nadie osa formular
- las que denuncian las situaciones indignas o injustas para otros
- las que son libres, disintiendo de la opinión oficial o del pensamiento único que se lleva a ocultar algunos hechos.
- las que no se dejan comprometer con prebendas, dinero, puestos, ascensos, a cambio de “ser un buen chico y callar”
- las que ponen de relieve y denuncia la corrupción, el desvío, la malversación de caudales de sus destinos legales o justos
- las que defienden a otras víctimas de injusticias, vejaciones y malos tratos en la organización, y se solidarizan con ellas
- las que hablan claro y llaman a las cosas “por su nombre”, eliminando la distancia entre el dicho y el hecho en las grandes declaraciones de principios que se hacen en muchas organizaciones
- las que no son políticamente correctas hablando de los temas, valores y situaciones que son tabú en la organización
- las que buscan la verdad de los hechos y no el compromiso viable de las versiones oficiales

- las que no son practicas con su carrera profesional y prefieren no mirar a otro lado, aunque ello las perjudique o termine con ellas.

➤ *Personas con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia*

Resulta psicológicamente intolerable para el hostigador contemplar la exuberancia de una personalidad madura y autorrealizada, que pone en entredicho su propia manera de existir, mísera y arrasada por el sufrimiento personal. En especial, pueden soportar ver que estas personas:

- no adaptan sus opiniones
- no difieren responsabilidades cuando se trata de pensar o tomar iniciativas
- no dependen psicológicamente de figuras de autoridad que establezcan la adecuación o inadecuación de una opinión o un pensamiento
- no cierran filas en ciegos corporativismos o en falsos sentimientos de lealtad a la organización
- son capaces de cuestionar la opinión y los juicios de las autoridades de la organización
- pueden respetar la jerarquía sin caer en el servilismo o la sumisión inconsciente
- son capaces de formarse una opinión propia sin clonarla ni apropiarse de la de otros.

➤ *Personas populares en la organización, dotadas de carisma y capacidad de liderazgo informal dentro del grupo*

El objeto de los celos del acosador puede ser también un conjunto de habilidades sociales que confieren a la persona que las ostenta una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a ideas o proyectos que la victima proponga o defienda. En esto consiste lo que suele denominarse tener carisma.

En este caso, suelen ser objetivos habituales de mobbing:

- las personas que lideran informalmente grupos en la organización
- aquellos que son un centro de referencia para otros, que valoran su madurez, experiencia, conocimientos, sabiduría, empatía, etc.
- Las personas cuya empatía y sociabilidad les hace ser espontáneamente admiradas por el resto de los compañeros de la organización
- Las que son capaces de aglutinar y movilizar la voluntad de los demás para organizar eventos en relación con el trabajo (proyectos, jornadas, cursos, convenciones, etc.) o al margen de éste (fiestas, cumpleaños, excursiones, etc.)
- Las que otras personas eligen o buscan de manera espontánea para participar con ellas en proyectos, grupos de trabajo, círculos de calidad, etc.

- Las que poseen una autoridad moral ante sus compañeros derivada de su notorio comportamiento ético.

➤ *Personas altamente cooperativas que suelen trabajar bien en grupo*

El acosador es sencillamente incapaz de desplegar ningún tipo de comportamiento cooperativo con las personas de su entorno. La cooperación es inconcebible para él y, por lo tanto, presume motivaciones ocultas y siniestras en aquellos que se brindan a cooperar.

Al ser incapaz de cooperar, para el hostigador son especialmente inaceptables los comportamientos cooperativos de la víctima consistentes en:

- brindar ayuda o apoyo desinteresado a otros compañeros echarles una mano en sus tareas o proyectos.
- Facilitar medios, herramientas e información que le pertenecen, brindándolos gratuitamente a otros miembros del equipo, departamento, etc. (para el hostigador, la información es poder)
- Animar a otros en su trabajo, exhortándolo y motivándolos a seguir adelante.
- Renunciar a apuntarse los logros del equipo de trabajo, evitando los juegos oportunistas de suma cero
- Facilitar a otros el acceso a oportunidades, empleos, proyectos, ayudas, becas y tareas que puedan mejorar sus condiciones de vida laborales.

➤ *Personas con una elevada capacidad empática*

Este tipo de personas, sensibles, atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno, suelen comprometerse en el desarrollo humano y el incremento del bienestar de los demás. Esta característica explica el porqué de la alta incidencia del acoso psicológico en el trabajo en algunos sectores, como los asistenciales (hospitales, asistencia médica sanitaria, organizacionales no gubernamentales, institutos religiosos...) o el sector educativo (universidades, escuelas...).

La empatía es una característica especialmente insoportable para el acosador, cuya naturaleza psicológica es ante todo no empática o psicopática. La empatía supone la capacidad de situarse en la perspectiva del otro ante un problema o vivencia. La psicopatía es todo lo contrario.

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

➤ *Personas con situaciones personales o familiares positivas y satisfactorias*

Las personas contentas, integradas y satisfechas, con una vida familiar satisfactoria o una relación de pareja que funciona, suelen, sin saberlo, ser objeto del acoso psicológico en el trabajo. La razón estriba en la comparación que realiza el acosador con un resultado negativo para él de las condiciones afectivas y familiares de la víctima.

2.3. DIAGNOSTICO DEL MOBBING

En los casos de Acoso Psicológico en el Trabajo los médicos y psicólogos, deben estar alerta y realizar lo que denominaríamos Diagnostico de Sospecha (Padial y De la Iglesia, 2002). Esta sencilla actitud podría salvar la salud de muchos trabajadores.

El Diagnostico de Sospecha debe alertar ante situaciones tales como:

- Existencia de somatizaciones o síntomas físicos sin explicación de causa orgánica, padecidos por trabajadores sanos hasta la fecha, exitosos o triunfadores.
- Con anterioridad al acoso psicológico en el trabajo, las victimas no han sido diagnosticadas de personalidades patológicas que les hayan provocado problemas laborales previos.
- El trabajador acosado se sabe preparado en su esfera profesional y social. En este sentido el experto debe indagar en la historia profesional y personal; ya que si el acoso psicológico en el trabajo ha durado varios años, el acosado-enfermo ha perdido la perspectiva y sólo recuerda las últimas fases, que podrían confundir la patología generada por el acoso psicológico en el trabajo con una patología previa.
- El especialista ante el binomio trabajador exitoso-somatizaciones debe recabar información sobre el grado de deterioro del ambiente comunicacional en el trabajo

A su vez Bosqued (2005) nos dice que resulta muy difícil en ocasiones distinguir una denuncia falsa de una verdadera y es, desde luego, una cuestión delicada a la que se debe prestar toda la atención cuando nos encontramos en esa disyuntiva. Menciona algunas pistas, que en ningún caso deben considerarse aisladamente, las cuales pueden ser:

- La personalidad previa del hipotético acosado, es decir, sus características personales antes de los hechos y no después, puesto que el hostigamiento psicológico produce cambios profundos en las actitudes y los comportamientos de la víctima.
- La culpabilidad en la verdadera víctima. Es poco frecuente que se dé un caso de mobbing y éste no vaya aparejado con sentimientos de culpabilidad, por parte del

acosado. Si no aparecen, diríamos que hay motivos para sospechar, sobre todo si todo ello va acompañado de otras circunstancias que no cuadran.

- Beneficio secundario. Puede que intente conseguir dinero a través de una indemnización, vengarse de un compañero o un jefe o, lo que es todavía peor, que el hecho de hacerse la víctima de un acoso psicológico en el trabajo y de señalar a alguien como agresor suponga su propia manera de ejercer el hostigamiento. Entonces se está ante un caso en que el propio acosador pretende hacerse pasar por víctima.

Padial y De la Iglesia (2002) dicen que una vez que se ha realizado el Diagnostico de Sospecha y comprobados los parámetros clínicos tanto somáticos como psíquicos, así como los laborales y socio-familiares, sólo resta realizar un cuidadoso Diagnostico diferencial (ver Tabla 4).

Este diagnostico diferencial se fundamenta en los aspectos diferenciales de cada patología (en el de abscisas) y siguiendo tres criterios (en el eje de ordenadas):

Eje de abscisas:

2. Fatiga crónica
3. Estrés laboral
4. Burn-out
5. Acoso sexista

Eje de ordenadas.

1. Características del trabajador y del trabajo
2. Implicación del grupo y de la empresa
3. Signos cardinales de cada enfermedad

Fatiga crónica	Estrés laboral	Burn-out	Acoso sexista	MOBBING
Frágiles, inseguros de sí mismos, prescindibles, miedo jerárquico.	“a destajo”; temor al paro; trabajos poco creativos; en cadena	Alta cualificación, no reconocidos, han “tocado techo; mayor responsabilidad que retribución.	Saben derechos, alta responsabilidad. Sin miedo al ambiente hostil.	Brillantes entre mediocres. Disocian el acoso con la enfermedad.
Grupo; vago. Empresa: actitud pasiva (si no afecta a la producción).	Grupo; existe sobrecarga real de trabajo. Huelgas. Empresa: actitud negrera. Precariedad laboral.	Grupo solidario: hay ausencia de promoción. Interinos. Empresa: actitud consentidora.	Grupo: alguien le apoya. Empresa: mediadora sin escándalo.	Grupo; hostigador, adeptos y testigos mudos. No hay apoyos. Empresa: eliminar al garbanzo negro. Premia la rutina. La perversión de la mayoría.

CANSANCIO; pseudos-gripe. Depresión + -	CONTRACTURAS sin fiebre. Depresión ansiosa	DEPRESION PURA. Frustración, desavenencias conyugales.	Ansiedad depresiva o agresiva en lucha. +++	Estigmas: asma, cardiacos, piel, nutrición. Hipervigilancia. Depresión ansiosa. Cólera
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 4: Diagnostico Diferencial.

Una vez valorado el paciente se pueden dar los siguientes supuestos de entre el daño vs grado de impedimento (Padial y De la Iglesia 2002):

- Grado 1 Reincorporación al trabajo, sin síntomas residuales o con síntomas mínimos compatibles con el mantenimiento de la eficacia en su trabajo. SIN SECUELAS.
- Grado 2 Reincorporación al trabajo, con síntomas que requieren supervisión médica ambulatoria, compatibles con el trabajo, pero con pérdida de la eficacia por dificultad de mantener lazos sociales en el mismo entorno laboral donde sufrió el acoso psicológico en el trabajo. INCAPACIDAD PARCIAL.
- Grado 3 Imposibilidad de reincorporación al trabajo que desempeña, porque por el mismo hecho de volver al lugar del acoso psicológico en el trabajo, se desencadenan episodios o crisis de agudización psicósomática en forma de recidivas, que ocasionan frecuentes bajas laborales. INCAPACIDAD TOTAL.
- Grado 4 Imposibilidad de volver a desempeñar ningún tipo de trabajo, porque por el mismo hecho de compartir tareas profesionales con otros compañeros (relación horizontal) y depender de superiores (relación vertical) pone en peligro su integridad psíquica y física, en forma de agravación del deterioro crónico. INCAPACIDAD ABSOLUTA.

2.4 LA ORGANIZACIÓN Y EL MOBBING

2.4.1 El mobbing como estrategia empresarial

Según Abajo (2004) en los casos de mobbing de tipo “vertical descendente” (de superior jerárquico a inferior jerárquico) nos encontramos ante una estrategia de tipo empresarial, es decir, del desarrollo de acciones o comportamientos de acoso sistemático instados, coordinados o facilitados por el entorno organizacional con determinados fines específicos y bien determinados.

Frecuentemente las empresas y organizaciones buscan desprenderse de aquellos individuos molestos, incómodos, o quienes consideran inservibles ya a sus fines. A menudo

también pretenden conseguirlo haciendo caso omiso de las leyes y elementos protectores que el trabajador tiene a su favor.

Llevar a un trabajador molesto a una situación tal que sea él quien no soporte más una situación, y decida renunciar “voluntariamente”, parece una buena forma de evitar abonar indemnizaciones legales.

Abajo (2004) nos dice que los motivos que pueden llevar a una organización a tomar una determinación de este tipo son diversos:

- El trabajador por algún motivo denuncia públicamente la existencia de prácticas, irregularidades, fraudes, o conductas ilícitas o éticamente reprobables por parte de la organización. Esta “traición” al grupo debe ser “castigada”.
- Que el trabajador no se adapte al funcionamiento “medio” o pretenda cambiar algunas pautas, estructuras o esquemas fuertemente arraigados de tal manera que aparezca como una “amenaza” a la cultura y el modelo organizacional.
- Situaciones en las que determinados trabajadores con una importante antigüedad en la empresa no han sido capaces de adaptarse a los cambios de tipo tecnológico. En no pocos casos las organizaciones no sólo los aíslan o marginan sino que buscan forzarlos a renunciar o aceptar programas de jubilación anticipada.
- Aquellos que, frecuentemente, se convierten en una especie de defensores públicos de los demás y a menudo se mueven en ámbitos próximos a la actividad sindical. En estos casos, un despido común resulta inviable.

Puede, sin duda, haber otros motivos o causas que pueden llevar a una organización o empresa a adoptar este mecanismo perverso como método sistemático de “depuración”, en el mejor sentido estalinista.

2.4.2 Respuesta de la organización ante el mobbing

A la organización le resulta habitualmente difícil reconocer la existencia del mobbing en su seno y tiende a mirar hacia otro lado, negándose a ver un problema que resulta incómodo y discordante con la buena opinión que muchos dirigentes empresariales tienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen.

Según Piñuel y Zabala (2001) los que dirigen la empresa adoptan cuatro tipos de racionalizaciones con las que niegan el problema y pretenden ocultar dicho problema:

- 1) Argumentar que realizar críticas o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la naturalidad del trabajo en una empresa y que el humor y los sarcasmos a costa de otros son parte de la naturaleza humana.
- 2) Invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, puntos de vista, opiniones y pareceres sobre los mismos temas.
- 3) Usar el argumento de que “la letra con sangre entra” despierta a los indolentes, moviliza a los perezosos, advierte a los malintencionados y motivaría a los pasivos. Los que verdaderamente subyacen tras estas actitudes suelen ser personas frustradas, incompetentes, a la defensiva, o simplemente enfermas psicológicamente, a veces víctimas ellas mismas en su infancia de agresiones o malos tratos, que no tienen ninguna idea mejor de cómo realizar de otro modo su trabajo. Sencillamente no han aprendido a obrar de otra manera y no desean aprender.
- 4) Apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para de este modo no tener que intervenir
 - ya son mayorcitos para arreglar las cosas entre ellos
 - la empresa no es una niñera (un papá o una mamá)
 - dos personas adultas no deberían necesitar la organización para entenderse
 - las relaciones personales, preferencias o antipatías no deben afectar al trabajo

Debido a esta negación de reconocer la existencia del mobbing en la organización, ésta muchas veces pone poco empeño en erradicar el mobbing ya que lo perciben como algo que les hace ser cuestionadas y, por lo tanto, como un peligro para ellas.

La empresa en la que se produce el acoso psicológico no sólo se convierte en inmoral, sino que esa circunstancia trabaja contra la misma esencia de su existencia: productividad y beneficio.

¿En que resulta nocivo para una estructura organizativa las situaciones de hostigamiento psicológico? Dos son al menos los perjuicios que se nos ocurren. Por un lado, el deterioro respecto al rendimiento laboral. Por otro, el quebranto en el clima laboral.

- *Efectos en el rendimiento laboral.*

El mobbing tiene irremediabilmente como efecto una disminución del rendimiento de la persona afectada., los efectos sobre la productividad no se limitan a ese único individuo. Dado que se ha dañado la comunicación y la colaboración entre los distintos miembros del grupo, así como la motivación, no es de extrañar que se rinda menos.

- *Consecuencias en el clima laboral*

El ambiente laboral se ve perjudicado porque se altera la comunicación y el clima de colaboración entre los trabajadores. Se rompe así una buena baza para combatir el estrés. El estrés con todas sus secuelas negativas, aparece con mucha mayor probabilidad en el ambiente enrarecido y nocivo en el que tiene lugar el hostigamiento psicológico.

En definitiva, los múltiples sistemas de aplicación del acoso psicológico en el trabajo, si se mantienen de forma sostenida sobre una persona o un grupo de personas que no tienen los recursos suficientes como para amortiguar sus influencias, pueden llegar a deteriorar su salud, con manifestaciones de diversos síntomas como conductas de evitación, ideación recurrente, desarrollo de fobias, alteraciones del sueño, etc. Efectivamente, las investigaciones llevadas en este ámbito han mostrado la aparición de diferentes afecciones patológicas asociadas a situaciones de mobbing como las siguientes (Barón, 2004):

- *Alteraciones del estado de ánimo.* Como el trastorno obsesivo, el trastorno bipolar, la depresión y la ansiedad.
- *Conductas asociales.* Tendentes a adicciones relacionadas con el uso de las drogas, el consumo de tabaco y el abuso de alcohol
- *Conductas auto-lesivas.* Como conflictos familiares, divorcios e incluso suicidios.
- *Afecciones fisiológicas.* Como la hipertensión, trastornos dermatológicos, alteraciones digestivas y cierta propensión a incluir al sujeto en grupos de riesgo de accidentes vasculares y coronarios.

2.5 INVESTIGACIONES RECIENTES

El estudio del proceso de acoso psicológico en el trabajo en organizaciones europeas ha sido abordado a partir de medidas subjetivas y objetivas. Dentro de las primeras se encuentran la técnica de grupos focales y los auto reportes de los/las trabajadoras, entre los más utilizados. Así, se les informa a las personas la forma como se ha descrito y definido el concepto y se les pide que describan situaciones parecidas en las que hayan estado involucradas bien sea como víctimas o como observadores (Peralta 2004).

En estas descripciones y narraciones realizadas se encuentran las bases para la elaboración de medidas objetivas del proceso, como es el caso de escalas de medición como el LIPT- Leymann Inventory of Psychological Terror (1990)-. Este inventario fue construido después de 300 entrevistas e incorpora 5 factores: impedir a la víctima expresarse, aislarla, desacreditarla en el trabajo y comprometer y comprometer su salud. (Salin, 2001 en Peralta 2004).

En España se utiliza el MOBB-90 que amplía las dimensiones del LIPT y relaciona la situación de hostigamiento con las reacciones que pueda presentar la persona. Para la realización de la escala se usaron lecturas personales sobre el tema, experiencias vividas y profesionales, y fundamentalmente entrevistas empíricas realizadas a los empleados que vivieron experiencias de mobbing. El cuestionario abarca siete áreas temáticas: medidas organizacionales (33 ítems), aislamiento social (8 ítems), vida privada (4 ítems), violencia física y psicológica (18 ítems), aspectos personales (4 ítems, agresión verbal (7 ítems) y rumores (8 ítems). (Boada et.al, 2003 en Peralta 2004).

Un estudio llevado a cabo en Alemania en el año de 1995 estableció en 195 000 millones de euros el costo anual del acoso en las empresas alemanas, mientras que una investigación del profesor Cari Cooper del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, calculó en 18.9 millones de euros las jornadas laborales perdidas en el año en la industria británica como consecuencia del acoso psicológico en el trabajo (Núñez, 2001, e Peralta 2004).

Estas investigaciones de tipo cuantitativo demuestran la prevalencia del mobbing en el lugar de trabajo y han sido importantes para reconocer el acoso psicológico en el trabajo como un tipo legitimado de violencia en el trabajo. Los estudios ofrecen evidencia de que el problema realmente existe, más allá de una serie de experiencias aisladas (Lee, 2000 en Peralta 2004).

En Colombia se realizó una investigación piloto para comprender los significados que construyen dos mujeres trabajadoras de una empresa comercial y de una ONG con relación a su situación de acoso psicológico en el trabajo. Las dos reportaron haber experimentado mobbing por un tiempo mayor a seis meses continuos. El abordaje del estudio se hizo desde una perspectiva social-interpretativa, con una metodología cualitativa en la que se utilizó el estudio de caso como diseño de investigación. La información fue recolectada a través de entrevistas individuales en profundidad. La interpretación de los resultados señaló que las trabajadoras recibieron acciones hostiles diariamente, referentes a aspectos de comunicación, control, tareas, aislamiento, interrelación y vigilancia continua. En cuanto a consecuencias psicosociales, las dos manifestaron sufrir alteraciones físicas acompañadas de angustia, desmotivación e impacto en aspectos familiares y sociales.

Expresaron que la situación comenzó desde el momento en que les fueron cambiadas sus condiciones laborales y que este hostigamiento no involucró ni ocasionó la intervención activa de otras instancias organizacionales (Patiño, 2003 en Peralta 2004).

La perspectiva presentada hasta ahora describe al hostigamiento laboral como un conflicto que surge en las relaciones individuales, enfoque en el que se centran la mayoría de los estudios y definiciones hechos sobre el tema. Sin embargo, el concepto puede variar dependiendo del abordaje y de las diferentes metodologías utilizadas.

Liefooghe y Mackenzie (2001, en Peralta 2004) enfatizan por ejemplo un punto de vista que cambia la perspectiva individual y se enfoca en el mobbing organizacional. Señalan los investigadores los diferentes modos de ejercer poder en la organización como modos de agresión laboral y hostigamiento en donde las relaciones empleadores/empleados están atravesadas por la desigualdad y por formas de dominación imperantes en las empresas.

Llevaron a cabo su estudio en TELCO, compañía de telecomunicaciones ubicada en el norte de Inglaterra, en la cual se construye, a partir de las narrativas de los empleados, un concepto de mobbing causado por la organización.

Estos autores, desde una aproximación crítica y mediante la técnica de grupos focales y el análisis del discurso, concluyen que los individuos cambian su visión del hostigamiento de una visión individual a una visión de la organización.

Los participantes en estos grupos focales describieron, dentro de sus aportes, lo que consideran efectos de su situación en el contexto laboral, es decir, baja autoestima, sentimientos de minusvalía y resentimiento creciente hacia el trabajo. Sin embargo, el punto de vista diferente radica en que ellos lo perciben como el resultado de un sistema organizacional más que un producto de las relaciones interpersonales. Cuando surgen problemas, el ambiente de trabajo excesivamente controlado y excesivamente mecanizado deshumaniza y despersonaliza la experiencia laboral y limita la intervención humana.

Esta investigación demuestra la manera en que los empleados van más allá del uso del término mobbing como un aspecto de agresión interpersonal, y lo relacionan con una situación facilitada desde la organización. Los aspectos contemplados por los aportes descritos incluyen la noción de abuso institucional. En este punto, el mobbing se relaciona más con la responsabilidad de la organización y sus prácticas que con los individuos al interior de la misma.

En el estudio citado, el significado que se le da al acoso psicológico en el trabajo señala un marco despersonalizado en la organización. La subordinación no se relaciona con la personalidad de los individuos, si no que obedece a una aproximación basada en las leyes interpersonales aplicadas a los supervisores y subordinados, desde la dirección. Así, se considera que los superiores son igualmente oprimidos por los mecanismos de control organizacional; de tal manera, en la empresa se muestra la presencia de los controles como interés de todos los empleados y no como forma de presión y de sumisión. Esta despersonalización se refleja en la medición estadística y en el monitoreo del control del tiempo, normas que son establecidas por alguna instancia interpersonal dentro de la jerarquía de la organización. Las reglas que se establecen son rígidas, insensibles e inflexibles a las circunstancias personales. Se le da mayor importancia a la función estadística y a los resultados, de tal forma que, generalmente, los intereses de la organización entran en conflicto con los intereses individuales.

Por lo anterior, cambiar el nivel del análisis permite el cambio de perspectiva de lo individual a lo organizacional.

Las personas encargadas de elaborar las políticas en la organización deben evitar centrarse exclusivamente en la prevención del mobbing, desde las relaciones individuales e interpersonales. Esto es importante debido a que en la medida en que el abuso laboral constituye un aspecto organizacional y de poder importante, la presentación del mismo como un aspecto relacionado con las relaciones interpersonales, exclusivamente, podría hacer que las organizaciones dejaran de examinar y reflejar sus principios en la práctica, lo que tendría impactos en el bienestar del empleado.

➤ *Estadísticas*

Según datos del Barómetro Cisneros de la Universidad de Alcalá de Henares (Piñuel y Zabala, 2003) aplicado a 2410 personas de todos los sectores de actividad en Mayo del 2001, más del 16% de la población activa de Madrid (2,38 millones de trabajadores) manifiesta ser objeto de violencia psicológica o mobbing en su trabajo durante los últimos 6 meses con una frecuencia semanal.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en el 2001 (en López y Vázquez 2007) presentó los porcentajes de acoso psicológico en el trabajo, por países (ver Tabla 1):

PAIS	PORCENTAJE %
Finlandia	15
Países Bajos	14
Reino Unido	14
Suecia	12
Bélgica	11
Francia	10
Irlanda	10
Dinamarca	8
Alemania	7
Luxemburgo	7
Austria	6
España	5
Grecia	5
Italia	4
Portugal	4
Media	9

Tabla 1

Un 70% de los afectados manifiesta ser víctimas de Mobbing desde hace menos de 2 años (Piñuel y Oñate 2003).

Un 45% de los trabajadores manifiestan haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de Mobbing (Piñuel y Oñate 2003).

De entre ellos el 60% manifiestan haberlos presenciado en los últimos dos años (Piñuel y Oñate 2003).

Piñuel y Oñate (2003) nos muestra los comportamientos de maltrato más frecuentes (ranking de comportamientos de Mobbing) que refieren los trabajadores encuestados. El porcentaje que se presenta es el número de trabajadores que refiere ese tipo de hostigamiento con una frecuencia superior a una vez a la semana y el número de trabajadores afectados que le correspondería (ver Tabla 2).

COMPORTAMIENTOS DE MOBBING MAS FRECUENTES Señalados en la encuesta con una frecuencia semanal	Frecuencia %	Número de personas afectadas
Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna	9,29	1 382 751
Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales	9,12	1 357 448
Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo	8,71	1 296 423
Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros	7,97	1 186 279
Evaluar su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	8,64	1 286 004
Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños	7,63	1 135 672
Menospreciar o menospreciar personal o profesionalmente a la persona	7,46	1 110 369
Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	7,36	1 095 484
Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior	7,13	1 061 251
Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle o hacerle “invisible”	7	1 041 901
Interrumpir continuamente impidiendo expresarse y avasallando a la persona	6,46	961 526
Intentar desmoralizar o desanimar a la persona	6,13	912 408
Abrumar con una carga de trabajo insoportable con vistas a agobiar a la persona	6,03	897 523
Desestabilizar emocionalmente a la persona para “hacerla explotar”	5,86	872 220
Asignar tareas o trabajos absurdos o sin sentido alguno	5,78	860 313
Realizar criticas y reproches por cualquier cosa que hace o decisión que toma en su trabajo	5,7	848 405
Controlar aspectos de su trabajo de forma malintencionada para intentar “cazar” a la persona	5,62	836 498
Acusar sin base o fundamento por incumplimientos , errores, fallos, inconcretos y difusos	5,61	835 009
Modificar el trabajo a realizar o sus responsabilidades sin decirle nada	5,45	811 194
Minusvalorar y echar por tierra el trabajo no importa lo que haga	5,26	782 914
Humillar, despreciar o minusvalorar en público a la persona ante colegas o ante terceros	4,95	736 773
Chillar, gritar o elevar la voz con vistas a intimidar	4,77	709 981
Privar de información imprescindible y necesaria para hacer el trabajo	4,77	709 981
Distorsionar malintencionadamente lo que dice o hace en el trabajo	4,27	635 560

Prohibir a otros trabajadores hablar con la persona	4,26	634 071
Forzarla a realizar trabajos que van contra la ética o la legalidad	4,1	610 256
Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer, ni si quiera a iniciativa propia	3,86	574 534
Limitar malintencionadamente el acceso de la persona a cursos, promociones, ascensos, etc.	3,85	573 046
Amenazar a la persona con usar instrumentos disciplinarios contra ella (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados forzosos, etc.)	3,69	549 231

Tabla 2

Leymann (en Bosqued, 2005), quien centró sus estudios sobre el mobbing en Suecia, fijó en 1990 en un 3,5 el porcentaje de trabajadores suecos que eran víctimas de acoso psicológico en el trabajo.

El Parlamento Europeo, basándose en una encuesta realizada a 21 500 trabajadores llevada a cabo por la Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, estableció en su resolución sobre el acoso psicológico en el lugar de trabajo en un 8% el número de afectados, es decir, 12 millones de personas.

Según cita Piñuel y Zabala (en Bosqued, 2005), en su obra Mobbing. Manual de autoayuda, son 16 millones de europeos los afectados. Y aún va más allá este autor, señalando que “uno de cada tres trabajadores en activo pasará a lo largo de su vida por al menos una situación de acoso psicológico en el trabajo”.

Según Piñuel y Oñate (2003) más de la mitad de las víctimas de mobbing (52%) refieren secuelas del hostigamiento sobre su salud (ver Tabla 3):

Sintomatología que presentan las víctimas de mobbing	% que manifiestan el problema	Número de personas afectadas
Dolores de espalda	63	1 499 400
Dolores musculares/articulares generales	55	1 309 000
Irritabilidad	54	1 285 200
Bajo estado de ánimo, depresividad	48	1 142 400
Dolores de cabeza	48	1 142 400
Dolores en la nuca	48	1 142 400
Dificultad para dormirse	47	1 118 600
Sueño ligero, interrumpido	44	1 047 200
Despertar temprano	44	1 047 200
Dificultades de concentración	43	1 023 400
Apatía, falta de iniciativa	37	880 600
Sentimiento de inseguridad	35	833 000
Llanto, ganas de llorar	35	833 000
Agresividad	33	785 400
Problemas de memoria	32	761 600
Debilidad general	31	737 800
Falta de apetito	31	737 800
Debilidad de piernas	30	714 000
Dolores de estomago	28	666 400

Fatiga crónica	26	618 800
Palpitaciones / taquicardia	24	571 200
Irritación de garganta	23	547 400
Pesadillas	21	499 800
Sequedad en la boca	20	476 000
Sofocos	19	452 200
Diarrea	17	404 600
Aislamiento, retirada social	17	404 600
Mareos	16	380 800
Jadeos / dificultad respiratoria	14	333 200
Hipotensión	12	285 600
Vértigo, pérdida del equilibrio	11	261 800
Temblores	10	238 000
Dolores en el pecho	10	238 000
Hipertensión	9	214 200
Otros	9	214 200
Vómitos	6	142 800
Fiebre moderada	5	119 000
Ideas suicidas	5	119 000
Desvanecimiento / desmayos	4	95 200

Tabla 3

Casi la mitad de las víctimas de Mobbing refieren secuelas de hostigamiento sobre su salud psíquica. El 7, 02% de los trabajadores en activo manifiestan padecer algún problema psicológico derivado del mobbing (Piñuel y Oñate 2003).

CONCLUSIÓN

Piñuel y Oñate (2003) nos dice que un número cada vez mayor de trabajadores han caído en la cuenta de que “no entra” en el salario el ser destruidos y machacados por compañeros o jefes, y se han animado a hacer frente personal y jurídicamente al problema.

El número creciente de casos divulgados por los medios de comunicación ha puesto de moda un fenómeno que no es ciertamente nuevo pero cuya incidencia y crecimiento en los últimos años es verdaderamente alarmante.

La divulgación mediática ha mostrado la indefensión y la desesperación con que las víctimas de mobbing viven frecuentemente la persecución en su trabajo, haciéndose eco de la lucha y la esperanza de muchos de los que trabajamos a diario para que el trabajo no resulte peligroso para la salud psicológica.

López y Vázquez (2007) mencionan que al igual que sucedió con el acoso sexual, la creación de una ley específica que defina de forma clara el mobbing fijará un punto y aparte en el estudio de este tipo de procesos. Hasta entonces, y al igual que sucede con otros estudios sobre numerosos aspectos organizacionales, cada investigador, en el marco de sus investigaciones, definirá qué entiende por mobbing.

Como se vio el acoso psicológico en el trabajo busca que este daño genere un resultado. El acosador usa la manipulación para conseguir sus fines, que no son otros que la destrucción de la víctima para sí poder apropiarse de algo que ésta posea o despojarla de algún derecho. Los destinatarios de su engaño son tanto, la víctima, los aliados que el acosador usa para destruir a la víctima, como la totalidad del entorno laboral. Además del engaño hacia los aliados, el instigador necesita influenciar al entorno de la víctima, con la finalidad de que no haga nada y le permita impunemente destruir a su objetivo y ello lo consigue a través de las mentiras (Parés, 2006)

A menudo en el mobbing lo que primero llama la atención en el discurso del acosador es esa sensación de que hay algo que no sigue una lógica. Ahondar en esa percepción en lugar de apartarla de nuestra mente será el primer paso para aprender a detectar a un experto manipulador de la comunicación. Es muy habitual que el acosador atribuya a la víctima actitudes de mala fe sin pruebas de ello.

Para Abajo (2004) en muchas empresas de una cierta dimensión, cada vez hay menos diálogo y comunicación entre sus miembros. Nuestra sociedad ha ido dejando de lado una de las principales funciones de la comunicación humana: la función fática; es decir, aquella dirigida al elemento cordial, a la generación de contactos humanos, de relaciones.

La mayor parte de nosotros no llegamos a conocer a nuestro vecino; no nos importa, su vida es suya, igual que la nuestra nos pertenece, y no queremos interferencias ni intromisiones. Sin embargo, esa independencia se convierte en aislamiento y en genuino egoísmo.

Esta realidad se repite en los diferentes centros laborales, en los cuales probablemente cualquiera de nosotros pasa más tiempo “útil” de nuestra vida que en lo que seguimos llamando hogar” (Abajo, 2004).

De lo anterior se desprende que el mobbing es reconocido como un serio problema en el ambiente de trabajo pues puede traer consecuencias tanto en la satisfacción laboral como en la salud de los trabajadores. El acoso psicológico en el trabajo se asocia al ausentismo laboral, los intentos por dejar la organización, la alta rotación de personal y los retiros de las personas en edad temprana.

Se ha realizado un gran progreso durante la última década, a pesar de que sean numerosos los retos en la investigación futura.

A continuación se hablara sobre la relación que existe entre el poder y el acoso psicológico en el trabajo, cómo el ejercicio del poder en algunos casos conlleva al surgimiento del mobbing dentro de una organización empresarial.

CAPITULO 3

EL MOBBING Y EL PODER

INTRODUCCIÓN

Para la OIT – OMS (1986) la interacción entre los individuos y su medio ambiente de trabajo se determina, por una parte, por sus condiciones de trabajo y por otra parte, por sus capacidades y necesidades humanas. Los factores primordiales de esta interacción son la propia tarea, el medio ambiente físico y de trabajo, las prácticas administrativas y las condiciones de empleo en general.

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Cuando existe una mala adaptación, cuando sus necesidades no están satisfechas o cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento.

En el medio ambiente de trabajo la OIT – OMS (1986) ha identificado, en numerosos estudios, una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos, vinculados con la salud.

Tales factores son: la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico.

La OIT – OMS (1986) menciona que la interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neurohormonales que presentan riesgos adicionales de enfermedades físicas y mentales. Pueden también preverse efectos nocivos para la satisfacción y el rendimiento en el trabajo.

Para Jung (et al. 1992) el mundo laboral nos induce a comportarnos de un determinado modo para ajustarnos a la sociedad, adaptarnos y alcanzar el éxito. Todos intentamos agradar a nuestros jefes, a nuestros compañeros y a nuestros clientes y relegamos con mucha frecuencia los rasgos desagradables de nuestra personalidad – la agresividad, la envidia, la competitividad y la crítica, por ejemplo – a los rincones más oscuros de nuestro psiquismo.

Rogers (1980) nos dice que tradicionalmente, las organizaciones, sean gubernamentales, industriales, educativas o médicas, han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. En lo más alto de la jerarquía está una persona, como en una empresa o como en la iglesia católica por ejemplo. Aunque de muchas formas el poder les llega a los de arriba desde aquellos

que son gobernados, la organización es generalmente experimentada como un proceso de control que va de arriba abajo. Esto puede hacerse a través de órdenes y reglamentos o mediante recompensas otorgadas de una forma selectiva como, por ejemplo, las promociones y los aumentos de salario.

Recientemente muchas de las grandes empresas norteamericanas han estado modificando esta forma extrema de control jerárquico. Se han esforzado por distribuir autoridad, responsabilidad e iniciativa en la organización, principalmente en todos los niveles directivos. En todos estos esfuerzos, las personas de los puestos de control han tratado de promover una comunicación abierta en todas las direcciones: de abajo arriba; de los altos directivos hacia abajo, horizontalmente de departamento a departamento, y de especialista a especialista.

Sin embargo, según Rogers (1980), a menudo estos esfuerzos constructivos son neutralizados o contradichos por varios factores. Uno es el hecho de que casi sin excepción los directivos retienen el “derecho” de contratar y despedir. Un factor más es que el aumento en las ganancias y no el crecimiento de las personas son consideradas como el objetivo principal.

Según Barón (2004) otro factor que se suma es el poder, el ejercicio del poder o más acertadamente “el abuso del ejercicio de poder”, uno de los factores importantes en el despliegue del Mobbing.

3.1 PODER O PERSONAS: DOS TENDENCIAS EN EDUCACIÓN

El abuso del poder se aprende desde la escuela, es el sistema educativo de nuestras escuelas el que enseña e implanta en las personas el significado del poder y el poder del poder.

Rogers (1980) nos dice que el maestro es el poseedor del conocimiento, el estudiante es el recipiente, el maestro es el que tiene el poder, el estudiante el que obedece. El control es ejercido siempre de arriba abajo.

Para Rogers (1980) el autoritarismo es la política aceptada en el salón de clase. A menudo los nuevos maestros son aconsejados con frases como ésta: “asegúrate de controlar a tus estudiantes desde el primer día”.

Lo que hace que la confianza esté reducida al mínimo. Algo de lo más notable es la desconfianza que el maestro le tiene al estudiante. No se puede esperar que el estudiante trabaje satisfactoriamente sin que el maestro lo esté supervisando y chocando continuamente, esto también se aplica en una organización laboral, del jefe al empleado.

Por lo que se gobierna mejor a los sujetos (los estudiantes o empleados de una empresa) manteniéndolos en un estado de miedo intermitente o constante. Ahora ya no existe mucho el castigo físico, pero el ridículo y la crítica en público y el miedo constantemente al fracaso son

mucho más poderosos. Este estado de miedo parece incrementarse a medida que se llega más arriba en los niveles educativos o en la organización laboral.

Al alumno la democracia y sus valores son ignorados y burlados en la práctica. El estudiante no participa en la elección de sus metas, de su currículo, de su manera de trabajar. Todas estas cosas son escogidas por el maestro. El estudiante no tiene participación en la elección del personal que va a enseñar ni en las políticas educativas (Rogers 1980).

Aun en muchos lugares en el sistema educativo no hay lugar para la persona completa, sólo para lo intelectual. En primaria, la curiosidad viva del niño normal y su exceso de energía física son refrenados y, si es posible, ahogados. En la secundaria, el máximo interés de todos los estudiantes, el sexo y las relaciones entre los sexos, es ignorado casi por completo y ciertamente no es visto como un área importante de aprendizaje. La situación es la misma en la universidad, sólo la mente es bienvenida.

Para Rogers (1980) lo más amenazador de todo es la idea de que el profesor y los estudiantes, por igual, son humanos al experimentar un sentimiento como componente de todo conocimiento. Si se admitiera esto, aun parcialmente, estudiantes y profesores estarían en un nivel más igual y se debilitaría la política de dominación.

Toda persona que ejerce el poder, realmente no posee los conocimientos y habilidades para llevarlo a cabo.

Por lo que el usar una nueva forma de ejercer el poder causa desconfianza, por temor a perder el control de su poder o perder el poder con el que cuenta y se utiliza la tradicional forma de ejercer el poder, ejercer control de arriba hacia abajo.

3.2 ADQUIRIR EL PODER

Benzinger (en Hersey 1998) afirma que para protegerse de la frustración y el colapso laboral, se tiene que decidir conscientemente si se quiere poder y si se está dispuesto a hacer lo que hay que hacer para conseguirlo, para esto menciona unos lineamientos:

1. Adquirir poder requiere una inversión considerable de tiempo. Si no está dispuesto al gasto, tal vez conseguir poder no es lo adecuado para uno.
2. Tener poder en las organizaciones implica confrontaciones. Si no está dispuesto a actuar para llegar y quedarse en la cima, quizá no quiere en realidad buscar el poder.

Así mismo Benzinger (en Hersey 1998) menciona la estrategia de 12 pasos para adquirir el poder:

1. Aprenda y emplee el lenguaje y los símbolos de su organización

2. Aprenda y siga las prioridades de su organización
3. Conozca la líneas de poder
4. Averigüe quienes tienen el poder y conózcalos
5. Desarrolle sus conocimientos profesionales
6. Desarrolle sus habilidades de poder
7. Sea proactivo
8. Asuma la autoridad
9. Corra riesgos
10. Toque su propio ritmo
11. Satisfaga las necesidades de su supervisor
12. Cuídese

3.2.1 Identificar el nivel de poder

Para Wood (1993) el poder se usa para una gran variedad de fines, objetivos que son sinérgicos, nutritivos, competitivos, manipulativos o coercitivos.

Cuando se reconoce el poder que impera en una organización, se puede centrar en las necesidades que sus integrantes no han satisfecho.

Una vez que las hemos afrontado y cumplido, el grupo puede abocarse a una mayor realización de su energía (ver Figura 1):

Necesidad	Nivel de poder
Realización	Sinergia
Estima, autoestima	Nutrición
Afiliación	Competitividad
seguridad	Manipulación
Supervivencia	Coercitivo

Figura 1

Las personas están cambiando sus actitudes referentes al poder. Los líderes de las grandes organizaciones alteran sus puntos de vista acerca de la distribución y uso del poder.

Estos desplazamientos fuerzan a las personas involucradas a revalorar el uso y el abuso del poder en sus propias vidas.

Wood (1993) nos muestra dos polaridades del punto de vista del poder, para compararlos entre sí, el movimiento que se está realizando es (ver Figura 2):

Alejándose de :	Acercándose a:
El poder sobre la rigidez	El poder con la fluidez
El control de otros	La tolerancia y la ambigüedad
El poder solitario	El poder compartido y facilitado por otros
Hacer lo que uno desea	Trabajar de común acuerdo con otros
Competir por lo mejor	Formar sinergias o combinaciones de energía
El yang	El ying
Lo masculino	Lo femenino
El énfasis individual	El conocimiento de los sistemas

Figura 2 (Wood, 1993)

Lo que uno quiere de otros determina, en alto grado, la cantidad de poder que tienen sobre nosotros. Cuando se quiere sentir seguro (y no lo podemos hacer por nuestra cuenta) se cede poder a alguien que nos pueda brindar esa seguridad. Cuando uno desea ardientemente ser aceptado en su medio, por amigos y colaboradores, todos ellos pueden tener poder sobre uno.

Mientras más fuerte sea este deseo o necesidad, más susceptible se estará a la cesión del propio poder. Mientras más capaz se sea para satisfacer las propias necesidades en un toma y daca equilibrado, más poderoso se será. A medida que el poder de uno se incrementa, se dará cuenta cada vez más que ni la hiperdependencia ni la independencia aislada son una posición tan sana y eficiente como lo es la interdependencia entre iguales.

1.3 EL LIDERAZGO CON EL PODER

Para Wood (1993) el liderazgo es una tarea variada y compleja, pero la esencia del liderazgo es darle forma y dirigir el flujo de poder en un grupo. Usamos las bases de nuestro propio poder y agregamos el poder de los demás para conjuntarnos en una causa común.

Cuando una relación con el grupo apenas se inicia, el líder está tratando con un conjunto de individuos con diferentes capacidades de poder. Cada persona del grupo aporta un cierto nivel de capacidad, habilidades y motivación para la tarea emprendida.

A medida que el grupo comienza a operar en conjunción, el líder, obtiene una retroalimentación muy importante de sus integrantes.

La naturaleza del liderazgo radica en este proceso continuo de dar forma, aprender y reformar el poder: ¿Cómo nos comunicamos? ¿Con qué contamos? ¿Qué hemos logrado?

Los grupos son una de nuestras respuestas al desorden y, de esta manera, se transforman en posibilidades para el ejercicio del poder, con el objeto de satisfacer deseos y necesidades. Sin importar su tamaño, los grupos nos ayudan a obtener lo que buscamos.

Wood (1993) refiere que el centro de cualquier poder radica en un individuo o en una serie de individuos. Alguna persona, a través de sus deseos, necesidades o visión, debe iniciar la formación de un grupo durante un periodo suficientemente largo para que se presenten las posibilidades de cambios. Puesto que el cambio es el resultado del poder.

Para Wood (1993) parte de nuestras necesidades como seres humanos consiste en crear algo que tenga importancia y que signifique algo para nuestros semejantes. Por tanto, organizamos y formamos grupos para realizar cosas que no podemos hacer solos.

Señala que cuando comprendemos con claridad cuáles son nuestras necesidades y objetivos y estamos operando de una manera ordenada y eficiente, no tenemos mucha necesidad de un líder. Se puede decir que nos estamos autogobernando. Cuando se presentan los conflictos, nuestras necesidades están insatisfechas, cuando los objetivos son confusos, nuestra necesidad de resolución y armonía crece enormemente.

Frustración, insatisfacción, aburrimiento, conflictos, pérdida de intereses... son todos síntomas de una falta de unidad y de claridad de propósitos que pueden considerarse como una demanda de liderazgo. Cuando una población está seriamente insatisfecha, anhela el poder, consciente o inconscientemente. El líder surgirá del grupo, provendrá de fuera del grupo, o el grupo se fragmentará cada vez más hasta quedar disuelto.

Aunque hay muchos libros excelentes y programas con relación al liderazgo, estos tienden a ver al liderazgo en términos del modelo tradicional de líder/seguidor, para Jaap (1991) entramos a una era en la que prevalecerá la filosofía del entrenamiento de sí mismo y del liderazgo compartido.

Al comprender los beneficios de compartir nuestro desarrollo del saber en una forma abierta, podemos aprender a colaborar en el logro de avances importantes sobre cómo se desarrollan líderes.

En cualquier tipo de situación, un líder instructor usará un estilo de liderazgo congruente con la cultura y diseñado para lograr del proceso un resultado positivo. El líder conoce los factores potencialmente perturbadores en el ambiente y trabaja activamente para reducir al mínimo sus efectos sobre las personas y sus resultados. Los líderes instructores trabajan creando ambientes que liberen la energía positiva de todos aquellos implicados, para obtener resultados efectivos en todo tipo de situaciones. Sus organizaciones se caracterizan por un alto grado de flexibilidad interpersonal y de organización que le permite a la gente trabajar en sinergia.

Rogers (1980) nos presenta dos extremos del liderazgo (ver Figura 3):

Influencia e impacto	Poder y control
Dar autonomía a las personas y a los grupos	Tomar decisiones
Liberar a las gentes para que “hagan sus propias cosas”	Dar ordenes
Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información del grupo	Dirigir la conducta de los subordinados
Facilitar el aprendizaje	Mantener guardadas las ideas propias y los sentimientos
Estimular la independencia en el pensamiento y en la acción	Ejercer autoridad sobre la gente y sobre la organización
Aceptar las creaciones innovadoras que surjan	Dominar cuando sea necesario
Delegar, dar completa responsabilidad	Usar la coerción cuando sea necesario
Dar y recibir retroalimentación	Enseñar, instruir, aconsejar
Alentar y confiar en la autoevaluación	Evaluar a los demás,
Encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de otros	Dar recompensas, ser recompensado por los logros personales

Figura 3

➤ *Definiendo la realidad*

Una forma importante en que las personas con autoridad mantienen su poder concentrado, es definiendo la realidad continuamente para aquellos hacia los que se dirige el poder.

Una de las primeras cosas según Wood (1993) que hacemos al enfrentarnos a una situación nueva consiste en determinar la realidad imperante. Nuestro lenguaje cotidiano es una reflexión de lo anterior: “¿Qué está pasando?” “Díganme qué sucede” “¿Qué tenemos aquí?” “¿Cuál es la situación?”

Algunas veces, esto se hace con un sentido de apremio, como en el caso de un médico en la sala de urgencias, y en otros casos, buscamos la información durante meses, por ejemplo, cuando se trata de un nuevo empleo, antes de determinar cómo están sucediendo las cosas. Esencialmente, estamos intentando discernir la realidad.

Una vez que hemos tomado la decisión de “lo que es real”, actuamos sobre dicha realidad y consumimos una gran cantidad de energía tratando de convencer a los demás de que lo que estamos viendo es la “realidad”.

Para Wood (1993) casi todas las personas investidas de autoridad definen la realidad para los demás en mayor o menor grado. Definimos la realidad directa y específicamente, diciendo lo

que es posible y lo que no lo es, fijando estándares, imponiendo valores, expresando juicios morales y recompensando y castigando a las personas.

➤ *Comprender la cultura*

Antes de tratar de establecer un liderazgo o autoridad en cualquier grupo, uno debe comprender y lidiar con el lenguaje o los símbolos de valores pertenecientes a un grupo o una subcultura. De otra forma, los intentos para usar el poder resultarán infructuosos o carentes de significado.

A largo plazo, la aceptación de los valores de un grupo, un equilibrio de las metas y objetivos y una autenticidad de las expresiones, conducirán a una relación estable, productiva y afectuosa entre el líder y sus dirigidos.

Un cambio en el mercado de un negocio, un cambio en la economía o un cambio de localización, son todos cambios situacionales que pueden impulsar la rápida emergencia de un nuevo líder o de un desplazamiento del poder en el grupo.

Cuando un grupo modifica su tamaño o su estructura, el poder casi siempre se desplazará de una persona o un subgrupo a otro.

Los desplazamientos de poder también se presentan cuando se modifica la complejidad del grupo, cuando las metas del grupo se ven bloqueadas, cuando existe una crisis o amenaza para el grupo, cuando se percibe que los líderes del momento están fallando y cuando se cuenta con una reserva de nuevos líderes muy capaces y fuertemente motivados que están deseosos de ejercer su poder.

Los cambios pueden ser menos severos o violentos cuando los miembros del grupo comparten información acerca de los cambios de los procesos y de los desplazamientos del liderazgo.

El conocimiento de la forma en que funciona un sistema es necesario para cualquier poder aceptable y eficiente. No podemos ser realmente poderosos si no vemos cómo suceden las cosas en un grupo o una organización.

Para poder intervenir y modificar un sistema, es necesario hablar el lenguaje de dicho sistema y apelar a sus valores; de lo contrario, se estaría corriendo el riesgo de operar en contra de los procesos que ya están funcionando dentro del sistema.

Incluso cuando un proceso es disfuncional, debe evaluarse y apelarse a él de alguna manera. Esto significa, entre otras cosas, descubrir cómo se llevan a cabo las tareas, qué actos se recompensan, cuáles son las recompensas, quién o quiénes detentan la autoridad, cómo interactúan los integrantes del sistema y cómo se satisfacen sus necesidades.

El conocimiento de cómo funcionan las cosas en un sistema dado es un prerrequisito para poder actuar como un agente efectivo del cambio.

3.3.1 Las bases de autoridad

A comienzos del siglo XX, Weber (1947, en Smith) distinguió tres bases sobre las que descansaría la autoridad del líder. Estas las identificó como:

1. Base racional. Descansa en la creencia de la legalidad de los patrones normativos y en el derecho a dar órdenes de aquellos elevados a la autoridad bajo estas reglas (autoridad legal).
2. Base tradicional. Descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones inmemoriales y en la legitimidad del status de aquellos que ejercen la autoridad bajo ellas (autoridad tradicional)
3. Base carismática. Descansa en la devoción de la santidad excepcional y específica, en el heroísmo o en el carácter ejemplar de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

La concepción del liderazgo de Weber, considera evidentemente al líder como una fuente de influencia sobre los demás pero introduce una distinción entre las bases de la influencia que residen primordialmente en la persona del líder, y aquellas que se derivan del contexto social y de la organización en los que este opera. Las cualidades personales que Weber identifica se definen como carisma, mientras que las cualidades del ambiente del líder se considera que o bien se derivan de la tradición o bien de las estructuras racionales legales, en el caso del “don” personal del carisma aclara que este “don” depende de la capacidad de los seguidores para reconocerlo como tal:

Para la valides del carisma es decisivo el reconocimiento por parte de aquellos sometidos a la autoridad. Este reconocimiento se otorga libremente y viene avalado por lo que se considera un “signo” o una “prueba”, y radica en la devoción a la revelación correspondiente, en el culto al héroe o en la confianza absoluta en el líder.

House (1977, en Smith) propone que los líderes carismáticos difieren de los otros tipos de líderes en que consiguen:

Que el seguidor confié en la rectitud de las creencias del líder, la similaridad de las creencias de los seguidores con las del líder, la aceptación incuestionable del líder, el afecto al líder, la obediencia voluntaria al líder, la identificación y la emulación del líder, la implicación

emocional del seguidor en la misión, los objetivos elevados del seguidor, y el sentimiento por parte de los seguidores de que serán capaces de realizar, o contribuir a la realización, de la misión.

House esperaría encontrar el liderazgo carismático en los niveles superiores antes que en los niveles medios o inferiores de las grandes organizaciones. El liderazgo carismático se considera así como uno de los distintos tipos de liderazgo y contrasta con los tipos de dirección o de administración más rutinarios.

➤ *Fortalecimiento de los seguidores*

Gardner (1989) nos dice que si tanto líderes como electores son actores importantes en la relación, debemos hablar no sólo de fracasos del liderazgo sino también de fracasos de los seguidores:

Primero hay algunas características como apatía, pasividad, cinismo y hábitos de espectador indiferente que invitan a que los líderes abusen de su poder.

Segundo hay cierta inclinación de los seguidores, en algunas circunstancias, a colaborar con su propia decepción, lo que la gente quiere y necesita muchas veces determina aquello que ve y oye, la colaboración llega rápidamente. Pero una ciudadanía que quiere que le mientan debe tener mentirosos como líderes.

Gardner (1989) menciona que haríamos bien en analizar cómo lograr un mejor desempeño, quizás la tendencia más prometedora en nuestro pensamiento sobre el liderazgo es la creciente convicción de que los propósitos del grupo son mejor servidos cuando el líder permite a sus seguidores desarrollar su propia iniciativa y los fortalece en el uso de su propio criterio, permitiéndoles crecer y convertirse en mejores colaboradores. Las empresas industriales están experimentando con esa idea debido a que trabajosamente comprendieron que algunos asuntos (por ejemplo, control de calidad, productividad, ánimo) no pueden resolverse si no están incorporados activamente los niveles más bajos de liderazgo.

Los líderes que fortalecen a su gente crean un legado que durará largo tiempo.

3.3.2 Características de un líder

Philip (1990) señala que para ser líderes se tienen que aprender las “las características del liderazgo”, para él los líderes auténticos son personas:

- Dispuestas a aprender
- Éticas
- Disponibles

- Decididas
- Enérgicas
- Confiables
- Sensatas
- Modestas
- Apasionadas
- Agradables

➤ *Estudiante perpetuo*

Si de algo podemos estar seguros es del cambio. El flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al líder a estudiar sin cesar.

Casi todas las aflicciones que aquejan a las empresas se derivan de esta falta de disposición de sus líderes a seguir estudiando o a reconocer la realidad. El líder debe de estar constantemente en busca de información. Tomar una decisión equivocada es comprensible; negarse a estudiar sin cesar no lo es.

➤ *Ética*

El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia. Quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.

➤ *Disponibilidad*

Las personas sujetas a la influencia o al control de un líder necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso. A los subordinados les agrada saber que no tienen obstáculos para poder ver al líder que posee la información importante que necesitan.

➤ *Decisión*

Los subordinados establecen su propio nivel de decisión con base en el ejemplo de su líder. Una conducta indolente sólo dará lugar a resultados indolentes.

➤ *Enérgico*

La energía es palpable en los individuos serios. Esto funciona como un generador de confianza para los demás. El entusiasmo surge cuando una persona enérgica trabaja en algo que considera muy interesante. Esto implica que un líder no debe aceptar proyectos que no provoquen una sacudida hasta los niveles más bajos de su organización.

➤ *Confiabilidad*

Un desempeño ininterrumpido es la clave de la confiabilidad. Nada provoca más pronto la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe. Es algo que cambia la concentración de todos. Nadie tendrá el tiempo necesario para sacar adelante el trabajo en puerta si ante todo es menester determinar cómo se siente el jefe. La confiabilidad es uno de los primeros indicios de un líder maduro.

Gardner (1989) declara que para cualquier líder resulta muy provechoso ganarse la confianza de sus electores. Un líder capaz de inspirar confianza resulta especialmente valioso para lograr la colaboración entre grupos del electorado que recelan de sí mutuamente.

Explica que no es fácil identificar los elementos que fomentan la confianza en el liderazgo pero nos menciona a los dos más importantes:

- Uno de ellos es la estabilidad. La necesidad de confianza no sólo es deseable éticamente, sino que por lo general es una necesidad práctica.
- Otro requisito es la lealtad. Lealtad cuando los temas se ventilan públicamente e, igualmente importante, lealtad en la trastienda. Nada estabiliza tanto como la confianza en que el líder indeclinablemente justo, tanto en privado como en público.

➤ *Sensatez*

Al convertirse en líderes, hay quienes sienten que el poder que les ha sido conferido los autoriza para dejar de tratar con la realidad. Estos ejecutivos llevaban a cabo acciones muy sutiles que, si bien, dan la impresión de ser empresariales, pueden erosionar la operación,

Ejemplo esto puede ser la decisión de expandirse a seis ciudades pequeñas, al mismo tiempo invertir en nuevos edificios y ampliar el personal para la oficina matriz. Erigir un centro comercial o un rascacielos sólo porque hay dinero disponible para ello es la razón de ser de la mayor parte de nuestras construcciones de este tipo. Endeudarse para adquirir algo que no agrega valor a la compañía; echarse a cuestras una tarea que nadie hasta ahora ha sido capaz de concluir y usar la misma tecnología de los antecesores del caso; o esperar la protección del gobierno cuando ello no es políticamente posible, son algunos de los ejemplos.

➤ *Modestia*

Para los líderes resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el fin de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido. En consecuencia, empiezan a dominar toda reunión y toda relación. Esto acalla a los demás y refuerza la actitud de “soy el único aquí que hace que las cosas funcionen”.

➤ *Apasionado*

“Concentrado en el trabajo” es otra forma de decir apasionado. El líder se concentra, pero siempre da pie a que crezcan y florezcan otros intereses. Un competente capitán de barco es un buen ejemplo de un apasionamiento bien administrado y dirigido: se asegura de que la tripulación esté bien alimentada mientras piensa en la carta que va a mandar a sus seres querido y habla de las máquinas con el ingeniero de mantenimiento, todo ello al mismo tiempo.

➤ *Agradable*

Los personajes más poderosos que he conocido siempre tienen tiempo para ser corteses y preocuparse por los demás. Saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia. Dan la bienvenida a las personas; se informan sobre familiares; escuchan. Son bienvenidos en todas partes.

Un líder ha de aprender cómo mantener a todo el mundo entregado a las tareas y las metas que permitirán el éxito de la corporación.

3.4 FORMAS DE EJERCER EL PODER

3.4.1 Un enfoque centrado en la persona

El poder mal usado lleva al acoso psicológico en el trabajo, se puede cambiar la política de la administración en las organizaciones ya sean gubernamentales, industriales, educativas o medicas implementando un enfoque centrado en la persona Rogers (1980).

Rogers (1980) menciona que en el sistema educativo un aprendizaje centrado en la persona un líder o una persona que es percibida como una figura de autoridad, en una situación está lo suficientemente segura de sí misma y en relación con los demás experimenta una confianza básica en la capacidad de éstos para pensar por sí mismos, para aprender por sí mismos:

El facilitador provee recursos de aprendizaje, provenientes tanto del propio interior y de su propia experiencia como de libros o materiales o experiencias en la comunidad. Él alienta a los estudiantes a agregar los recursos que ellos conozcan o de los que tengan experiencia. Abre puertas a recursos fuera de la experiencia del grupo.

El estudiante desarrolla su propio programa de aprendizaje, solo o en colaboración con otros. Explorando sus propios intereses y considerando la riqueza de recursos, él toma las decisiones referentes a la dirección de su propio aprendizaje y carga la responsabilidad de las consecuencias de esas decisiones.

Se provee de un clima facilitador del aprendizaje. En las reuniones de la clase o de la escuela como totalidad es evidente una atmósfera de autenticidad, de estimación y de un escuchar comprensivamente. Inicialmente este clima puede surgir de la persona que es percibida como el líder. Pero a medida que el proceso del aprendizaje continúa, dicho clima es provisto con mayor frecuencia por los mismos educandos. Aprender unos de otros se vuelve tan importante como aprender de libros o de películas o de experiencias en la comunidad o del facilitador.

La disciplina necesaria para lograr las metas del estudiante es una autodisciplina y es reconocida y aceptada por el estudiante como algo que es de su propia responsabilidad.

La evaluación de la cantidad y de la significatividad del aprendizaje del estudiante es hecha principalmente por el mismo estudiante, aunque su autoevaluación pueda ser influida y enriquecida por una retroalimentación afectuosa de parte de los demás miembros del grupo y del facilitador.

Las implicaciones de la educación centrada en el estudiante son claras: el estudiante mantiene su propio poder y el control sobre sí mismo; él participa en las decisiones y elecciones de responsabilidad; el facilitador provee el clima para este fin. La persona en crecimiento, en búsqueda, es la fuerza poderosa políticamente. Los estudiantes son capaces de descubrirse a sí mismos y de guiar sus vidas. Este proceso de aprendizaje representa un cambio revolucionado de la política de la educación tradicional.

Rogers (1980) nos dice que si se ve a los estudiantes como dignos de confianza y básicamente capaces de descubrirse a sí mismos y de guiar sus vidas se promoverá un proceso autodirigido de aprendizaje.

Aun la base del cambio está, con toda claridad, en un periodo de cuestionamiento, de dudas, de la persona del maestro. Poco a poco ponen las bases para correr el riesgo, para cambiar de maestro a facilitador.

Enseguida se presentan cuatro citas literales tomadas de las afirmaciones hechas por los estudiantes de la maestra de inglés Jacqueline Carr (en Rogers 1980) quien aplicó en sus clases el aprendizaje centrado en las personas:

Las dos primeras indican cómo colocar el poder de decisión en manos de los estudiantes produce un sentimiento de responsabilidad totalmente diferente y un esfuerzo mucho mayor. La tercera indica un crecimiento en el conocimiento de sí mismo, y la cuarta, una creciente sensación de madurez. Todos estos son resultados típicos cuando existe en el salón de clase un enfoque centrado en la persona.

“Puesto que a mí me disgusta la escuela, me sorprendió descubrir lo bien que puedo estudiar y aprender cuando no soy forzado a hacerlo”.

“Nunca en mi vida había yo leído tanto”

“varias discusiones “libres” me han ayudado mucho a entenderme”

“Fue como si yo fuera un adulto, sin estar supervisado y dirigido todo el tiempo”

Personas tímidas se hacen menos tímidas y personas agresivas se vuelven más sencillas y moderadas.

La maestra Lipshire (en Rogers 1980) dijo: “los estudiantes no sólo disfrutaban la clase sino que además la confianza que la maestra deposita en ellos recompensada por sus esfuerzos para mantener la clase en marcha y en orden”.

Los estudiantes de las clases que Rogers (1980) impartía antes de implementar el plan del aprendizaje centrado en la persona hablaban entre sí y lo ignoraban, una vez llevado a cabo el clima del aprendizaje centrado en la persona lo que antes había sido un grupo vigilante, titubeante, tímido, se convirtió en un grupo de interacción, en una nueva unidad cohesiva, funcionando a su manera. A partir de ello se dieron una discusión y reflexión tales que ningún otro grupo podría repetir o duplicar. El instructor también se unió pero su rol, el más importante del grupo, de alguna manera se fusionó con el grupo; éste, y no el instructor, era lo importante, el centro, la base de operación.

Rogers (1980) nos menciona que difícilmente podría existir una afirmación más clara de cómo la disciplina por la autoridad externa se cambia a autodisciplina. El camino nunca es fácil. Ser un pionero produce ansiedad en el profesor y un sentimiento de amenaza en los colegas. Parece que sería más sencillo volver a ser la autoridad.

La clase puede no estar preparada para un enfoque tan completamente desestructurado. Los miembros no saben qué hacer, y en medio de su perplejidad y frustración pueden exigir al profesor que desempeñe el rol que le está asignado por la costumbre y la tradición; que establezca, en forma autoritaria, lo correcto, lo que está bien y lo que está mal. Es claro que empezar una revolución constituye una amenaza para el poder de la administración convencional, y es por consiguiente un riesgo para el facilitador, quien es un radical en el sentido real de ir a la raíz del problema.

Por lo que un nuevo enfoque en la educación exige nuevas formas de ser y nuevos métodos para manejar los problemas.

Aspy (en Rogers 1980) realizó una investigación durante diez años, encaminada a determinar si las actitudes humanas centradas en la persona, en el salón de clase, tienen algún efecto mensurable, y en caso afirmativo, ¿Cuáles son estos efectos? El reunió 3,700 horas grabadas en los salones de clase de 550 maestros de primaria y preparatoria, y usó métodos rigurosamente científicos para analizar los resultados. Él y su colega, la doctora Roebuck, ha encontrado que los estudiantes de los maestros más centrados en la persona contrastan grandemente con los estudiantes de los maestros que son menos centrados en la persona. Los

primeros aprendieron mejor los temas convencionales y usaban más sus procesos cognoscitivos superiores tales como solución de problemas. Ellos tenían un autoconcepto más positivo que el de otros grupos y más iniciativa. Causaban menos problemas de disciplina y tenían el número más bajo de ausencias. Más aun, tuvieron un aumento en cociente intelectual.

En suma, bien sea en la primaria, bien sea en la preparatoria, en la universidad o a nivel de postgrado, *las actitudes centradas en la persona dan frutos*, al cambiar en el proceso la política de la educación.

Este enfoque centrado en la persona puede ser aplicado como ya se mencionó en cualquier tipo de organización.

Hay evidencia de que en una organización que pone atención en las personas y en su potencial puede funcionar en una forma tan efectiva como una compañía convencional con una estructura jerárquica.

Un equipo de investigadores, bajo la dirección de Likert (en Rogers 1980), hizo un estudio de la supervisión en una compañía de seguros. Primeramente midió la productividad y la moral en los grupos supervisados y los dividió en los de puntajes altos y los de puntajes bajos de acuerdo a estas medidas. Encontró diferencias significativas en la conducta, los métodos y las personalidades de los supervisores de los grupos de alta productividad y moral elevada y las cualidades de los supervisores de los grupos de bajas puntuaciones.

En los grupos de trabajo con puntuaciones altas, los supervisores y los líderes del grupo estaban interesados primordialmente en los trabajadores como gente y el interés en la producción era secundario. Los supervisores alentaban la participación y la discusión de grupo y la toma de decisiones en relación a los problemas del trabajo y las políticas, eran un proceso compartido. Curiosamente, los supervisores de estos grupos “altos” no supervisaban el trabajo de una manera cercana sino que confiaban en que el trabajador cumpliría con su responsabilidad de hacer un buen trabajo. Los supervisores de los grupos donde la productividad y la moral eran bajas mostraban la conducta opuesta. Ellos estaban preocupados principalmente con la producción, tomaban las decisiones sin consultar y supervisaban el trabajo detalladamente. Difícilmente puede encontrarse evidencia clara de los resultados de un enfoque centrado en la persona.

Resumen de los hallazgos de Likert:

- Las personas altamente productivas estaban muy orientadas hacia la gente. Las gentes eran individuos únicos para ellas. Las personas de baja productividad, por otro lado, estaban orientadas hacia la producción. Las gentes eran instrumentos para realizar el trabajo.
- Las de alta productividad eran buenas para delegar; las de baja productividad no.

- Las de productividad elevada permitían que sus subordinados participaran en las decisiones; las de productividad baja eran muy autocráticas.
- Las que producían mucho casi no usaban el castigo; las que producían poco eran bastante disciplinarias.
- Las de alta productividad tenían una buena comunicación personal, abierta en dos sentidos. Las de baja productividad eran cerradas y, además, casi inaccesibles.
- Las de productividad elevada tenían pocas reuniones formales, en las cuales, hablaban sólo una o dos personas. Ellos no se reunían seguido puesto que tenían una comunicación abierta. Esto es interesante, dado lo frecuente de las reuniones en la burocracia. Las de productividad baja tenían reuniones formales frecuentes, en las que solamente el jefe hablaba, casi siempre para dar instrucciones explícitas.
- Las de alta productividad estaban orgullosas de sus grupos de trabajo. Las de productividad baja estaban inundadas por una moral baja.
- Las que producían mucho planeaban por adelantado y con efectividad. No eran sólo amables y “buenos” para las relaciones humanas. Las que producían poco no planeaban bien. En tiempos de crisis, las de alta productividad mantenían sus roles de supervisión, mientras que las de baja productividad se arremangaban sus camisa y se ponían a trabajar. Si había un agujero en el dique, las de baja productividad bajaban y ponían su dedo en él. Entonces cuando se abría otro agujero, no había un supervisor que pudiera ir al área de crisis.

Un enfoque centrado en la persona promueve la autonomía, la responsabilidad propia y la madurez al estimular la habilidad de las gentes para evaluarse a sí mismas, libera a las gentes para que “hagan sus propias cosas”.

Es perfectamente posible para organización o para un grupo funcionar con algún grado de libertad y de control si sabe, clara y explícitamente, cuáles conductas serán controladas por la persona en el poder y cuáles son las áreas en las que el individuo o el grupo tienen libertad para decidir. Puede no ser una situación ideal, pero es perfectamente posible.

3.4.2 Conceder el poder

Wood (1993) menciona que la facilitación del poder de otros es un acto de poder.

Nos dice que resulta difícil, si no que imposible, conceder poder a otra persona. Podemos otorgar autoridad, podemos dar nuestro consentimiento. Pero darle poder a alguien es un punto

menos que imposible. Lo que se puede hacer, y que resulta ser un catalizador del poder de ambos, es facilitar la ascensión al poder de alguien.

Cuando facilitamos el poder de otra persona, particularmente alguien estrechamente relacionado con nosotros, nos estamos beneficiando, pues el poder total de la relación aumenta. Contaremos con alguien que cooperará con nosotros con pleno poder.

Para aquellos que piensan que el poder es detentado por una fuente anónima y que se distribuye solamente desde esa fuente, lo anterior puede parecer amenazante. Desde un punto de vista tradicional, si yo le doy poder, estoy cediendo parte del mío y, por consiguiente, me veo disminuido. Pero al facilitar el poder de los demás, preservó el mío y la otra persona adquiere más, por tanto, nuestro poder conjunto será mayor.

Wood (1993) nos da algunas ideas que podemos hacer para facilitar el poder en los demás:

1. Escúchelos. Escuche sin prejuicios, sin juzgar, sin burlas ni risas y sin el deseo de cambiar.
2. Edúquelos. Comparta la información, comparta las habilidades, creencias, valores, sentimientos... cualquier cosa que nos revele algo más del mundo que nos rodea, especialmente cerca de nuestra propia relación. Esto puede resultar intimidante pero también muy recompensante.
3. Proporcione algún tipo de estructura que le ayude a la otra persona a triunfar. Ayude a crear un orden donde existe caos.
4. Sea líder y conduzca. Este es un acto de equilibrio. Conduzca lo suficiente pero no demasiado. Inspire. Dirija hasta cierto grado. Otorgue recompensas.
5. Provea. Comparta recursos, preste sus herramientas, regale cosas (tangibles e intangibles) que ayuden a la otra persona a alcanzar sus objetivos.
6. Sea un mentor. Un tutor. Nutra, retroalimente generosamente, proporcione un buen modelo para un uso saludable del poder.
7. Realice. Combine todo lo anterior y únase a la caravana, incorporarse a otra persona le hace saber que lo que está haciendo es valioso e importante, a grado tal que usted está dispuesto a usar su poder en lo mismo.
8. Elogie, y vuelva a elogiar.
9. Déjelo ser. Llega un momento en que se debe dejarlo solo y ver qué puede hacer con sí mismo.

➤ *Motivación en las organizaciones*

De Ville (1984) explica que bajo el gran simbolismo al que los humanos se inclinan, surge un modelo muy simple de motivación (ver Figura 4):

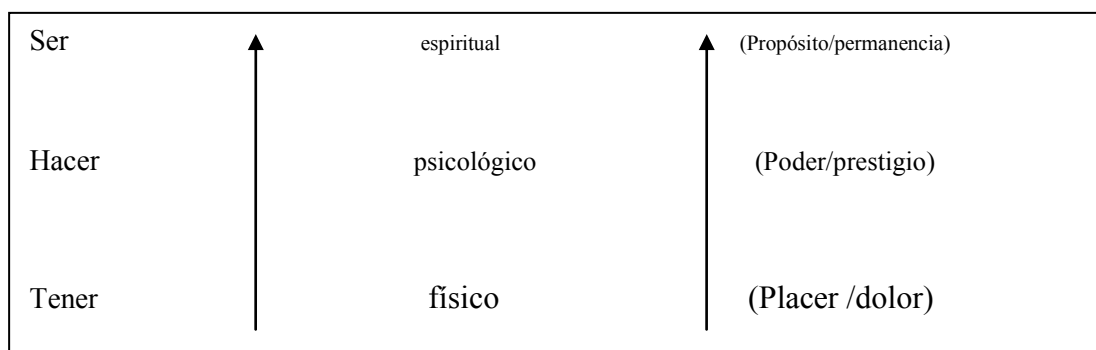


Figura 4

El modelo se puede considerar como una extensión de la personalidad hacia el mundo real del trabajo, amor, dignidad y vida. Cada aspecto de la motivación afecta la esencia del empeño de una persona de acuerdo con los rasgos de personalidad que posee.

La motivación empieza con el principio del Placer/Dolor. Pocas personas negarían que los individuos normales prefieran el placer a sufrir dolor en el sistema de reforzamiento clásico formulado por Sigmund Freud y refinado por B. F. Skinner. En este aspecto de motivación física, en gran medida se impulsa a las personas a tener lo que pueden lograr mediante su capacidad o conocimiento. El alimento, abrigo, transporte y las distracciones de esparcimiento, forman algunas de las necesidades de tener que motivan a hombre y mujeres.

En el aspecto psicológico de la motivación, hombres y mujeres se comportan de acuerdo con el Principio de Poder/Prestigio, discutido primero por Alfred Adler y profundizado con mayor detalle por Eric Berne en un análisis transaccional.

Adler refiere que todos necesitamos prestigio y amor propio para sentirnos bien con nosotros mismos y continuar cooperando con un grupo. Después de que se satisfacen las necesidades de tener, consistentemente, las personas normales buscan otros desafíos para hacer. Nuestras necesidades de hacer llegan a convertirse en lo más importante después de que las necesidades de tener han sido satisfechas regularmente.

La persona típica se mueve hacia el principio del Propósito/Permanencia aludido primero por Viktor Frankl. En este aspecto final de la motivación, después de que los requerimientos físicos y psicológicos de cada persona son satisfechos, la dimensión espiritual de la vida se torna dominante. Es decir, la necesidad de llegar a ser lo que una persona es capaz de llegar a ser.

Los hombres y las mujeres quieren llegar a su máximo nivel de competencia como un medio para contribuir mejor y como un medio para ganar amor propio, de modo que cualquier gerente que frustre este crecimiento, está impidiendo el avance de la organización.

Según Wood (1993) la motivación para adquirir y mantener el poder puede o no ser conocida para el detentor de dicho poder. Puede provenir de la satisfacción de causar un impacto sobre los demás y de darle forma a los resultados, o bien puede tener su origen en necesidades que no se pueden satisfacer de otra manera.

En cualquier relación, la necesidad exagerada de control es un producto del temor o la desconfianza.

Wood (1993) señala que el temor a la pérdida de control, los sentimientos de debilidad o de inferioridad, la ansiedad excesiva, la intolerancia al caos o una ausencia de amor, pueden conducir a una búsqueda superficial y exagerada del poder; el poder por el poder mismo, sin un objetivo específico diferente al de mantener un control.

Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones congelan sus intentos de ganarse el empeño del empleado en el nivel más bajo – en los aspectos físicos de la motivación. Los gerentes ofrecen a un soldador, quien gana diez dólares por hora, un aumento de 50 centavos por hora, pero le niegan la oportunidad de participar en las decisiones de importancia, y se preguntan por qué sigue sin comprometerse.

3.4.3 La capacitación

Otra situación importante que influye en el abuso de poder y por ende en el acoso psicológico en el trabajo, es que las personas que asumen un puesto de mando en alguna empresa no reciben ningún tipo de capacitación, se comete el gran error de pensar que el nombramiento le da a las personas el conocimiento y las habilidades para poder dirigir a un grupo de personas y ser el líder.

La capacitación para el liderazgo, es un proceso que pone a disposición de las personas un conjunto de pautas sobre cómo hacer la transición, conservando en su organización lo mejor que ya existe.

Para Jaap (1991) la respuesta está en la habilidad para confrontar los principios y efectuar el cambio de una manera fácil, hay dominar los tres enunciados que se dan a continuación, significará una diferencia importante en el futuro:

- Adaptarse al cambio
- Pensamiento tradicional
- Liderazgo

➤ *Adaptarse al cambio*

La gente se está dando cuenta que los cambios fundamentales que están ocurriendo en la sociedad requieren soluciones a largo plazo. Necesitamos líderes con una visión del futuro que puedan crear ambientes que logren ganar la adhesión de quienes están involucrados y verlos formados en beneficio de todos. Estos líderes determinarán las direcciones estratégicas apropiadas, al vincular la gente en un proceso que permita alcanzar el cambio de una manera positiva.

Este reto requiere la decisión de la nueva promoción de líderes capacitados, de manera que los tradicionalistas no los desvíen de su urgente misión.

La capacitación para el liderazgo crea un ambiente que estimula a quienes ven los cambios como un desafío y desean lograr los mejores resultados posibles.

A través de su enfoque positivo influyen a otros que pueden estar indecisos o inseguros de qué hacer, involucrándolos en el proceso de trabajar para lograr resultados reales.

➤ *Pensamiento tradicional*

En muchas sociedades, todavía el pensamiento tradicional estimula las organizaciones a continuar basando el aprendizaje y desarrollo en el convencimiento de que se deben aprender y obtener habilidades del pasado. Sin embargo, por mucho que valoremos esto, existe ahora la urgente necesidad de pensar en hoy y en el futuro.

En la actualidad, hay cambios turbulentos, necesitamos equilibrar el pensamiento racional y analítico con el pensamiento creativo y alternativo. Lo que sirve hoy no garantiza que servirá mañana. Necesitamos explorar que puede reservar el futuro si queremos identificar el conocimiento, habilidades y actitudes necesarios que nos permitirán ser efectivos.

3.5 TÁCTICAS EN EL MOBBING

Según Barón (2004) es necesario que los sujetos objetos del acoso psicológico en el trabajo se defiendan y que además lo hagan, si es posible antes de que se produzca el daño.

Señala que las estrategias para afrontar el acoso psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinan entre los factores relacionados con el agente que ejerce el acoso psicológico en el trabajo, la víctima que lo padece y el entorno organizacional en el que se produce. Para Barón (2004) se precisa añadir a estos factores la disponibilidad de recursos legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos, etc., con los que podrá contar la víctima, una vez que se movilice para defenderse de la agresión de la que está siendo objeto, ya que una vez que se ha iniciado el hostigamiento, su abordaje es una carrera contra reloj.

La intervención eficaz de afrontamiento del mobbing debe partir de un adecuado ordenamiento en el marco jurídico. Supondría una ayuda, en este sentido, que la conducta de acoso psicológico en el trabajo estuviese tipificada como delito sancionable por las leyes.

Barón (2004) nos dice que en un futuro próximo, habrá dos enfoques en el abordaje del problema, uno a nivel de análisis macro y otro a nivel de análisis micro, que se concreta en los siguientes aspectos: a) el nivel de la organización laboral; y b) el tratamiento del problema por la víctima del acoso psicológico en el trabajo.

En la *organización laboral* se requiere de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, como un **primer eje** estratégico que establezca planes preventivos, tanto de información y formación, como de implementación de los adecuados Protocolos de Acción. Estos protocolos irán orientados a abordar los siguientes aspectos:

- a) Crear una cultura organizacional que minimice y evite el mobbing
- b) Generar estilos de gestión del conflicto y de liderazgo participativos
- c) Dotar a las potenciales víctimas de instrumentos de comunicación formal del problema en la organización
- d) Disponer de indicadores que circunscriban la situación de la organización con relación al acoso psicológico en el trabajo.

El **segundo eje** de tratamiento del acoso psicológico en el trabajo en la organización, para Barón (2004) requiere activar Planes de Acción paliativos de los efectos del acoso psicológico en el trabajo y curativos de las consecuencias que este proceso haya causado en los afectados. Para ello deberán intervenir de una manera coordinada los profesionales que multidisciplinadamente están llamados a concluir en la resolución del problema – psicólogos, médicos, abogados, médicos, trabajadores sociales,...-, y hacerlo además sobre el “afectado” y sobre “la situación”, todo ello con el concurso pertinente de las correspondientes comisiones paritarias, articuladas por los representantes sindicales y los representantes de la patronal.

Paralelamente al enfoque macro centrado en la propia organización, el enfoque del afrontamiento *centrado en el individuo* ayuda a explicitar aquellas herramientas con las que en cualquier caso podría contar la víctima del acoso psicológico en el trabajo. Estas intervenciones se concretan en dos campos:

- a) la resolución de la situación de acoso psicológico en el trabajo,
- b) el abordaje de las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo en el propio sujeto.

La *situación de acoso* es normalmente abordada por el acosado de forma gradual, partiendo del uso de los recursos de negociación apoyada en la consulta y las tímidas comunicaciones a los compañeros, los jefes inmediatos o recursos humanos. Más adelante en una escalada del conflicto se ponen en marcha los recursos legislativos, centrándose en la denuncia externa a la organización como primer paso. Se recurre a las asociaciones de afectados, sindicatos, juzgados, etc. Para finalizar con el excepcional uso de los recursos de poder y consecuentemente de la aplicación de la fuerza sin regulación alguna.

Paralelamente se afrontan las propias consecuencias del acoso psicológico en el trabajo por el sujeto, en función de la gravedad del acoso y del deterioro de la salud del acosado –física, psicológica y social- así como de las características de la sintomatología presentada. Se trata de recurrir a aquellos profesionales que ayuden a recuperar dicha salud.

Para Barón (2004) además de una ayuda estructurada y sólida que le ayude tanto a defenderse de sus acosadores como a eliminar los métodos de influencia de ejercicio del acoso psicológico en el trabajo, el afectado necesita en la mayor parte de los casos de un tratamiento de urgencia. Este tratamiento comienza por un diagnóstico psicológico que señale la ruta terapéutica a seguir a tenor del análisis de la sintomatología presentada por el afectado, en el que se combinen, al mismo tiempo los servicios especializados del campo jurídico.

3.5.1 Intervenciones informarles

Aramburu e Higuera (2002) nos habla de las intervenciones informarles de apoyo a las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, las cuales según señala se centran en prestar apoyo social a la víctima y sugerir otras actuaciones en los ámbitos médico, sindical, legal, etc.

En la propia empresa, el tratamiento de este tipo de problemas suele recaer sobre algún compañero o sobre el psicólogo o el médico de empresa, de quien se espera algún tipo de apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) o de mediación paliativa (prescripción de tranquilizantes y antidepresivos). No obstante, es más frecuente que la búsqueda de apoyo se dirija a ámbitos extralaborales; por ejemplo, la familia, pareja o amigos, ya que en ellos puede encontrarse apoyo y ayuda instrumental, en forma de información y sugerencias sobre la mejor forma de solucionar el problema, etc.

Uno de los medios más utilizados por las personas que sufren acoso psicológico en el trabajo son los servicios internos de atención al empleado, por ejemplo los servicios médicos, de psicología y análogos. El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la intervención psicosocial puede resultar adecuado según nos dicen Aramburu e Higuera (2002).

Sin embargo para Aramburu e Higuera (2002) los recursos médicos y psicológicos no son suficientes. En ocasiones, pueden individualizar el problema y desconectarlo de su verdadera causa; en casos extremos, contribuyen a la “culpabilización de la víctima” al proponer estrategias equivocadas de “superación personal”.

3.5.2 Programas de intervención sistemáticos

Aramburu e Higuera (2002) nos dicen que existe una serie de estrategias de intervención ante el acoso psicológico en el trabajo, que tienen que ver con la participación de los trabajadores, la capacitación formal e informal de directivos y empleados y el desarrollo organizacional. En opinión de los expertos, esas estrategias pueden contribuir de manera eficaz a transformar diversos aspectos laborales y organizacionales y prácticas que son precursoras del mobbing.

Señalan Aramburu e Higuera (2002) que cualquier programa eficaz de prevención y erradicación del mobbing implica una actuación en el plano organizacional. Puesto que el acoso psicológico en el trabajo es una situación que desborda el control del empleado, los tratamientos que se centran sólo en el déficit de habilidades están condenados al fracaso. Los obstáculos a las intervenciones organizacionales son múltiples, desde la resistencia a conceder poder a los trabajadores y sus representantes hasta motivacionales económicas.

De acuerdo a la NIOSH (1999, Aramburu e Higuera) existen tres tipos de programas para hacer frente a las situaciones de acoso psicológico en el trabajo:

A) Estrategias preventivas

En lugar de considerar el mobbing como una situación aislada, de acuerdo a la NIOSH (1999, en Aramburu e Higuera) hoy se va abriendo paso a la idea de que el acoso psicológico en el trabajo es un fenómeno generalizado que puede prevenirse. En este sentido, las empresas han ido elaborando medidas particulares que incluyen seis elementos:

1. Definición de metas y estrategia participativa

Elemento nuclear en los planes preventivos contra el acoso psicológico en el trabajo es la implicación de todos los niveles y una declaración que certifique el reconocimiento de la importancia de luchar contra el acoso psicológico en el trabajo. Por lo general, esa declaración se traduce en un documento que da a conocer ese compromiso.

2. Atención a los procesos de reclutamiento y selección

Se recomienda el uso de técnicas de selección objetivas, que ayuden a identificar a las personas aptas para las vacantes, especialmente en los puestos de supervisión que implican responsabilidad sobre otros. En este sentido, es posible seleccionar a aquellos individuos con menos probabilidad de exhibir tendencias autoritarias, maquiavelismo y agresividad hacia los compañeros y los subordinados.

3. Programas específicos de capacitación

Un punto importante en la prevención del acoso psicológico en el trabajo son los programas regulares de formación y el entrenamiento sistemático en habilidades asertivas e interpersonales como defensa de primer nivel en tales situaciones.

Otro de los objetivos de esta capacitación es la identificación temprana de situaciones de acoso psicológico en el trabajo y de posibles acosadores en las empresas. Igualmente, se trata de sensibilizar a los empleados acerca de las motivaciones y conductas de los acosadores, la responsabilidad de todos los implicados y las posibles respuestas en los niveles intra y extraorganizacional. En estos programas están los trabajadores pertenecientes a minorías, los jóvenes, mujeres, contratados temporales, etc.

4. Políticas informativas y difusión de las actuaciones

Hasta cierto punto, es posible reducir el riesgo de acoso psicológico en el trabajo favoreciendo la circulación de la información, la transparencia de los canales de comunicación y la orientación de la empresa hacia los empleados. La transparencia en la comunicación es un aspecto básico en la prevención del tabú que rodea a los casos de acoso psicológico en el trabajo.

Entre las técnicas puestas en práctica en este apartado se encuentran las sesiones informativas, reuniones con el personal, discusiones de grupo y grupos de resolución de problemas. Por otro lado, la dirección de la empresa debe estar al tanto de cómo afrontar las denuncias de los empleados, lo que se consigue elaborando protocolos ad hoc y mediante programas de capacitación del personal directivo.

5. Rediseño del trabajo

La organización y rediseño del trabajo son métodos que previenen indirectamente el acoso psicológico en el trabajo. Por ejemplo, una manera de prevenir ciertas formas de acoso psicológico en el trabajo consiste en definir con claridad las tareas y objetivos de cada persona, favorecer el trabajo en equipo, limitar los horarios excesivos o no sociales, y establecer un sistema transparente de evaluación del rendimiento.

Para lograr esas metas, las empresas disponen en la actualidad de programas contrastados que incluyen el rediseño de toda la organización y del propio puesto de trabajo. En particular, la ergonomía ha elaborado en los últimos años un conjunto de técnicas cuya aplicación inhibe o dificulta la aparición de situaciones de mobbing.

Esas técnicas se orientan básicamente a proporcionar a los empleados un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del proceso de trabajo, alta capacidad de decisión y autonomía temporal. Igualmente estos programas se orientan a la modificación del comportamiento de los líderes (desarrollo de habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, identificación de los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano), y a la protección del status y la posición social de los miembros de la empresa.

B) Estrategias de intervención ante el acoso psicológico en el trabajo

La NIOSH (1999, en Aramburu e Higuera) nos dice que si bien la prevención deber de ser el eje de las estrategias frente al acoso psicológico en el trabajo, todos los empleados han de estar preparados para hacer frente a las situaciones de acoso psicológico en el trabajo cuando éstas se producen.

1. Detención del mobbing

Cuando el proceso de aislamiento del empleado está en marcha, siempre queda algún resquicio para actuar. Muchas empresas han establecido procedimientos para minimizar el riesgo en esas situaciones. Las actitudes y la conducta del empleado son particularmente importantes en este sentido.

Mientras que el abandono del puesto es una ganancia que juega a favor de la persona que acosa, la recogida de evidencias, un comportamiento asertivo en el empleado, la comunicación del hecho y el apoyo de los representantes de los trabajadores son recursos válidos para bloquear el comportamiento del acosador, al menos en ciertas circunstancias.

2. Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso psicológico en el trabajo

En muchas ocasiones, la queja formal y la denuncia son las estrategias más efectivas. El papel de los delegados sindicales suele ser clave a la hora de detectar, gestionar e informar de esas situaciones, proporcionando asesoramiento y apoyo a las víctimas. En esos casos, se recomienda especialmente recoger evidencias y ponerlas por escrito.

C) Estrategias de control y evolución

Por último la NIOSH (1999, Aramburu e Higuera) nos dice que es necesario establecer una evaluación sistemática de las medidas y planes que intentan prevenir o afrontar el mobbing. Por consiguiente, se trata de conocer los resultados de tales medidas, para lo que hay que implementar un feed-back constante con los trabajadores y sus representantes. El objetivo de los programas de evaluación es medir el impacto de los programas precedentes detectar problemas sin resolver y detectar las nuevas modalidades de acoso psicológico en el trabajo que puedan aparecer una vez que se conocen las antiguas.

3.5.3 Establecimiento de prácticas

Aramburu e Higuera (2002) nos dicen que los especialistas e investigadores se han ocupado de definir los mínimos que deben cubrir los programas de prevención e intervención eficaces. De acuerdo con Bohren (1993, en Aramburu e Higuera), los requisitos básicos de esos programas son cuatro:

- a) Que exista una política clara de prohibición del acoso psicológico en el trabajo. Ello supone describir de forma concreta qué se entiende por acoso psicológico en el trabajo. La empresa debe hacer una declaración específica de que no tolerará tales comportamientos.
- b) Que todo el personal sepa que es el mobbing y cómo combatirlo. Implica la elaboración de un programa de capacitación que ayude a los empleados a sensibilizarse sobre las posibles formas de mobbing a los demás. También incluye la definición de las diferentes modalidades de acoso psicológico en el trabajo entre iguales, superior e inferiores, etc.
- c) Que se difundan los procedimientos de respuesta frente al acoso psicológico en el trabajo. Los procedimientos de respuesta intra y extraorganizacional deben estar al alcance de los trabajadores, estar claramente identificados e inmediatamente disponibles.
- d) Que se indiquen y se hagan cumplir los procedimientos que usará la empresa frente a los acosadores. Deben establecerse las consecuencias de estas conductas para todos los empleados, e igualmente las sanciones deben cumplirse en todos los casos. La definición y tratamiento del acoso psicológico en el trabajo estará incluido en los convenios colectivos; los representantes legales de los trabajadores jugarán un papel activo en la identificación y el resto de procedimientos.

CONCLUSIÓN

En principio es importante aclarar que en las organizaciones es un hecho habitual y cotidiano que se produzcan conflictos. Pero no resulta positivo pensar siempre en el conflicto como una forma negativa o como un elemento que perjudique la estabilidad de la organización y sus integrantes, ya que del conflicto también se pueden aprovechar sus elementos positivos,

obligando a sus partes a buscar soluciones favorables, generando espacios de encuentro, aumentando la motivación y mejorando los sistemas de normas y de funcionamiento.

Para Jaap (1991) las personas, hoy día, buscan nuevas formas de relación entre sí y con las organizaciones a las cuales pertenecen. Desean un trabajo de máxima participación, el cual les permita hacer una contribución valiosa. Un creciente número de empresas está cambiando, en ellas está surgiendo un sistema de colaboración para aprovechar la energía, habilidades y adhesión de la gente. Dicho sistema requiere según Jaap (1991) de una cultura que incluya activamente a las personas en el proceso de la toma de decisiones, particularmente cuando éstas afectan sus propias vidas. Nos dice también que se requiere además un cambio considerable en el comportamiento de aquellos que dirigen a otros y que desafían la naturaleza tradicional de la dirección, con sus conceptos dogmáticos de control y disciplina. Hoy en las organizaciones, el sistema de colaboración está logrando resultados con las personas más que a través de ellas.

Para Jaap (1991) la modalidad participativa mediante la contribución indica cómo ésta representa una cultura organizacional muy diferente, en la cual las personas esperan trabajar dentro de un estilo abierto y de confianza mutua. Todos tendrán la oportunidad de involucrarse en la estructura de la organización por su cooperación, para llegar a la visión compartida del futuro. Este proceso permite comparar acciones de la organización y comprometerse para ayudarla en el logro de sus objetivos en lo que serán metas compartidas. La consistencia deberá ser la consigna, ya que el trato entre las personas se basa en un sincero deseo de entendimiento mutuo.

Abajo (2004) menciona que frecuentemente nos encontramos ante graves fallas dentro de la propia estructura de gerenciamiento. La existencia de elementos mediocres, incapaces o sin la preparación o características personales adecuadas, ocupando determinados segmentos de tipo medio o superior dentro de la pirámide organizacional, supone un factor elevado de riesgo de que se puedan llegar a producir situaciones de mobbing.

Abajo (2004) también refiere que desde hace algunos años numerosas empresas al igual que numerosos sujetos públicos han ido tomando conciencia de la gravedad de la situación y la impenosa necesidad de poner freno a este fenómeno.

En este sentido se han venido llevando a cabo importantes campañas tanto desde las jerarquías empresariales como desde las áreas sindicales o gremiales, a fin de evita y corregir situaciones de mobbing. La existencia de protocolos o políticas anti-mobbing resultan cada vez más frecuentes.

Al igual que las empresas u organizaciones pueden convertirse en generadoras o cómplices de situaciones de mobbing, también están influyendo de manera específica y activa en el camino hacia su erradicación.

Moss (1979) nos dice que la falta de poder es propia del “mandamás” y no del líder. En las organizaciones grandes, la falta de poder es la raíz de la ineficiencia, la apatía, la mezquindad y de un estilo de gerencia dictatorial y excesivamente rígida. Cargar sobre nuestras espaldas con la responsabilidad de hacer una tarea sin contar con los recursos necesarios, genera frustración y fracaso. Las personas que se sienten débiles o faltas de poder tienden a valerse de formas más severas de hacerse respetar.

Wood (1993) nos dice que todos existimos interdependientemente, pues nos somos seres aislados e independientes que podamos actuar sin afectar a los que nos rodean. En la medida en la que estemos conscientes de este acto y esta realidad, nuestro poder aumentara, no en el sentido de detentar el poder unilateralmente, si no en el aspecto de poder actuar con los demás influenciar y ser influenciados, y participar en sistemas de apoyo mutuo.

Sin duda la relación que existe entre el poder y el acoso psicológico en el trabajo es muy compleja aún falta mucho camino por recorrer, para logra que el uso del poder no lleve al surgimiento del mobbing dentro de una organización laboral.

Pero mientras más conozca la gente sobre estos temas, más aprenderá a manejar el poder para que exista un beneficio recíproco entre los que ejercen el poder y los que cumplen dicho poder.

A continuación se presenta una propuesta de capacitación para empleados en una organización laboral para conocer la conceptualización del acoso psicológico en el trabajo y del poder para prevenir el surgimiento del mobbing dentro de una organización empresarial.

CAPITULO 4

CONCEPTUALIZACION DEL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO Y DEL PODER PARA PREVENIR EL SURGIMIENTO DEL MOBBING DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Para Wood (1993) probablemente, la definición del poder basada en la satisfacción de nuestras necesidades y deseos puede parecer egoísta. “Soy poderoso cuando obtengo lo que deseo” es el tipo de frase que resulta repelente a muchas personas. No sólo nos hace dar la espalda al poder de otros, sino que, nos hace negar nuestro propio poder. Esto se debe que nos hemos hecho la idea del poder como “poder absoluto” o dominación; menciona que en nuestros diccionarios y libros se incluyen connotaciones de codicia y corrupción al hablar del poder. Nos volvemos especialmente temerosos cuando vemos (o sospechamos) que alguien busca el poder como un fin para que una vez que lo adquiriera nos pueda manipular. Esta actitud acerca del poder nos impide volvernos más poderosos.

Wood (1993) considera que el poder no tiene en sí mismo un significado moral. No está relacionado con nuestras ideas del bien y del mal. Aunque el poder puede usarse para fines que consideramos como buenos o malos, se trata de una cualidad amoral. No debemos juzgar la magnitud del poder que podemos ejercer, sino como usamos dicho poder.

Es aquí donde aparecen los dos rostros del poder, Ferullo (2006), el lado “malo”, ensombrecido (que atropella, invade, arrasa, destruye, aniquila: guerras, torturas, miserias) y el lado “bueno” o luminoso (que sostiene, crea, enriquece, construye: ciencia, arte, religión, que brotan sin fin del ejercicio del poder humano).

Para Hersey (1998) el concepto de poder está muy relacionado con el de liderazgo, puesto que el poder es uno de los medios por los que el líder influye en el comportamiento de sus seguidores. Dada esta relación cabal entre liderazgo y poder, los líderes no sólo tienen que evaluar su conducta para entender la forma en que realmente influyen en los demás, sino que también deben examinar su posesión y sus ejercicios del poder.

Algunos líderes que comienzan con bastante poder dejan que se desgaste y gradualmente lo pierden, debido a que ya no están motivados por el proceso creativo sino que están poseídos por una especie de yo demoníaco, se ven arrastrados por los caprichos del ego, dejan de escuchar y observar, desperdiciando la posibilidad de aprender más profundamente sobre sí mismos y distorsionan e incluso llegan a perder, su verdadera identidad.

Se olvidan de:

- Aquellos aspectos que no se adecuaban a su ego ideal del momento. En una era machista han bloqueado sus aspectos receptivos y femeninos, en una era materialista han desdeñado sus sentimientos espirituales.
- Las partes de si mismo que sus padres u otras personas cuya aprobación deseaban, habían terminado siendo sepultadas, aunque, de algún modo permanecen completamente activas.
- Los sueños y las ambiciones que en su momento consideraban estúpidos o irreales y que postergaron con la promesa de que “quizá algún día...”

Rogers (1980) nos dice que el poder se ha orientado hacia la agresividad, la explotación, el logro de objetivos a través de manipulación y/o del engaño, y se han olvidado de relacionar al poder con la productividad teniendo así una correlación negativa con la creatividad, la cooperación y la satisfacción en el trabajo.

De forma que en cuanto más grande sea la dependencia de B respecto de A, mayor poder tiene A sobre B, y por tanto la posibilidad de acosar a su víctima. Cuando se posee algo que otros necesitan y que una sola parte tiene o controla, se establece una dependencia relacionada directamente con el grado de control de lo buscado.

Dando lugar finalmente al acoso psicológico en el trabajo, ya que el acosador se siente, por otra parte, poderoso porque, al humillar y denigrar a otra persona, se ve así investido del poder de hacerlo. Siente su ego satisfecho porque, en el fondo, ésta y no otra es la razón de sus agresiones.

Barón (2002) nos dice que la práctica del ejercicio del poder es inherente a los procesos que conducen a los objetivos de la empresa u organización. No obstante se hace necesario delimitar dicho ejercicio en la frontera que marca el respeto a la integridad física, psíquica y social a la que como persona tiene derecho cada individuo que forma parte de la organización.

Para Hersey (1998) quien aspira a una función de liderazgo debe también estar dispuesto a asumir sus responsabilidades, lo que significa adquirir y ejercer poder. Administrar, supervisar y dirigir a los demás son comportamientos que implican una influencia. Quien no está dispuesto o es incapaz de ejercer un poder, está condenado a fallar en cualquier intento de administrar, supervisar o dirigir.

Para Wood (1993) en las organizaciones el poder mal usado debilita el entusiasmo y el compromiso hacia los objetivos del grupo. Nuestra sensación de dominio y liderazgo en las relaciones tiene que equilibrarse con otorgamientos generosos de libertad, participación y autodeterminación.

Peralta (2004) señala que no toda exigencia laboral constituye mobbing siempre y cuando existan parámetros que contemplen la igualdad y el trato equitativo para todos. Asumir la dirección de las empresas y sus políticas implica considerar la responsabilidad social con las personas, dentro de un marco de productividad que no abuse ni restrinja las posibilidades de los empleados. Es por ello que se propone un programa de capacitación en donde se enseña la conceptualización del acoso psicológico en el trabajo y el poder para todos los empleados de cualquier organización empresarial y puedan con esto llegar a prevenir el surgimiento del mobbing dentro de una organización.

La presentación de la propuesta será de la siguiente manera:

1. Guía del instructor
2. Carta descriptiva del curso
3. Contenido de cada una de las sesiones del programa (el cual será dado a los participantes en un manual elaborado previamente por el instructor).
4. Anexos donde se describe cada dinámica que se usa durante el curso

GUIA PARA EL INSTRUCTOR

Este es un programa de capacitación diseñado especialmente para todas aquellas personas que manejan personal o son empleados en una organización interesadas en conocer la conceptualización del acoso psicológico laboral y el poder para prevenir el surgimiento del acoso psicológico en el trabajo dentro de la organización, dependiendo de las características de personalidad y de la situación en particular.

El programa lleva un tiempo aproximado de 32 hrs que pueden cubrirse en 9 sesiones.

Se recomienda que el grupo este integrado entre 8 y 12 personas, sin embargo puede adaptarse para grupos mayores, siempre y cuando se planee previamente el programa.

Antes de comenzar cada sesión, se recomienda organizar el salón para que todos los participantes puedan verse entre si, y participar en las discusiones y ejemplos que se plantearan.

Coloque un manual para el participante en cada uno de los asientos y tenga listos todos sus materiales. Tan pronto el grupo se organice, tome unos minutos para que cada uno de los participantes se identifique.

(Se recomienda una dinámica de presentación anexo 1)

Se sugiere entregar a cada uno de los participantes un gafete con su nombre y que tanto el instructor como los participantes tengan el suyo.

Prepare al grupo ofreciéndoles la lectura del objetivo y una descripción breve del programa, lo que trata y lo que se espera que ellos hagan.

OBJETIVO:

Al finalizar el curso el participante conocerá la conceptualización del acoso psicológico en el trabajo y el poder, para la prevención del surgimiento del acoso psicológico en el trabajo dentro de una organización empresarial.

**CONCEPTUALIZACION DEL ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO Y DEL PODER PARA
PREVENIR EL SURGIMIENTO DEL MOBBING DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL**

TEMA	OBJETIVO	TECNICA	APOYO DIDACTICO	TIEMPO
Presentación	Ruptura de la tensión inicial y el logro de un mayor conocimiento del grupo	El juego de la pelota	Una pelota Gafete por participante	30 min.
1. ¿Qué es el poder?	Identificar los antecedentes del poder	Expositiva Lectura comentada	Acetatos Proyector de acetatos	3 ½ hrs
2. Medición del poder	Distinguir las diferentes formas de medir el poder	Expositiva Memoráma	Acetatos Proyector de acetatos Memoráma	4hrs
3. Bases del poder	Diferenciar las siete bases del poder	Expositiva Lectura comentada	Acetatos Proyector de acetatos	4hrs
4. Fuentes y expresiones del poder	Revisar las fuentes de poder así como las expresiones del mismo.	Análisis en equipo Expositiva	Pliegos de papel bond Marcadores	4hrs
5. ¿Qué es el Acoso psicológico en el trabajo?	Identificar los antecedentes del acoso psicológico en el trabajo, así como sus conductas.	Expositiva Lectura comentada	Acetatos Proyector de acetatos	4hrs
6. ¿Cómo se lleva a cabo el acoso psicológico en el trabajo?	Conocer las conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing así como los actores y los distintos tipos del mobbing	Expositiva Cuadro de colores	Acetatos Proyector de acetatos Cuadro de colores	4hrs
7. Efectos en la salud por el acoso psicológico en el trabajo	Identificar las secuelas del acoso psicológico en el trabajo sobre la salud de la víctima	Expositiva Lectura comentada	Laptop Cañón Disco con diapositivas	4hrs
8. Adquirir poder	Identificar las estrategias para adquirir y ejercer el poder en una organización.	Expositiva Lectura comentada	Acetatos Proyector de acetatos	4hrs
9. Tácticas en el Mobbing	Analizar algunos enfoques del abordaje del problema del mobbing.	Expositiva Lectura comentada	Acetatos Proyector de acetatos Cuestionario de evaluación final del programa	3hrs
10. Cierre del programa	Sintetizar lo revisado en el programa y entregar los reconocimientos a los participantes.	Expositiva		1hr

SESION I

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: ¿Qué es el poder?

OBJETIVO: Revisar los antecedentes del poder

MATERIAL: Acetatos, proyector de acetatos

SUBTEMAS:

- *Definiciones (con la participación de los asistentes). Se recomienda la dinámica de lluvia de ideas (anexo 2).*
- *Que se entiende por poder*

Desde el punto de vista del alcance que se le atribuye, conviene diferenciar poder entendido en sentido restringido de poder entendido en sentido amplio:

- Sentido restringido del poder

Se le entiende fundamentalmente a partir de la fuerza ejercida sobre otros, aquello que obliga. Esta centrado en el enfrentamiento de las partes implicadas de los bando en pugna (individuo o grupo) pueda realizar su voluntad contra la del otro bando (Vander-Zanden 1986, en Ferullo 2006).

- Sentido amplio del poder

Deriva de las significaciones que se disparan a partir de este término y que nos remite a tener fuerza, tener la facultad o el medio de hacer una cosa. Alude al ejercicio de una actividad o cumplimiento de una operación. En esta línea de significación aparece el poder estrechamente conectado con la fuerza pero, en este caso, fuerza entendida como energía, vigor, potencia capaz de obrar.

Desde el punto de vista del tipo de enfoque, podemos diferenciar dos tipos principales: los individuales y los relacionales:

- Aproximación individualista

Enfoca el poder como un objeto, una característica, un atributo. Considera si se lo tiene o no, en qué medida se lo tiene, si se lo sabe usar o no.

- Aproximación relacional

Lo enfoca como un proceso, con una visión más dinámica, que permite pensar la cuestión como sistema asimétrico de posiciones. Lo que esta perspectiva destaca es que nadie tiene poder por sí solo, sino que siempre éste tiene referente, no se ejerce en el vacío.

- *Definiciones de autores sobre el poder*
 - Max Weber (en Ferullo 2006)

El poder consiste en la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

El concepto de “dominación” es más preciso y se refiere a la probabilidad de que un mandato sea obedecido, en tanto el de “disciplina”, encierra el de una obediencia habitual por parte de las masas sin resistencia ni crítica.

- Rollo May (en Wood 1993)

Nos dice que debe existir un encuentro entre dos personas, pues de otra manera permanece oculto en forma de una capacidad potencial. El poder sólo se manifiesta como tal cuando se transmite para producir un efecto.

- Lewin (1959, en Ferullo 2006)

Considera que el poder es la habilidad potencial de una persona para influir sobre otra/s en un sistema y momento determinados. Es una fuerza resultante de la fuerza inducida por el agente social que ejerció el poder y la resistencia opuesta creada por el mismo acto, la presencia de esta resistencia se percibe como parte constitutiva del poder. El poder de A sobre B no implica indefectiblemente modificación. Cuando ésta se da, habla de control que sería un poder eficiente, suficientemente intenso para hacer el conjunto de fuerzas.

Un matiz a destacar con la influencia es el que la relación con la aprobación, no con la simple aceptación que acompaña a la autoridad. Aquí se juega toda una postura valorativa que busca transformar la fuerza en autoridad (aceptación) y la autoridad en influencia (aprobación).

➤ *Elementos principales del proceso de influencia*

Peiro (1983 en Barón 2002) nos dice que en dicho proceso de influencia podemos identificar tres elementos principales:

1. *El agente que ejerce la influencia puede ser individual o colectivo, formal o informal.*

- a) Los recursos del agente. Como disponibilidad o control sobre los recursos que la otra u otras partes valoran.
- b) La motivación del agente. Se refiere al nivel de interés que se tiene por influenciar a la otra parte, en este sentido, la cantidad de poder que un individuo ejerce, depende de su necesidad de poder y de su interés por ejercerlo.
- c) Aspectos de personalidad. Se sitúan estos en las características individuales de los sujetos en relación al ejercicio del poder pudiendo destacar entre ellos “el lugar de control”, los sujetos con lugar de control “interno” son los que tienen mayores expectativas de conseguir influencia.
- d) El desempeño de un rol. Como ejercicio de la influencia y del poder en relación a las expectativas que los miembros de un grupo mantienen con relación al desarrollo del rol.

2. Los métodos de influencia son tratados por Dahl (1957 en Barón 2002) como las acciones o actividades a través de las cuales una de las partes consigue influencia y mediante ella, poder sobre las demás partes.

En 1975 (en Barón 2002) Mowday agrupa todas las clasificaciones de métodos de influencia, diferenciando seis categorías: sanciones negativas, sanciones positivas, métodos informativos, métodos de autoridad, métodos de atracción y otros.

3. *En el destinatario de la influencia pueden influir diferentes aspectos.*

- a) *Aspectos perceptivos.* La percepción del destinatario puede incidir en las relaciones de influencia desde el foco de la figura del agente que ejerce la influencia y la percepción que de este tiene el destinatario y desde la percepción de las bases sobre las que el agente (emisor) fundamenta su influencia.
- b) *Aspectos motivacionales.* La posibilidad de controlar o manipular recursos por parte del agente que desarrolla la influencia no se manifestaría operativamente eficaz si el destinatario de dicha influencia no estuviera motivado hacia la consecución de los recursos que este primero controla.
- c) *Procesos de conformidad.* Estos conducen a la aceptación del ejercicio de influencia por parte del destinatario.
- d) *Conducta manifiesta y disponibilidad para la acción.* Se hace referencia a los cambios en el comportamiento desarrollados en el destinatario como consecuencia de la perdurabilidad de la relación de influencia y que pueden disponer a este hacia actitudes determinadas de mayor o menor aceptación del proceso.

DESARROLLO: Proporcione una amplia explicación sobre los antecedentes del poder. Exponga cada uno de los subtemas mediante el uso de acetatos. Realice lectura comentada con ejemplos alusivos a cada uno.

SINTESIS

Los problemas con que nos enfrentamos al abordar que se entiende por poder son con la falta de acuerdo con respecto a lo que diferentes autores y corrientes entienden por poder y con la gran amplitud dada al alcance de este término.

Desde el punto de vista del alcance que se le atribuye, conviene diferenciar poder entendido en sentido restringido de poder entendido en sentido amplio:

Y desde el punto de vista del tipo de enfoque, podemos diferenciar dos tipos principales: los individuales y los relacionales.

Varios autores han dado su definición sobre el poder:

- Max Weber (en Ferullo 2006), maneja el concepto de dominación para referirse al poder
- Rollo May (en Wood 1993), el poder solo se manifiesta como tal cuando se trasmite para producir un efecto.
- Lewin (1959, en Ferullo 2006), relaciona el poder con la influencia, el poder es la habilidad potencial de una persona de influir sobre otra/s.

La capacidad de crear una relación de dependencia y de influir en otros vendrá determinada por la percepción que estos mantengan de sus opciones alternas y de con ellas poder satisfacer el efecto que se quiere conseguir con el recurso buscado.

Peiro (1983 en Barón 2002) nos dice que en dicho proceso de influencia podemos identificar tres elementos principales: 1. El agente que ejerce la influencia puede ser individual o colectivo, formal o informal; 2. Los métodos de influencia; 3. el destinatario de la influencia.

REFERENCIAS

- Ferullo, P. A. G. (2006). El triangulo de las tres "P". Psicología y poder. Paidós
- Wood, J. (1993). El libro del poder. Panorama Editorial.
- Barón, D. M (2002 enero). El poder en el mobbing. *El Refugio* recuperado en www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/elpoder.htm

SESION II

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: Medición del poder

OBJETIVO: Conocer las diferentes formas de medir el poder

MATERIAL: Acetatos, proyector de acetatos y memoráma (anexo 3)

SUBTEMAS:

- *Medición del poder, desde sus consecuencias, por Boulding*
 - Poder personal destructivo

Para Boulding (1993) el poder personal está distribuido de un modo desigual. Algunas personas tienen mucho, otras casi no tienen ninguno y son muy impotentes. No es absurdo suponer que para cada persona existe un óptimo de poder al que mejor se adaptan las potencialidades de cada cual, aunque sea muy difícil medir dicho grado o decir dónde está o dónde debería estar.

Seguramente no existe ningún ser humano que a lo largo de su vida no haya ejercido el poder destructivo personal muchas veces. Debemos confesar, por otra parte, que se experimenta cierta satisfacción al ejercer los poderes de destrucción, la cual puede durar toda la vida. No es de extrañar que cuando se crece con algún sentimiento de impotencia, exista la tentación de desahogarse de la impotencia con actos destructivos espectaculares.

El poder destructivo, como todas las formas de poder; puede tener un aspecto defensivo o un aspecto activo, es decir, para impedir cambios no deseados o para conseguir cambios deseados.

Las relaciones entre el jefe y los trabajadores presentan algunos elementos de poder destructivo. El jefe por lo general tiene el poder de despedir. El poder de conceder ascensos, en el sueldo está el poder del empresario, la amenaza implícita de no subirlo si el trabajo es insatisfactorio puede ser un elemento importante de las relaciones industriales.

El trabajador tiene el poder de marcharse, organizar huelgas, informalmente o con los sindicatos.

- Poder personal productivo

El poder productivo o económico es bastante más medible que las otras formas de poder (Boulding 1993), gracias a la existencia de la contabilidad y del dinero.

Existen dos aspectos del poder económico estrechamente relacionados pero en modo alguno idénticos. Uno es el capital o los valores. El otro es la renta, flujo o rendimiento.

Lo que nos proporciona más satisfacción no es el consumo, sino la utilización de las existencias de los bienes que nos rodean, sin olvidar los cuerpos y las mentes. No obtengo ninguna satisfacción del hecho de que el coche, los vestidos, la casa y los muebles se gasten. En cambio, obtengo satisfacción al conducir el coche, al llevar los vestidos, al vivir en la casa y al utilizar los muebles.

- Poder personal integrador

Es la más importante de las tres categorías principales del poder, aumenta el poder económico y aun el poder amenazador.

Todas las formas de poder se basan en la capacidad de comunicar. Las amenazas son inútiles a menos que se comuniquen a la parte amenazada. El intercambio es imposible a menos que quienes realizan el intercambio se comuniquen las ofertas. Es muy posible que la máxima influencia del poder integrador se base en el hecho de que la conducta integradora crea comunicación y construye redes de comunicación que se extienden a lo largo y ancho del tiempo y del espacio.

El poder integrador se basa en complejas redes de comunicación y aprendizaje.

➤ *Conductas relacionadas con los efectos del poder*

- El poder de la amenaza

La conducta que está estrechamente relacionada con el poder destructivo es la amenaza. La amenaza se origina cuando A dice a B: “haz algo que quiero o haré algo que no quieres”. Para cumplir la amenaza A debe disponer de algún poder destructivo contra personas o cosas que B valora. La dinámica de la amenaza depende en gran parte de cómo responde B a la amenaza.

Hay varias respuestas posibles por parte de B, Una es la sumisión; B hace lo que pide A y la amenaza no se cumple.

El desafío constituye otra reacción posible. B dice a A: “No haré lo que quieres”. Acto seguido A ha de decidir si cumple o no la amenaza.

La contraamenaza constituye la tercera reacción: “Si me haces algo desagradable, yo te haré algo desagradable”. En este caso, la parte amenazada debe tener medios de destrucción, o fingir de modo convincente que los tiene.

La huida constituye otra reacción posible ante la amenaza, cuanto más nos alejemos del amenazador, más difícil es que cumpla la amenaza.

La quinta reacción ante la amenaza cabe denominarla “conducta desarmadora”. Se trata de la “respuesta flexible que desactiva la ira” el amenazado es capaz de integrarse con el amenazador en algún tipo de asociación o estructura integradora.

- El poder del intercambio

Otro tipo importante de conducta es el intercambio que está relacionada con el poder productivo. El intercambio empieza cuando A dice a B: “Haz algo que quiero y yo haré algo que quieres”.

El intercambio está estrechamente relacionado con el poder productivo por el simple hecho de que, a no ser exista producción, no hay mucho para intercambiar.

El intercambio tiene un elemento integrador, por el simple hecho de que, sin algún tipo de confianza y cortesía, es muy difícil que se produzca.

El intercambio también puede contener una pequeña parte de elemento destructivo al establecer un ordenamiento jurídico que castigue el incumplimiento de los contratos y la desobediencia a los principios de propiedad, es decir, de robo. La confianza es necesaria para que florezca el intercambio.

- El poder del amor

Existen relaciones que se pueden definir con la palabra amor, tomándola en el sentido más amplio posible como un aspecto del poder integrador. En la relación amorosa, esencialmente, A dice a B: “Haces algo por mí porque me amas”. Si la palabra amor suena demasiado fuerte, se puede sustituir por respeto. Si A pide demasiado, existe la posibilidad de que B diga: “Pues bien, no te amo tanto”. Entonces A dirá: “Mira lo que he hecho por ti” y la situación se convierte en intercambio. El amor también está estrechamente relacionado con las estructuras integradoras del orgullo, la vergüenza y quizá también de la culpa.

➤ *Instituciones que ejercen el poder*

- Poder político y militar

Se basa fundamentalmente en las conductas amenazadoras y en el poder destructivo.

Aunque haya en él un elemento de poder productivo y de intercambio, ya que es casi imposible que las instituciones políticas y militares funcionen, al menos a gran escala sin dinero, pues tienen que comprar comida, vestidos, edificios, así como armas, para alimentar; vestir, alojar ya armar a los empleados ya los soldados.

- Poder económico

Es aquel del que los ricos tienen mucho y los pobres, muy poco. Es característico, sobre todo, de instituciones como la casa, la empresa, la compañía, la sociedad anónima y los organismos económicos, su núcleo son los sistemas de poder productivo y conductas de intercambio.

- Poder social

Característica principal de las instituciones integradoras. El poder social es la capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega la lealtad. Una particularidad de semejantes organizaciones es que generalmente se financian con donaciones más que con el intercambio, es decir, con transferencias en una sola dirección, procedentes de miembros leales o afiliados.

DESARROLLO: Se expone cada subtema mediante el uso de acetatos y ejemplos alusivos a cada uno. Se forman tres equipos y mediante un juego de memoráma que contiene las categorías, conductas e instituciones que ejercen el poder, se explica la medición del poder.

SINTESIS

Boulding (1993) se hace una cuestión muy importante, saber si se puede medir el poder tanto en la suma total del poder que hay en el mundo como en su distribución entre los individuos, los grupos y las organizaciones. Como el poder es un concepto multidimensional, es difícil de cuantificar y medir.

A pesar de todo, el concepto de cantidad de poder es importante, aunque sea un concepto vago y de tipo cualitativo.

Boulding (1993) mide el poder desde el punto de vista de sus consecuencias: el poder destructivo, el poder productivo y el poder integrador.

El poder destructivo es el poder de destruir las cosas. El poder productivo se encuentra en los proyectos, en las ideas, en las herramientas y máquinas que fabrican cosas. Se puede considerar que el poder integrador es un aspecto del poder productivo que lleva aparejada la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir a la gente, de crear legitimidad. El poder integrador tiene la vertiente negativa de crear enemigos, de reñir con la gente; tiene un aspecto destructivo y otro productivo.

Cada uno de los efectos del poder, tiene una conducta que la caracteriza (Boulding 1993): Poder destructivo se relaciona con la conducta de la amenaza; Poder productivo se relaciona con la conducta del intercambio; Poder integrador se relaciona con la conducta del amor o respeto.

Para Boulding (1993) la segunda medición del poder se refiere a las instituciones que ejercen el poder. Tenemos el poder político y militar; que se basa fundamentalmente en las conductas amenazadoras y en el poder destructivo; el poder económico característico de instituciones como la casa, la empresa, la compañía; el poder social característica principal de instituciones integradoras.

REFERENCIAS

Boulding, K. E. (1993). Las tres caras del poder. Ediciones Paidós

SESION III

Tiempo: 4hrs.

TEMA: Bases del poder

OBJETIVO: Conocer las siete bases del poder

MATERIAL: Acetatos, proyector de acetatos

SUBTEMAS:

➤ *Bases del poder*

- Poder coercitivo French y Raven (en Hersey 1998)

Los seguidores en el nivel de preparación necesitan lineamientos. Una conducta de demasiado apoyo con quien no está rindiendo puede ser percibida como permisiva o como que premia el desempeño insuficiente.

Sin algún poder coercitivo que sustente el estilo de decir, los esfuerzos por influir serán ineficaces. Los seguidores tienen que saber que si no responden habrá algún costo, sanciones u otras consecuencias, en la forma de reprimendas, disminuciones salariales, transferencia, degradación o incluso despido.

- Poder por conexión Hersey y Marshall Goldsmith

Es un impulsor significativo de los estilos de decir y convencer. Habitualmente, los seguidores quieren evitar sanciones y ganarse los favores que asocian con las conexiones poderosas.

- Poder de recompensar French y Raven (en Hersey 1998)

Aumenta si se piensa que el gerente tiene la capacidad de brindar las recompensas adecuadas. Los seguidores incapaces pero dispuestos son los que más se inclinan a probar un comportamiento nuevo si creen que será premiado un mejor rendimiento.

Las recompensas son aumentos, bonos, ascensos o transferencias a puestos más deseables; y también pueden influir intangibles como un espaldarazo o retroalimentación sobre los logros. En la última instancia, los gerentes reciben lo que premian.

- Poder legitimo Peabody (en Hersey 1998)

A menudo se puede influir en los seguidores con una preparación moderada si piensan que es propio de quien ostenta posición o título tome determinada decisión.

- Poder referente French y Raven (en Hersey 1998)

Para influir en gente capaz pero insegura o indispuesta se necesita un comportamiento de relaciones altas. Si el gerente no ha dedicado tiempo a establecer lazos de simpatía, los intentos por participar pueden ser percibidos en forma adversa y no como útiles. La confianza, la lealtad y la concordancia son importantes para influir en la gente.

El poder referente se basa en las características personales del gerente. En general, el que goza de este poder es querido y admirado por los demás por su personalidad.

- Poder por información Raven (en Hersey 1998)

Los estilos que permiten influir con eficacia en los seguidores que se encuentran en los niveles superiores de preparación son los de participar y delegar. El poder por información es útil para sostener estos estilos. Esta categoría de poder ha ganado importancia con la explosión tecnológica y su énfasis en el acopio y la recuperación de datos.

El poder de información se basa en el acceso percibido a los datos.

- Poder experto French y Raven (en Hersey 1998)

Los seguidores competentes y confiados requieren de poca dirección o comportamiento de apoyo. Son capaces y están dispuestos a desempeñarse por sus propios medios. La base para influirlos es el poder experto.

Con estos seguidores, los líderes más eficaces poseen la destreza, las habilidades y los conocimientos que respetan y consideran importante.

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada uno de los subtemas mediante el uso de acetatos. Realice la dinámica de actuación (anexo 4) para que los participantes reafirmen lo aprendido.

SINTESIS

Peabody (en Hersey 1998) distinguió cuatro categorías de poder: poder legítimo (leyes, reglas, disposiciones), por posición, por competencia (destreza profesional o técnica) y personal.

French y Raven (en Hersey 1998) postulan que hay cinco bases de poder: coercitivo, experto, legítimo, referente y por recompensa.

Más adelante Raven (en Hersey 1998), en colaboración con W. Kruglanski identificó la sexta base: el poder por la información. Hersey y Marshall Goldsmith postularon la séptima categoría: poder por conexión.

- Poder coercitivo, la capacidad de impartir sanciones, castigos o represarías por no trabajar.
- Poder por conexión, la asociación percibida del líder con personas u organizaciones influyentes.
- Poder de recompensar, la capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener.
- Poder legítimo, la percepción de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización.
- Poder referente, el atractivo percibido de tratar con el líder
- Poder por información, el acceso a la posesión percibida de información útil.

- Poder experto, la percepción de que el líder tiene educación, experiencia y destreza.

REFERENCIAS

Barón, D. M (2002 enero). El poder en el mobbing. *El Refugio* recuperado en www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/el poder.htm

Hersey, P. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Pearson

SESION IV

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: Fuentes y expresiones del poder

OBJETIVO: Revisar las fuentes de poder así como las expresiones del mismo.

MATERIAL: Pliegos de papel bond y marcadores

SUBTEMAS:

➤ *Fuentes de poder*

Para Gardner (1989) estar cerca del poder es ya una fuente de poder, el considera como fuentes de poder:

- Fuerza

Probablemente la más antigua fuente de poder es la capacidad de administrar coerción física. Es una fuente disponible tanto para los militares como para el chico más fuerte de tercer grado.

- Costumbre

La costumbre puede elevar para el líder el costo de cada movimiento que viole sus leyes. Muchos líderes tienden a habituarse a ello más a menudo de lo esperado y llegan a considerar la costumbre como una fuente de poder que ellos mismos pueden explotar.

- Organizaciones e instituciones

Los humanos crean modelos relativamente estables de interacción social: comunidades, estados, empresas, ejército, iglesias, universidades, para lograr una u otra serie de propósitos comunes. Y estos sistemas humanos pueden conferir poder a aquellos que ocupan puestos claves.

La organización es la fuente de poder más importante en las sociedades modernas (Galbraith, 1984 en Pelegri 2004). Cuando se quiere ejercer poder, es preciso disponer de alguna forma de organización, aunque luego sea necesario someterse a la organización para lograr el objetivo común, que entraña normalmente la sumisión de terceros.

En la organización se dan tres características: a) que obtiene sumisión externa sólo cuando obtiene sumisión interna; b) que aumenta su poder con la asociación a las otras fuentes (personalidad y propiedad) y en la medida que puede acceder a los tres instrumentos; c) que cuanto más diversos sean los fines a los que aplicar el poder de la organización mayor será la debilidad para obtener sumisión.

- Creencias

Los humanos somos animales creyentes. Tenemos creencias religiosas. Creemos en una u otra doctrina política. Adoptamos creencias que otorgan sentido a nuestras vidas, creencias que nos dicen cómo conducirnos, creencias que consuelan.

El líder que comprende esas creencias y que actúa de acuerdo con esas creencias ha encontrado una fuente de poder.

- Opinión pública

Es evidente que en nuestra sociedad la opinión pública es una notable fuente de poder. Si los líderes tienen el apoyo de la opinión pública, su libertad de acción es realizada y los obstáculos se vuelven superables. Cuando el apoyo de la opinión pública es bruscamente retirado, las figuras públicas caen, las leyes no pueden aplicarse.

Por lo común las personas que en la actualidad detentan el poder buscan manipular el flujo de la información y modelar la opinión pública en mil formas astutas.

- Información

Está el poder derivado del conocimiento y de la información. Los servicios militares saben esto y gastan vastas cantidades de dinero en actividades de inteligencia. Las empresas gastan enormes sumas de dinero en investigación, en servicios informativos, en asesores. La ciencia y la tecnología son fuentes de poder.

- Poder económico

El poder económico es tan conocido como fuente de poder. Una conocida característica del poder económico es que rápidamente se traduce a otras formas de poder. La persona rica puede comprar símbolos de status o puede influenciar a la opinión pública. El dinero puede comprar resultados políticos.

➤ *Expresiones del poder*

El fenómeno del poder se podría recorrer a través de cinco expresiones (Santillana 2005):

- Fetichista

La que está presente en relaciones de poder fincadas en las cualidades que los sujetos atribuyen a las cosas para encontrar explicación a ciertos fenómenos. Es común que las personas proyecten poder a través de las cosas y les finquen cualidades que nacen en realidad de relaciones sociales muy específicas. Relacionar el poder con las cosas se reproduce a un nivel muy elemental de la conciencia en que el encantamiento desempeña un papel protagónico.

- Representativa

Esta expresión es el comienzo del desencadenamiento del poder-objeto. Si bien el poder, en tanto representación, se le continúan atribuyendo cualidades que rebasan por mucho al objeto mismo, la relación sujeto-objeto cobra aquí otro sentido.

El objeto mantiene cualidades propias que lo hacen continuar siendo la representación que el sujeto se hace del poder, sin embargo, a diferencia del momento fetichista, el sujeto se concibe como un momento necesario para hacer efectivas las cualidades del objeto y su trastocamiento en poder.

- Reflexiva

Existe la posibilidad de que el sujeto se percate de su propia potencialidad para enfrentarse al objeto y dominarlo. Esta última es la expresión reflexiva del poder. El sujeto se cerciora del poder del objeto potenciado por él mismo. El sujeto comprende que su ser se extiende en el objeto nombrado. Comprende que su ser se extiende en el objeto gracias a las potencialidades descubiertas en sí mismo.

El sujeto reflexivo confiará los resultados de su acción a su propia capacidad y volverá hacer de la relación sujeto-objeto, una relación unidireccional pero ahora invertida.

- Social

Igual que otras expresiones de las relaciones humanas, el poder es social y por ende, intersubjetivo. Es decir, implica a los individuos pero no se quedan en ellos; los aborda en sus múltiples relaciones. Intersubjetividad es el momento dinámico, vinculante de las relaciones humanas sin el cual resulta incomprendible la historia y la cultura.

El poder es una forma que adquieren las relaciones sociales ahí donde unos individuos persiguen la consecución de sus fines e intereses en convivencia con otros individuos.

- Artística

Lejos de aniquilar o corromper, el poder afirma y al afirmar abre sus posibilidades de despliegue hacia la creación. La expresión artística del poder se deleita con la forma que adquieren la aceptación y la resistencia en los otros.

El poder se puede expresar artísticamente en la elección de una estrategia. Es el arte de encontrar los medios más adecuados para seducir al otro. La expresión artística del poder seduce afirmando tanto la subjetividad del artista como de las subjetividades que se le acercan a través de su obra.

DESARROLLO: Se forman tres equipos con la participación del grupo. Se da a cada equipo un pliego de papel bond y un marcador. A cada equipo se le asignan cuatro fuentes y expresiones del poder para ser expuestos ante el grupo. Cada equipo comenta los temas que les fueron asignados con los integrantes que conforman dicho equipo. Realizan un resumen en el pliego de papel bond de los temas que les fueron asignados y un representante de cada equipo con apoyo de sus compañeros de equipo expone el resumen ante todo el grupo. Se hacen comentarios sobre las exposiciones de cada equipo.

SINTESIS

Gardner (1989) nos dice que las fuentes de poder son infinitamente variadas. La riqueza, la posición, el atractivo personal, el conocimiento especializado sobre un tema, las dotes persuasivas,

la capacidad de motivar; todas ellas e innumerables otras fuentes de poder operan durante cualquier día normal en la vida de una comunidad.

Disponer de una fuente de poder puede dar acceso a otras fuentes. Para Gardner (1989) estar cerca del poder es ya una fuente de poder, él considera como fuentes de poder:

- la fuerza
- la costumbre
- organizaciones e instituciones
- creencias
- opinión pública
- información
- poder económico.

Por otro lado Santillana (2005) nos dice que el fenómeno del poder se podría recorrer a través de cinco expresiones:

- *Expresión fetichista.*
- *Expresión representativa.*
- *Expresión reflexiva.*
- *Expresión social*
- Expresión artística

REFERENCIAS

Gardner, J. (1989). El liderazgo. Grupo Editor Latinoamericano.

Santillana, A. A. (2005). El poder y sus expresiones. *Revista Dialnet*. Revista de Investigación social recuperado en, ISSN 1870-0063. 2. pp 227-242.

SESION V

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: ¿Qué es el Acoso psicológico en el trabajo?

OBJETIVO: Conocer los antecedentes del acoso psicológico en el trabajo, así como las conductas del mismo.

MATERIAL: Acetatos y proyector de acetatos

SUBTEMAS:

- *Definiciones (con la participación de los asistentes), se recomienda la dinámica de lluvia de ideas (anexo 2).*
- *Tesis del acoso psicológico en el trabajo*

La mayoría de los países europeos de habla no inglesa se refieren a este problema como “Mobbing”. El correlato correcto del termino mobbing en castellano debe ser ***acoso psicológico en el trabajo***. La denominación “acoso moral”, que se usa a veces en castellano, es abiertamente incorrecta. No se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres de la víctima. El término moral hace referencia en castellano al ámbito de la moral. Si tuviéramos que calificar este tipo de acoso deberíamos decir más bien acoso “inmoral”. Los términos acoso laboral o acoso en el trabajo son incompletos y generan confusión con otras posibles situaciones de acoso como es el acoso sexual (Piñuel y Oñate 2003).

Andrea (2006) dice que hay diferentes acepciones de este término que si bien se utilizan como sinónimos en algunas bibliografías, no lo son en su total dimensión:

- Bossing: acoso de un jefe o sus representantes, para deshacerse de un empleado incómodo.
- Bullying: suele aplicarse a las humillaciones y novatadas en ambientes escolares. También en casos de violencia ejercida por la propia organización (EE.UU.).
- Whistleblowing: se refiere a los “bocazas” que ponen en evidencia los problemas de la organización, mediante denuncias públicas o legales, y que la empresa se venga de ellos utilizando variadas represalias.
- Ijime: el acoso japonés. “El clavo que sobresale se encuentra con el martillo”, dice un refrán japonés, que sintoniza con los enemigos del individualismo.

Bosqued (2005) menciona que en cualquier caso, y cualquiera que sea la palabra que utilicemos para nombrarlo, lo podemos definir de la siguiente manera:

- Unos actos (acciones, palabras, miradas, lenguaje caporal, etc.) que se producen por parte del acosador o acosadores y destrozar psicológicamente a la persona elegida como víctima.

La definición aceptada por la legislación sueca, en 1993 y elaborada por la Agencia Sueca para la Mejora del Entorno Laboral (AFS) lo describe como una serie de acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral (Barón, 2004).

➤ *Etapas del acoso psicológico en el trabajo*

Leymann (1996, en Barón 2004) refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso psicológico en el trabajo, al que se adscriben, en gran medida, las pautas de desarrollo de la mayoría de los procesos de acoso.

- Primera fase

Ante las presiones iniciales de hostigamiento psicológico en el trabajo, el primer síntoma de las víctimas es la desorientación. Las personas que esperan el apoyo y el acogimiento de la organización, de “su empresa”, no se explican el por qué de la presión, pero no actúan contra ella, confiando en que más tarde o más temprano la presión pasará y contarán con la buscada integración en el proyecto de la organización.

La persona o el grupo objeto del mobbing, comienza a preguntarse en que ha fallado, qué tiene que hacer para que el hostigamiento cese. La excesiva preocupación tiende a producir trastornos del sueño e ideación recurrente, en muchas de estas personas. En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de ansiedad en relación con el mantenimiento del estatus laboral y algunas alteraciones de los hábitos alimenticios.

A estas alturas, la víctima ya ha identificado a su acosador, se ha dirigido a dicha figura, esperando un entendimiento, una rectificación o una solución no demasiado llamativa. La víctima se encuentra buscando la manera de resolver el problema, sin que se perjudiquen sus intereses en la organización tiende a recurrir a sus relaciones más cercanas, esperando la ayuda necesaria y encontrando una incompreensión del problema.

La persona acosada se debate entre dos alternativas. Por un lado, la negación del problema, por su incredulidad ante la situación, la segunda alternativa considera la necesidad de un enfrentamiento abierto hacia el acosador, con el riesgo implícito de que el conflicto se generalice a la opinión pública del resto de la organización.

- Segunda fase

La siguiente fase también es propiciada por el acosador, y se caracteriza por una graduación más incisiva del acoso psicológico en el trabajo hacia la víctima, con el objetivo de intimidar a la misma y hacerle notar que cualquier movimiento para defenderse de su acosador sólo conseguirá acrecentar el hostigamiento.

- Tercera fase

La persona acosada puede recurrir a algunas personas de la organización que pudieran ayudarle a afrontar el problema como otros superiores.

Comienzan los primeros sentimientos de rechazo y de marginación, el acosado comienza a sentirse aislado y a los iniciales síntomas de ansiedad, se suceden los primeros sentimientos de culpa y con ello algunos brotes depresivos. Poco a poco se va minando su fortaleza, ante la persistente presión del acoso psicológico en el trabajo y la falta de medios para afrontarlo.

Si la persona se repliega en sí misma y se dispone a aguantar todo lo que sea necesario, se puede identificar en esta fase que la víctima se ha dejado atrapar y que con ello ha entrado directamente en lo que denominamos la espiral del Mobbing.

La víctima comienza a perder interés por su tarea, precisamente aquello que le ha hecho aguantar el acoso psicológico en el trabajo, permutando este interés por la preocupación por su salud. Ante esta situación se inicia, habitualmente, un “vía crucis” por las consultas de los diversos profesionales de la salud. Esta etapa puede concluir en la consulta del psiquiatra o del psicólogo, dada la imprecisión del cuadro fisiológico presentado.

- Cuarta fase

Tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenibles su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado actual, tiende a convertirse en algo terrorífico. La víctima del mobbing opta ya, cada vez con más seguridad, por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece.

En el caso de que considere que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, su carrera tiende a concluir en una amarga prejubilación del mundo del trabajo.

En otros casos, de personas más jóvenes, éstas siguen soportando la presión algún tiempo, en tanto les llega una oportunidad para poder marcharse, lo que suele ser infrecuente dadas las condiciones de precaria salud en la que tienden a encontrarse.

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada uno de los subtemas mediante el uso de acetatos. Realice la lectura comentada con la participación de los asistentes.

SINTESIS

El acoso psicológico en el trabajo (mobbing), lejos de constituirse como un problema puntual de las nuevas organizaciones se ha instaurado como una epidemia que afecta a miles de trabajadores.

La mayoría de los países europeos de habla no inglesa se refieren a este problema como “Mobbing”. El correlato correcto del término mobbing en castellano debe ser *acoso psicológico en el trabajo*. La denominación “acoso moral”, que se usa a veces en castellano, es abiertamente incorrecta. No se trata del acoso a la moral o a la ética o a las buenas costumbres de la víctima. El término moral hace referencia en castellano al ámbito de la moral. Si tuviéramos que calificar este tipo de acoso deberíamos decir más bien acoso “inmoral”. Los términos acoso laboral o acoso en el trabajo son incompletos y generan confusión con otras posibles situaciones de acoso como es el acoso sexual (Piñuel y Oñate 2003).

La definición aceptada por la legislación sueca, en 1993 y elaborada por la Agencia Sueca para la Mejora del Entorno Laboral (AFS) lo describe como una serie de acciones recurrentes censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral (Barón, 2004).

Leymann (1996, en Barón 2004) refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso psicológico en el trabajo, al que se adscriben, en gran medida, las pautas de desarrollo de la mayoría de los procesos de acoso:

- 1) Primera fase. Se inicia el acoso psicológico en el trabajo
- 2) Segunda fase. Se abre el conflicto
- 3) Tercera fase. La intervención de los superiores
- 4) Cuarta fase. La huida

REFERENCIAS

Andrea, F. (2006). Mobbing/Acoso laboral. Crónicas del crimen perfecto. Recuperado en www.intramed.net

Barón, D. M., Munduate, J. L. y Blanco, B. J. M. (2004). La espiral del mobbing. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 20 No. 3.

Bosqued, L. M. (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Editorial Paidós México

Piñuel y Zabala, I. y Oñate, C. A. (2003). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Congreso Internacional Virtual: Intangibles e Interdisciplinariedad. Revista Dialnet

SESION VI

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: ¿Cómo se lleva a cabo el acoso psicológico en el trabajo?

OBJETIVO: Conocer las conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing así como los actores y los distintos tipos del mobbing.

MATERIAL: Acetatos y proyector de acetatos, cuadro de colores (anexo 5)

SUBTEMAS:

➤ *Inventario de conductas por Leymann*

Leymann (en Bosqued, 2005), describió en su Inventario de Acoso Laboral conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing de manera más frecuente; Leymann clasificó dichas conductas en cinco grandes apartados.

- Limitar y manipular la comunicación y/o la información
 - El acosador reduce las posibilidades de la víctima de comunicarse con otros.
 - Se le interrumpe cuando intenta hablar
 - Se le impide expresarse
 - Se le insulta, se le habla a gritos y se le recrimina.
 - Se critica su trabajo
 - Se critica su vida privada
 - Se le acosa por teléfono
 - De le amenaza verbalmente
 - Se le amenaza por escrito
 - Se evita el contacto con la víctima, rehuendo su mirada y dirigiéndole gestos y miradas de rechazo o desprecio
 - Se ignora su presencia, obrando como si fuera invisible o no existiera.
- Limitar el contacto social
 - Se deja de hablar a la víctima
 - No se le permite que hable a los demás
 - Se le aísla, asignándole un lugar de trabajo alejado del resto de los compañeros.
 - El acosador prohíbe al resto de los compañeros que le hablen
 - Se obvia su presencia física
- Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros
 - Se le calumnia
 - Se lanzan rumores malintencionados sobre ella
 - Se le ridiculiza
 - Se le asigna la etiqueta de enferma mental

- Se le intenta forzar para que se someta a un examen psiquiátrico
 - Se le achaca alguna enfermedad
 - Se imitan su voz, sus gestos, su manera de andar, etc., ridiculizándolos.
 - Se critican sus convicciones políticas o religiosas
 - Burlas acerca de su vida privada
 - Burlas sobre su etnia o nacionalidad
 - Se le asignan trabajos degradantes
 - Se comenta su trabajo de manera malintencionada, observando meticulosamente cualquiera de los aspectos del mismo
 - Se cuestionan y desautorizan sus decisiones
 - Se le insulta con términos obscenos o degradantes
 - Se le acosa sexualmente
 - Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral
 - No se le asigna ningún trabajo
 - Se le vigila para que además no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma
 - Se le piden tareas absurdas, ridículas o inútiles
 - Se le asignan tareas claramente inferiores a sus competencias profesionales.
 - Se le asignan constantemente tareas nuevas
 - Se le hacen realizar trabajos humillantes u ofensivos
 - Se reasignan tareas muy superiores a sus competencias, con el fin de desprestigiarle y demostrar su incompetencia
 - Comprender la salud de la persona acosada
 - Se le exigen trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud
 - Se le amenaza físicamente
 - Se arremete físicamente a la víctima, pero levemente, como una advertencia
 - Se le infringen malos tratos físicos
 - Se le ocasionan gastos intencionalmente para perjudicarlo.
 - Se le ocasionan daños físicos en su puesto de trabajo o en su hogar
 - Se pone en evidencia su vida sexual o se le arremete sexualmente
- Los distintos tipos de mobbing
- Acoso vertical descendente

Es el que se lleva a cabo por parte de un superior jerárquico hacia un subordinado; se trata del caso más destructivo por el hecho de que la víctima se siente aún más aislada que en los otros tipos de acoso y con una menor disponibilidad de recursos para defenderse de la situación.

- Acoso horizontal

Es el que tiene lugar entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en la empresa, es decir, cuando tanto el acosador como el acosado son compañeros. Es la situación de mobbing más frecuente con unas cifras que, según Leymann estarían en el 44% de los casos de acoso y según, Piñue y Zavala, en el 42%.

- Acoso ascendente

El acoso aquí parte de uno o más subalternos hacia su superior jerárquico. Si bien es el menos frecuente de todos los tipos de acoso (Leymann: 9%; Piñuel y Zavala: 2,5%), no por ello deja de ser menos destructivo para quien lo padece, jugando en ello un papel relevante el hecho de que resulta menos creíble para las instancias a las que puede recurrir.

- Acoso mixto

Si la iniciativa de acoso ha partido de un superior, éste pronto hace lo necesario para que los compañeros de la víctima participen, ya sea activa o pasivamente. Si ha sido un compañero el que ha comenzado a acosar, resulta un tanto difícil que la situación pueda sostenerse si la jerarquía se opone, por lo que acaba convirtiéndose en cómplice cuando menos por omisión, por no hacer nada para que el acoso cese.

➤ Lo que no es mobbing

Bosqued (2005) menciona que en términos generales, se puede decir que no es mobbing cualquier incidente puntual. Ya hemos visto cómo lo característico del acoso psicológico en el trabajo es precisamente su intencionalidad y la repetición constante en el tiempo de determinados actos. Todo aquello que no cumpla estos dos criterios puede resultar desagradable y producir estrés en el trabajador, pero no es acoso psicológico en el trabajo.

En este sentido, podemos poner, a modo de ejemplo de lo que no es acoso psicológico en el trabajo, situaciones como las siguientes:

- Que el jefe te eche la bronca, aunque sea de malos modos. Es un acontecimiento puntual y las más de las veces producto de un impulso, no de un plan para buscar tu humillación de manera intencionada y premeditada.
- Discutir con el jefe o con un compañero o subordinado o cualquier otro tipo de enfrentamiento personal, antipatías o diferencias de opinión
- Estar estresado en el trabajo, ya sea por exceso de tareas, por el mal ambiente reinante o por unas condiciones laborales deficientes o insatisfactorias. El mobbing es humillación y maltrato intencionado con el objetivo de destruir y/o eliminar al trabajador, algo que no sucede en el caso del estrés laboral. Si esas cuestiones te afectan no sólo a ti, sino también al resto de los trabajadores, no van acompañadas de

otras actuaciones que tengan como objetivo agredirte y no parecen responder a ninguna intencionalidad, no se trata de mobbing.

- Que te trasladen, cuando esto está justificado y entra dentro de la lógica de la empresa, aun cuando eso te suponga una incomodidad o un quebranto.
- Que critiquen tu forma de hacer las cosas, siempre que esa crítica sea constructiva, no sea repetitiva ni humillante, y tenga su justificación.
- Las posturas de victimismo porque otros compañeros ascienden en la empresa o les aumentan el sueldo y a ti no.
- El acoso sexual y la violencia física en el trabajo, aunque ambas sean a la vez algunas de las acciones de que se vale el acosador para humillar a su víctima. Son conflictos distintos que no deben confundirse con el mobbing para no desvirtuar unos y otros.

- Acoso Light

Una situación que linda con el acoso, pero sin llegar a serlo estrictamente, es lo que podríamos denominar como “acoso light” o “acoso blando”. Se trata de un hostigamiento psicológico que no pasa de las primeras fases, sin llegar a producirse las etapas más avanzadas, las acciones dirigidas contra uno, son menos frecuentes que en un acoso verdadero, más sutiles, menos agresivas, para el individuo y en, consecuencia, sus secuelas son bastante menos graves que en el mobbing puro y duro (Bosqued, 2005).

No obstante hay dos factores que lo convierten en algo claramente peligroso para el individuo que es objeto de este “acoso light”:

1. Su duración de tiempo. Es una situación que puede perdurar durante largas temporadas, a veces toda la vida laboral. Como incordia, pero no demasiado, la persona semiacosada no llega a “explotar” ni a denunciar, limitándose a aguantar, a capear el temporal como puede y en el mejor de los casos, a elaborar sus propias estrategias de afrontamiento que le permitan llevarlo a de la mejor manera posible.
2. La aparente falta de motivo para que el señalado se queje y, menos aún, para que denuncie el problema. Aquí las cosas no están lo suficientemente claras y todo es “semi”, te están semiacosando”, desprestigiado a medias. Todo discurre en un aparente ambiente de normalidad, lo que hace prácticamente imposible acudir a un superior a exponerle el asunto y que aquél lo entienda y lo vea como es, aunque ponga buena voluntad en ello.

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada uno de los subtemas mediante el uso de acetatos, al terminar realice la dinámica de grupo con el cuadro de colores.

SINTESIS

Leymann (en Bosqued, 2005), describió en su Inventario de Acoso Laboral conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing de manera más frecuente; Leymann clasificó dichas conductas en cinco grandes apartados. La clasificación de Leymann es la siguiente:

- Limitar y manipular la comunicación y/o la información
- Limitar el contacto social
- Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros
- Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral
- Comprender la salud de la persona acosada

Bosqued (2005) nos dice que el acoso psicológico en el trabajo puede producirse en distintas direcciones:

- Acoso vertical descendente.
- Acoso horizontal.
- Acoso ascendente
- Acoso mixto

Bosqued (2005) menciona que en términos generales, se puede decir que no es mobbing cualquier incidente puntual. Ya hemos visto cómo lo característico del acoso psicológico en el trabajo es precisamente su intencionalidad y la repetición constante en el tiempo de determinados actos. Todo aquello que no cumpla estos dos criterios puede resultar desagradable y producir estrés en el trabajador, pero no es acoso psicológico en el trabajo. De una agresión asilada te puedes recuperar emocionalmente en un periodo de tiempo más o menos breve – siempre en proporción a la intensidad e importancia del hecho – pero no sucede así cuando se están produciendo estos hechos constantemente.

REFERENCIAS

Bosqued, L. M. (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Editorial Paidós México

SESION VII

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: Efectos en la salud por el acoso psicológico en el trabajo

OBJETIVO: Conocer las secuelas del acoso psicológico en el trabajo sobre la salud de la víctima.

MATERIAL: Laptop, cañón, disco con diapositivas.

SUBTEMAS:

- *Sintomatología de las víctimas de mobbing*

Sintomatología que presentan las víctimas de mobbing	% que manifiestan el problema	Número de personas afectadas
Dolores de espalda	63	1 499 400
Dolores musculares/articulares generales	55	1 309 000
Irritabilidad	54	1 285 200
Bajo estado de ánimo, depresividad	48	1 142 400
Dolores de cabeza	48	1 142 400
Dolores en la nuca	48	1 142 400
Dificultad para dormirse	47	1 118 600
Sueño ligero, interrumpido	44	1 047 200
Despertar temprano	44	1 047 200
Dificultades de concentración	43	1 023 400
Apatía, falta de iniciativa	37	880 600
Sentimiento de inseguridad	35	833 000
Llanto, ganas de llorar	35	833 000
Agresividad	33	785 400
Problemas de memoria	32	761 600
Debilidad general	31	737 800
Falta de apetito	31	737 800
Debilidad de piernas	30	714 000
Dolores de estomago	28	666 400
Fatiga crónica	26	618 800
Palpitaciones / taquicardia	24	571 200
Irritación de garganta	23	547 400
Pesadillas	21	499 800
Sequedad en la boca	20	476 000
Sofocos	19	452 200
Diarrea	17	404 600
Aislamiento, retirada social	17	404 600
Mareos	16	380 800
Jadeos / dificultad respiratoria	14	333 200
Hipotensión	12	285 600
Vértigo, pérdida del equilibrio	11	261 800
Temblores	10	238 000
Dolores en el pecho	10	238 000
Hipertensión	9	214 200
Otros	9	214 200
Vómitos	6	142 800
Fiebre moderada	5	119 000
Ideas suicidas	5	119 000
Desvanecimiento / desmayos	4	95 00

Tabla 1 (Piñuel, 2003)

➤ *Repercusiones del mobbing en la organización*

Resultados nocivos para una estructura organizativa:

Efectos en el rendimiento laboral.

El mobbing tiene irremediamente como efecto una disminución del rendimiento de la persona afectada., los efectos sobre la productividad no se limitan a ese único individuo. Dado que se ha dañado la comunicación y la colaboración entre los distintos miembros del grupo, así como la motivación, no es de extrañar que se rinda menos.

Consecuencias en el clima laboral

El ambiente laboral se ve perjudicado porque se altera la comunicación y el clima de colaboración entre los trabajadores. Se rompe así una buena baza para combatir el estrés. El estrés con todas sus secuelas negativas, aparece con mucha mayor probabilidad en el ambiente enrarecido y nocivo en el que tiene lugar el hostigamiento psicológico.

Resultados nocivos para el acosado:

Alteraciones del estado de ánimo. Como el trastorno obsesivo, el trastorno bipolar, la depresión y la ansiedad

Conductas asociales. Tendentes a adicciones relacionadas con el uso de las drogas, el consumo de tabaco y el abuso de alcohol.

Conductas auto-lesivas. Como conflictos familiares, divorcios e incluso suicidios.

Afecciones fisiológicas. Como la hipertensión, trastornos dermatológicos, alteraciones digestivas y cierta propensión a incluir al sujeto en grupos de riesgo de accidentes vasculares y coronarios.

➤ Perfil del acosador

Piñuel y Zavala (2001) nos dice que el comportamiento del acosador es un intento del mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias. Ese miedo o esa inseguridad suelen venir determinados por la propia conciencia de mediocridad, que es puesta en evidencia, muy a menudo de manera inconsciente.

El comportamiento psicopático del acosador tiene esos sentimientos, conocidos vulgarmente como “complejo de inferioridad”, que son reprimidos en lo profundo del inconsciente y hacen que el acosador reaccione de manera violenta contra todo lo que pueda recordárselo o sugerírselo.

La solución del hostigador consiste, en lugar de elevar sus propios niveles de autoestima, en rebajar los de los demás hasta lograr dejarlos por debajo de los suyos. Con ello obtiene la compensación de quedar por encima de ellos mediante la ridiculización, la humillación o la hipercrítica sistemática de todo cuanto hacen o dicen las víctimas.

➤ Perfil de la víctima

Características y tendencias de las víctimas del mobbing

CARACTERISTICAS	TENDENCIAS
Empático	Baja asertividad
Afectivo	Indecisión, dubitación
Sensible	Decide lentamente
Honrado	Necesidad de sentirse valorado
Digno de confianza	Inclinación a sentirse culpable
Fiable	Ingenuo
Pendiente de las necesidades de ajenas	Dependiente
Benévolo, dispuesto a ayudar	Deferente
Orientado a las personas	Elusivo
Orientado al cliente	Percibido como falto de autoconfianza
Buenas relaciones publicas	Manso
Constructivo	Llora cuando es injuriado
Popular	Fácil de persuadir
Buen organizador	Tendencia a la desvalorización propia
Comprometido en el servicio	Considerado
Generoso	Da respuestas largas a preguntas cortas
Deseoso de complacer	Antepone las necesidades de los demás a las propias frecuentemente.
Trabaja a largo plazo	
Multitarea	
Deseo de ser valorado y considerado	
Gusto por el trabajo bien hecho	
Sociable, conversa sensiblemente	

Tabla 2 (Piñuel, 2001)

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada uno de los subtemas mediante el uso de diapositivas. Realice lectura comentada con la participación de los asistentes.

SINTESIS

Según Piñuel (2003) más de la mitad de las víctimas de mobbing (52%) refieren secuelas del hostigamiento sobre su salud (ver Tabla 1).

Casi la mitad de las víctimas de Mobbing refieren secuelas de hostigamiento sobre su salud psíquica. El 7, 02% de los trabajadores en activo manifiestan padecer algún problema psicológico derivado del mobbing (Piñuel y Oñate 2003).

La empresa en la que se produce el acoso psicológico en el trabajo, trabaja contra la misma esencia de su existencia: productividad y beneficio.

Teniendo resultados nocivos para la estructura de la empresa como efectos en el rendimiento laboral y consecuencias en el clima laboral. Así como resultados nocivos para el acosado como son: alteraciones del estado de ánimo, conductas asociales, conductas auto-lesivas, afecciones fisiológicas.

Conocer la psicología del agresor es un tema importante para llegar a comprender porque se produce el acoso psicológico en el trabajo e incluso para conseguir salir del proceso cuando ya se es una víctima.

Piñuel (2001) nos dice que el comportamiento del acosador obedecía casi siempre a un intento del mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias. Ese miedo o esa inseguridad suelen venir determinados por la propia conciencia de mediocridad, que es puesta en evidencia, muy a menudo de manera inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que después resulta seleccionada como objetivo.

Piñuel (2001) nos dice que Tim Field, distingue entre las características previas de la persona y las tendencias que las personas que ya han sido acosadas generan tras los ataques (ver Tabla 2)

REFERENCIAS

Piñuel y Zabala, I. (2001). Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Editorial Sal Terrae. España

Piñuel y Zabala, I. y Oñate, C. A. (2003). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Congreso Internacional Virtual: Intangibles e Interdisciplinariedad. Revista Dialnet

SESION VIII

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: Adquirir poder

OBJETIVO: Conocer las estrategias para adquirir y ejercer el poder en una organización.

MATERIAL: Acetatos, proyector de acetatos

SUBTEMAS:

- *Los 12 pasos de Benzinger para adquirir poder*
 1. Aprenda y emplee el lenguaje y los símbolos de su organización
 2. Aprenda y siga las prioridades de su organización
 3. Conozca la líneas de poder
 4. Averigüe quienes tienen el poder y conózcalos
 5. Desarrolle sus conocimientos profesionales
 6. Desarrolle sus habilidades de poder
 7. Sea proactivo
 8. Asuma la autoridad
 9. Corra riesgos
 10. Toque su propio ritmo
 11. Satisfaga las necesidades de su supervisor
 12. Cuídese
- *Identificar el nivel de poder y las necesidades de la organización*

Wood (1993) nos dice que cuando se reconoce el poder que impera en una organización, se puede centrar en las necesidades que sus integrantes no han satisfecho.

Una vez que las hemos afrontado y cumplido, el grupo puede abocarse a una mayor realización de su energía (ver Tabla 3):

Necesidad	Nivel de poder
Realización	Sinergia
Estima, autoestima	Nutrición
Afiliación	Competitividad
seguridad	Manipulación
Supervivencia	Coercitivo

Tabla 3

Wood (1993) nos muestra dos polaridades del punto de vista del poder, para compararlos entre sí, el movimiento que se está realizando es (ver Tabla 4):

Alejándose de :	Acercándose a:
El poder sobre la rigidez	El poder con la fluidez
El control de otros	La tolerancia y la ambigüedad
El poder solitario	El poder compartido y facilitado por otros
Hacer lo que uno desea	Trabajar de común acuerdo con otros
Competir por lo mejor	Formar sinergias o combinaciones de energía
El yang	El ying
Lo masculino	Lo femenino
El énfasis individual	El conocimiento de los sistemas

Tabla 4

➤ *Conceder poder*

Wood (1993) menciona que la facilitación del poder de otros es un acto de poder y nos da algunas ideas que podemos hacer para facilitar el poder en los demás:

1. Escúchelos. Escuche sin prejuicios, sin juzgar, sin burlas ni risas y sin el deseo de cambiar.
2. Edúquelos. Comparta la información, comparta las habilidades, creencias, valores, sentimientos... cualquier cosa que nos revele algo más del mundo que nos rodea, especialmente cerca de nuestra propia relación. Esto puede resultar intimidante pero también muy recompensante.
3. Proporcione algún tipo de estructura que le ayude a la otra persona a triunfar. Ayude a crear un orden donde existe caos.
4. Sea líder y conduzca. Este es un acto de equilibrio. Conduzca lo suficiente pero no demasiado. Inspire. Dirija hasta cierto grado. Otorgue recompensas.
5. Provea. Comparta recursos, preste sus herramientas, regale cosas (tangibles e intangibles) que ayuden a la otra persona a alcanzar sus objetivos.
6. Sea un mentor. Un tutor. Nutra, retroalimente generosamente, proporcione un buen modelo para un uso saludable del poder.
7. Realice. Combine todo lo anterior y únase a la caravana, incorporarse a otra persona le hace saber que lo que está haciendo es valioso e importante, a grado tal que usted está dispuesto a usar su poder en lo mismo.
8. Elogie, y vuelva a elogiar.
9. Déjelo ser. Llega un momento en que se debe dejarlo solo y ver qué puede hacer con sí mismo.

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada uno de los subtemas mediante el uso de acetatos. Realice lectura comentada con la participación de los asistentes con ejemplos alusivos a cada uno.

SINTESIS

Benzinger (en Hersey 1998) afirma que para protegerse de la frustración y el colapso laboral, se tiene que decidir conscientemente si quiere poder y está dispuesto a hacer lo que hay que hacer para conseguirlo, menciona la estrategia de 12 pasos para adquirir el poder:

1. Aprenda y emplee el lenguaje y los símbolos de su organización
2. Aprenda y siga las prioridades de su organización
3. Conozca la líneas de poder
4. Averigüe quienes tienen el poder y conózcalos
5. Desarrolle sus conocimientos profesionales
6. Desarrolle sus habilidades de poder
7. Sea proactivo
8. Asuma la autoridad
9. Corra riesgos
10. Toque su propio ritmo
11. Satisfaga las necesidades de su supervisor
12. Cuídese

Wood (1993) nos dice que cuando se reconoce el poder que impera en una organización, se puede centrar en las necesidades que sus integrantes no han satisfecho. Una vez que las hemos afrontado y cumplido, el grupo puede abocarse a una mayor realización de su energía (ver Tabla 3).

Así mismo nos dice que resulta difícil, si no que imposible, conceder poder a otra persona. Podemos otorgar autoridad, podemos dar nuestro consentimiento. Pero darle poder a alguien es un punto menos que imposible. Lo que se puede hacer, y que resulta ser un catalizador del poder de ambos, es facilitar la ascensión al poder de alguien y menciona algunas ideas:

- Escúchelos.
- Edúquelos.
- Proporcione algún tipo de estructura que le ayude a la otra persona a triunfar. Sea líder y conduzca.
- Provea.
- Sea un mentor.
- Realice.
- Elogie, y vuelva a elogiar.
- Déjelo ser.

REFERENCIAS

Hersey Paul. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.

Pearson

Wood John (1993). El libro del poder. Panorama Editorial.

SESION IX

Tiempo: 4 hrs.

TEMA: Tácticas en el Mobbing

OBJETIVO: Conocer algunos enfoques del abordaje del problema del mobbing.

MATERIAL: Acetatos, proyector de acetatos, cuestionario de evaluación final del programa (anexo 6).

SUBTEMAS:

- *Enfoque de Barón para afrontar el acoso psicológico en el trabajo*

Barón (2004) nos dice que en un futuro próximo, habrá dos enfoques en el abordaje del problema, uno a nivel de análisis macro y otro a nivel de análisis micro, que se concreta en los siguientes aspectos:

En la organización laboral se requiere de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, como un **primer eje** estratégico que establezca planes preventivos, tanto de información y formación, como de implementación de los adecuados Protocolos de Acción. Estos protocolos irán orientados a abordar los siguientes aspectos:

- a) Crear una cultura organizacional que minimice y evite el mobbing
- b) Generar estilos de gestión del conflicto y de liderazgo participativos
- c) Dotar a las potenciales víctimas de instrumentos de comunicación formal del problema en la organización
- d) Disponer de indicadores que circunscriban la situación de la organización con relación al acoso psicológico en el trabajo.

El **segundo eje** de tratamiento del acoso psicológico en el trabajo requiere activar Planes de Acción paliativos de los efectos del acoso psicológico en el trabajo y curativos de las consecuencias que este proceso haya causado en los afectados. Para ello deberán intervenir de una manera coordinada los profesionales que multidisciplinadamente están llamados a concluir en la resolución del problema – psicólogos, médicos, abogados, médicos, trabajadores sociales,...-, y hacerlo además sobre el “afectado” y sobre “la situación”, todo ello con el concurso pertinente de las correspondientes comisiones paritarias, articuladas por los representantes sindicales y los representantes de la patronal.

El enfoque del afrontamiento centrado en el individuo ayuda a explicitar aquellas herramientas con las que en cualquier caso podría contar la víctima del acoso psicológico en el trabajo. Estas intervenciones se concretan en dos campos:

- a) la resolución de la situación de acoso psicológico en el trabajo,
- b) el abordaje de las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo en el propio sujeto.

➤ *Aplicación de la evaluación final del programa*

DESARROLLO: Exponga ampliamente cada subtema mediante el uso de acetatos. Realice lectura comentada con la participación de los asistentes con ejemplos alusivos. Aplique al final de la sesión el cuestionario de evaluación final del programa, califique con la ayuda de los asistentes la evaluación final. Se realizan comentarios, preguntas y conclusiones sobre el programa. Reconocimientos y despedida.

REFERENCIAS

Barón M. (2002). El poder en el mobbing. *Revista El Refugio* recuperado en www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/elpoder.htm

CONCLUSION

La presente investigación aportó datos teóricos valiosos así como una propuesta de capacitación a los empleados de cualquier empresa en cuanto a la relación existente entre el poder y el acoso psicológico en el trabajo.

Todos estos datos y la propuesta servirán para que sean tomados en cuenta en futuras investigaciones y así poder mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, ya que muchas veces, no son tomados en cuenta, principalmente cuando sufren del acoso psicológico en el trabajo, porque muchas veces no tienen idea de que lo origina.

Durante toda nuestra vida estableceremos relaciones interpersonales, algunas nos incitarán a ser mejores personas, pero también tendremos relaciones que nos desgasten, algunas incluso nos destruirán. También seremos testigos a veces sin hacerlo conscientemente, de agresiones psicológicas, en el caso concreto del acoso psicológico en el trabajo.

En nuestro país es muy poca la información que se difunde sobre el poder y el acoso psicológico en el trabajo entre los empleados de las diferentes organizaciones empresariales.

La problemática del acoso psicológico en el trabajo empieza con un abuso de poder, siguen con abuso narcisista y así la víctima pierde toda autoestima; las víctimas se pueden quejar a veces de sus compañeros o de sus círculos de relaciones interpersonales, pero no suelen tener conciencia de la existencia de los actos que las destruyen psicológicamente, así que la confusión psíquica que se establece previamente puede hacer olvidar este problema.

Nuestra cultura laboral ha perdido los límites morales que constituían una especie de código de civismo y que podían hacerla decir “No hagas eso”, así mismo el contexto sociocultural que se vive actualmente en México permite que el mobbing se desarrolle porque lo tolera, las personas se abstienen de intervenir en las acciones y en las opiniones de otras personas aun cuando esas opiniones o acciones les parezcan desagradables.

Pero por qué está sucediendo esta problemática en nuestra sociedad laboral, esto se debe a que la gran mayoría de las personas que tienen o tuvieron una vida laboral activa no cuentan con información sobre dichos fenómenos, haciendo que los pequeños actos perversos se hayan vuelto tan cotidianos para ellas que les parecen normales, causando que hoy en día las víctimas se aferren desesperadamente a su lugar de trabajo en deterioro de su salud física y psíquica.

Mientras un mayor número de personas en el ámbito profesional sean capacitadas sobre la relación existente entre el poder y el acoso psicológico en el trabajo se podrá construir una sociedad laboral que consiga que la vida profesional sea realmente satisfactoria para los trabajadores, que permita al empleado hacerse una identidad personal y profesional satisfactoria y que sea una fuente importante para desarrollar sus habilidades y competencias.

Pero una capacitación a los trabajadores de las diferentes empresas de nuestro país no será definitiva para que el problema de la presencia del acoso psicológico en el trabajo en las empresas disminuya o en el mejor de los casos se erradique, la sociedad en general deberá intervenir y establecer una legislación en relación a este fenómeno, ya que tal acoso no se habrá producido hasta que sea reconocida su realidad por sentencia.

Toda la sociedad en general se puede apoyar en la psicología para poder comprender mejor la relación entre estos dos fenómenos; la psicología nos muestra como el ser humano es ante todo un ser biopsicosocial, que si no se le da la ocasión de satisfacer sus necesidades biopsicosociales, difícilmente podrá estar en el ámbito laboral, lo suficientemente motivado y satisfecho como para rendir suficientemente.

REFERENCIAS

- Abajo, O., F. J. (2004). Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral. Editorial LexisNexis Depalma. Buenos Aires
- Andrea, F. (2006). Mobbing/Acoso laboral. Crónicas del crimen perfecto. Recuperado en www.intramed.net
- Aramburu, L., Higuera, Z. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. Revista Dialnet recuperado en ISSN 1131-8635, No. 2, Vol. 20
- Barón, D. M (2002 enero). El poder en el mobbing. El Refugio recuperado en www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/elpoder.htm
- Barón, D. M., Munduate, J. L. y Blanco, B. J. M. (2004). La espiral del mobbing. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 20 No. 3.
- Bosqued, L. M. (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Editorial Paidós México
- Boulding, K. E. (1993). Las tres caras del poder. Ediciones Paidós
- G Jung, J. Camphell, S. keen, L. Dosse, K. Wilber, R. Bly, M-L von Franz y otros (1992). Encuentro con la sombra. El poder del lado oculto de la naturaleza humana. Kairós
- DeVille, J. (1984). La psicología del liderazgo. Ed. Grijalbo
- Ferullo, P. A. G. (2006). El triangulo de las tres "P". Psicología y poder. Paidós
- Foucault, M. (1981). Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones. Alianza Editorial S.A. Madrid
- Foucault, M. (1992 a). Las redes del poder. Editorial Almagesto, Buenos Aires.
- Foucault, M. (1992 b). Microfísica del poder. Las Ediciones de la piqueta, España.
- Gardner, J. (1989). El liderazgo. Grupo Editor Latinoamericano.
- Hersey, P. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Pearson
- Jaap T. (1991). Desarrollo del liderazgo. Fondo Editorial Legis
- López, C. M. A. y Vázquez, R. P. (2007). El mobbing en las organizaciones. La ausencia de un concepto global y único. Revista Dialnet
- Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. El ateneo editorial. Argentina.
- Mintzberg, H. (1995). Biblioteca de planeación estratégica. Tomo II. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Montúa, F. (2005). Una reflexión sobre las investigaciones de Foucault del cuerpo y del poder. Revista Dialnet recuperado en ISSN 1514-3465, No.89, 2005
- Moss, K. R. (1979). Desarrollo gerencial. De Revista recuperado en <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2522>

- OIT-OMS. Factores Psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. 1986
- Padial, O. O. y De la Iglesia, M. M. (2002). El mobbing como enfermedad del trabajo.
Revista Dialnet 7 pp 231-240
- Parés, S. M. (2006). Entorno laboral y mobbing. V Congreso Nacional AMET Revista
Dialnet
- Pelegri, V. X. (2004). El poder en el trabajo social. Revista Dialnet. Cuadernos de trabajo
social, recuperado en ISSN 0214-0314, 17. pp 21-43
- Peralta, G. M. C. (2004). El acoso laboral. Mobbing. Perspectiva psicológica. Revista
Dialnet.
- Philip C. (1990). Liderazgo. El arte de convertirse en ejecutivo. Editorial McGraw-Hill
- Piñuel y Zabala, I. (2001). Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.
Editorial Sal Terrae. España
- Piñuel y Zabala, I. y Oñate, C. A. (2003). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo en
España. Congreso Internacional Virtual: Intangibles e Interdisciplinariedad. Revista Dialnet.
- Rogers C. (1980). El poder de la persona. Ed. El Manual Moderno
- Santillana, A. A. (2005). El poder y sus expresiones. Revista Dialnet. Revista de
Investigación social recuperado en, ISSN 1870-0063. 2. pp 227-242.
- Smith P. (1998) Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos.
Ediciones pirámide
- Weber, M. (2001). Estructuras del poder. Título original: Strukturen der gewalt.
Traducción: Arar Rufino. Ediciones Coyoacan, S.A de C.V. México
- Wood, J. (1993). El libro del poder. Panorama Editorial

ANEXOS

ANEXO 1

- Dinámica de presentación

EL JUEGO DE LA PELOTA

OBJETIVO:

Ruptura de la tensión inicial y el logro de un mayor conocimiento del grupo.

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente y una pelota pequeña de esponja.

DURACION:

30 minutos

DISPOSICION DEL GRUPO:

Circular

DESARROLLO:

- El instructor da a cada participante un gafete con su nombre.
- El instructor menciona al grupo sus intereses personales por ejemplo. Nombre, edad, profesión, actividades que realiza en su tiempo libre y expectativas del curso, al terminar toma la pelota de esponja y la lanza a uno de los asistentes al azar.
- El asistente que cache la pelota de esponja deberá de decir a todo el grupo algo sobre sus intereses personales. Una vez que el participante termina de hablar lanza la pelota a otro de los asistentes al azar para que ahora él diga sus intereses personales al grupo, esto se realizara hasta que hayan hablado todos los asistentes.

ANEXO 2

LLUVIA DE IDEAS

OBJETIVO:

Permitir la libre expresión de las ideas de los participantes sin restricciones o limitaciones para producir el mayor número de datos, opiniones y soluciones sobre el tema

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

Variable

DISPOSICION DEL GRUPO:

De frente al instructor

DESARROLLO:

- El instructor define el tema.
- El instructor anota las ideas que surjan del grupo.
- Los participantes expresan libre y espontáneamente las ideas que se les van ocurriendo en relación con el tema.
- Las ideas se analizan y se agrupan en conjuntos afines
- El grupo elabora una síntesis de las ideas expuestas y obtiene conclusiones.

ANEXO 3

MEMORAMA

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de la memoria, y al mismo tiempo confirmar los conocimientos teóricos adquiridos.

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente y el memoráma (anexo 7), el cual está formado por 18 tarjetas, de las cuales 9 contienen el nombre de las tres categorías de Boulding, el nombre de las conductas de las tres categorías y el nombre de las instituciones que ejercen el poder, y las otras 9 tarjetas contienen las definiciones de cada una de ellas.

DURACION:

Variable

DISPOSICION DEL GRUPO:

Circular

DESARROLLO:

- Se forman 3 equipos con los participantes del grupo y se siguen las instrucciones
- Barajee el mazo de tarjetas hasta que estén bien mezcladas
- Acomode las tarjetas sobre una superficie plana de modo que queden juntas y con el reverso hacia arriba
- El equipo que inicia escogerá una tarjeta, la cual volteará dejando hacia arriba la leyenda de modo que todos los jugadores puedan verla.
- A continuación, el mismo equipo tratará de completar la pareja volteando una tarjeta más, esto es, si la primera tarjeta es una definición, buscara el nombre correcto y viceversa.
- Si localiza la pareja correcta, tendrá derecho a levantar dos tarjetas más; si acierta continuará haciéndolo hasta no encontrar la pareja correcta permitiéndole que siga el turno del siguiente equipo.
- Ganara el equipo que al finalizar tenga más parejas correctas.
Se sugiere un premio para el equipo ganador

ANEXO 4

ACTUACION

OBJETIVO:

Reafirmar los conocimientos teóricos adquiridos.

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

Variable

DISPOSICION DEL GRUPO:

Frente al instructor

DESARROLLO:

- Se escribe en pequeños papeles el nombre de las bases del poder, se doblan dichos papeles ocultando la leyenda y se colocan en el interior de una bolsa, y se revuelven todos los papeles.
- Se forman tres equipos con la participación del grupo
- Los primeros dos equipos toman dos papelitos de la bolsa y el tercer equipo toma tres papelitos
- Cada equipo tendrá que actuar para todo el grupo cada base del poder que le haya tocado sin decir el nombre de la base del poder.
- Los equipos que no están actuando, adivinarán que base del poder está representando el equipo que actúa.
- Gana el equipo que al finalizar tenga más aciertos.

Se sugiere llevar accesorios de arreglo personal para la dinámica así como un premio para el equipo ganador.

ANEXO 5

CUADRO DE COLORES

OBJETIVO:

Reafirmar los conocimientos teóricos adquiridos.

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente y el cuadro de colores. El cual está formado por un pliego de papel destraza que tendrá quince orificios con una bolsa de plástico por detrás de cada orificio, dicha bolsa estará pegada por la abertura de ésta, la bolsa contendrá una pregunta o definición escrita en un papelito. Cada orificio se cubrirá con papel china de colores, cada color tendrá un valor en puntos (el instructor da el valor del puntaje). Las preguntas y definiciones serán sobre los subtemas (el instructor elije el orden y la forma de realizarlas)

DURACION:

Variable

DISPOSICION DEL GRUPO:

Frente al instructor

DESARROLLO:

- Se forman 3 equipos con la participación del grupo
- El integrante de un equipo pasa y rompe el papel de color que cubre uno de los orificios y saca de la bolsa el papel con la pregunta, todos los integrantes de ese equipo tendrán que dar respuesta a la interrogante, si aciertan ganan el valor de puntos de esa pregunta, si no conocen la respuesta cualquiera de los otros dos equipos puede responder y ganar los puntos que valga la pregunta.
- Gana el equipo que más puntos acumule

Se sugiere un premio para el equipo ganador.

ANEXO 6

EVALUACION FINAL DEL PROGRAMA

OBJETIVO:

Establecer el nivel final de conocimientos de los participantes

RECURSOS:

Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente y evaluación final.

EVALUACION FINAL

Nombre: _____

Puesto: _____

Sexo: F / M

- 1) ¿Qué significa poder
- 2) ¿Qué significa acoso psicológico en el trabajo?
- 3) Explique brevemente las categorías de poder
- 4) Explique las diferentes formas de poder
- 5) Mencione las fuentes de poder existentes
- 6) Cuáles son las conductas que indican la existencia del acoso psicológico en el trabajo según Leyman
- 7) Cuáles son las figuras secundarias cooperantes para que tenga lugar el acoso psicológico en el trabajo.
- 8) Menciones los distintos tipos de Mobbing
- 9) Menciones al menos 5 secuelas del acoso psicológico en el trabajo sobre la salud del acosado
- 10) Mencione al menos 5 características de las personas que son víctimas del acoso psicológico en el trabajo.
- 11) Explique brevemente el enfoque centrado en la persona
- 12) Menciones las 12 estrategias de Benzinger para adquirir poder
- 13) Cuales son según Philip las características del liderazgo para poder ser líderes.

DURACION:

40 minutos.

DISPOSICION DEL GRUPO:

Frente al instructor

DESARROLLO:

- Entregue un cuestionario a cada uno de los participantes
- Indique a los participantes que tienen que dar respuesta a cada interrogante que se les plantea sobre los temas revisados durante el programa, así como el tiempo que tienen para contestar la evaluación.
- Una vez que todos los participantes hayan terminado de responder la evaluación, con la ayuda del grupo se calificarán las evaluaciones de cada participante y se comentarán las respuestas con todo el grupo.

Se realizan comentarios, preguntas y conclusiones sobre el todo el programa, se dan reconocimientos a los participantes del programa y se hace la despedida.

ANEXO 7

EL PODER PERSONAL DESTRUCTIVO

Algunas personas tienen mucho poder, otras casi no tienen ninguno y son muy impotentes. Puede tener un aspecto defensivo o un aspecto activo, es decir, para impedir cambios no deseados o para conseguir cambios deseados.

EL PODER PERSONAL PRODUCTIVO

Bastante más medible gracias a la existencia de la contabilidad y el dinero. Lo que nos proporciona más satisfacción no es el consumo, sino la utilización de las existencias de los bienes que nos rodean sin olvidar los cuerpos y las mentes

EL PODER PERSONAL INTEGRADOR

Es la categoría más importante de las tres. Su conducta crea comunicación y construye redes de comunicación que se extienden a lo largo y ancho del tiempo y el espacio. Se basa en complejas redes de comunicación y aprendizaje.

CONDUCTA: EL PODER DE LA AMENAZA

Conducta estrechamente relacionada con el poder destructivo. Se origina cuando A le dice a B que haga algo disponiendo de un poder destructivo para contra personas o cosas que B valora.

CONDUCTA: EL PODER DEL INTERCAMBIO

Conducta relacionada con el poder productivo. Empieza cuando A dice a B "haz algo que quiero y yo haré algo que quieres", B puede elegir entre aceptar o rechazar la invitación.

CONDUCTA: EL PODER DEL AMOR

Conducta relacionada con el poder integrador A dice a B "haces algo por mi porque me amas".

INSTITUCION QUE EJERCE EL PODER POLITICO Y MILITAR

Institución del poder que se basa fundamentalmente en las conductas amenazadoras y en el poder destructivo.

INSTITUCION QUE EJERCE EL PODER ECONOMICO

Característico sobre todo de instituciones como la casa, la empresa, la compañía, la sociedad anónima y los organismos económicos

INSTITUCION QUE EJERCE EL PODER SOCIAL

Característica principal de las instituciones integradoras, capaces de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega lealtad, se financian con donaciones más que con el intercambio.