

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

MAESTRIA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE MAESTRIA

ALUMNO: SEBASTIÁN AGUSTÍN CLAVIJO

DNI: 36.276.149

PROFESORA: SUSANA AZZOLLINI

TEMA: EVALUACIÓN DE LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS DE COMPAÑEROS DE LA
VÍCTIMA ANTE SITUACIONES DE *MOBBING* LABORAL

AÑO: 2021

Agradecimiento

El contenido y posterior análisis del estudio no hubiera sido posible sin el tiempo que me brindaron los entrevistados que, a pesar de los nervios por el tema a tratar y porque se mantenga resguardada su identidad y la de las organizaciones, me transmitieron al detalle sus vivencias y puntos de vista con respecto al hecho que, estoy seguro, va a ser un aporte para futuras investigaciones.

En segundo lugar quiero mencionar a Susana Azzollini que me guio, enseñó, ayudo y transmitió toda su sabiduría durante la investigación la cual llevó horas y horas de análisis, corrección y redacción. Su apoyo fue fundamental para mí y este estudio.

A la casa de estudios, Universidad Abierta Interamericana y todo su cuerpo docente y no docente que hicieron que la cursada y los conocimientos transmitidos sean tan valiosos para mi futuro profesional

Por último, quienes siempre me respaldaron y dieron ánimos para no bajar los brazos y sé que están felices de que haya culminado el trabajo, mi familia y amigos, pilares fundamentales.

A todos y cada uno de ustedes, eternamente gracias.

Resumen:

Se realizó un estudio exploratorio con un abordaje cualitativo con el objetivo de indagar las actitudes y comportamientos que tienen los compañeros de trabajo de aquella persona que sufre o ha sufrido acoso laboral o *mobbing*, como así también el rol que tienen respecto al acosador o victimario. Se realizaron 9 (nueve) entrevistas en profundidad en una muestra no probabilística intencional cuyo número muestral se determinó por el criterio de saturación de la información. Los resultados se analizaron a través de un análisis descriptivo considerando la codificación en categorías que se realizó a partir de la teoría fundada en los hechos (*grounded theory*) para luego realizar un análisis axial y selectivo.

Se observó que los compañeros de trabajo de víctimas de *mobbing* cumplen un rol esencial en la vida diaria del acosado, ya que su influencia puede hacer que esa persona termine aislada y sobrepasada o que pueda afrontar mejor esta situación y, hasta incluso, constituirse en una barrera protectora consiguiendo una resolución exitosa el *mobbing* a través de una denuncia o el logro de la rotación del victimario. Se discuten las posibles políticas organizacionales para minimizar las consecuencias de este problema..

Palabras claves: *Mobbing*, compañeros de trabajo, prevención.

Abstract

An exploratory study was carried out with a qualitative approach with the aim of investigating the co-workers' attitudes and behaviors over the person who suffers or has suffered workplace harassment or mobbing, as well as the role they have with respect to the harasser or perpetrator. Nine in-depth interviews were conducted in an intentional non-probabilistic sample whose number was determined by the information saturation criterion. Results were analyzed through a descriptive analysis considering the coding in categories that was carried out from the grounded theory and then it was made an axial and selective analysis.

It was observed that the coworkers of victims of mobbing play an essential role in the daily life of the harassed, since their influence can make that person end up isolated and overwhelmed or that they can improve a better cope with this situation and even become a protective barrier achieving a successful resolution of the mobbing through a complaint or the achievement of the rotation of the perpetrator. Possible organizational policies are discussed to minimize the consequences of this problem.

Key words: *Mobbing*, coworkers, prevention.

Índice:

- 1) Resumen
- 2) Índice
- 3) Introducción
- 4) Objetivos y supuestos
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos
 - Supuestos
- 5) Marco Teórico
 - Aspecto legal del acoso laboral
 - *Mobbing*
- 6) Metodología
 - Tipo de estudio
 - Muestra y muestreo
 - Técnicas para la recolección de datos
 - Plan de análisis de datos
- 7) Presentación de los resultados
- 8) Discusión
- 9) Referencias bibliográficas
- 10) Anexo: guía de pautas de las entrevistas

Introducción

El acoso laboral o *mobbing* fue definido por el Dr. Heinz Leymann (1990) de la siguiente manera: “*Mobbing* en la vida laboral significa comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo.” (Leymann 1990, p. 6)

“Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo periodo (por lo menos durante 6 meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasiona un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social.” (Leymann, 1990: p. 6). Este fenómeno constituye un tipo de violencia psicológica y se reconoce como una línea de trabajo promisorio y de alto impacto sobre el hombre, las organizaciones y la sociedad (Carvajal y Davila, 2013) pero demostrar una conducta hostil no es fácil, el acoso laboral suele ser sutil, perverso y predeterminado, tiene por objeto anular y avasallar totalmente a la víctima en forma de “crimen perfecto” (Carvajal y Davila, 2013). No solo se ve afectado quien lo sufre sino también las partes que lo rodean. Como sujetos sociales que somos una de las tantas formas de relacionarnos es a través del trabajo y cuando alguien, sea uno mismo u otro, comienza a sufrir de acoso todas sus consecuencias impactan directa e indirectamente en el sistema social. El acoso laboral tiene que ver con la “eficiencia organizativa” (Arciniega 2009, p. 14).

Se han llevado a cabo múltiples estudios que dilucidaron que este fenómeno trae consecuencias a nivel laboral como alta rotación, ausentismo, y retiro de la persona en edad temprana, a nivel personal porque afecta sus relaciones interpersonales y su motivación, y produce consecuencias psicológicas y de distorsión cognitiva. Al mismo tiempo algunos estudios dejaron ver que existen actividades con mayor propensión a sufrir esta situación. Uno de ellos muestra que

en Colombia de la población laboral un 20% está expuesto a sufrir *mobbing* y sectorizándolo se demostró que 25% en el rubro de transportes, 20% en vigilancia privada, 19,7% en el sector salud y 14,6% en finanzas. (Peralta, 2006). La VII Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo muestra cuales son las conductas acosantes que más se repiten: las agresiones verbales, rumores o aislamiento social son las conductas violentas que más se repiten con un 7,3%, seguido de amenaza y violencia física con un 3,8%. A nivel europeo el abuso verbal representa un 11%, las actitudes humillantes o amenazas un 5% y el acoso sexual un 2% (Harasemiuc y Diaz, 2013)

También hay estudios de la década del 90 sobre el índice de suicidios en Suecia. Entre el 10% y 15% de los suicidios cada año tiene antecedentes de acoso laboral o *mobbing* (Leymann, 1990), sin embargo, no se ha detectado en la bibliografía especializada estudios que se enfoquen en los compañeros de la víctima que, de alguna forma, acompañan este proceso y su desenlace. Es muy importante el rol que juega el grupo porque es quien termina validando esta práctica tanto sea por omisión, negligencia, miedo, etc. Los grupos tienen poder si son capaces de controlar, en su propio interés, los actos y las mentes de los otros grupos (Van Dijk, 1999) y tal es esta relación que en este fenómeno la cuestión principal es el poder como control (Van Dijk, 1999).

El acoso laboral está tomando una impronta muy poderosa a tal punto que en el cono Sur se está impulsando proyectos de ley que castiguen estas prácticas. En Argentina se sancionó en 2003 la Ley 1225 de Violencia Laboral que no tipifica el *mobbing* como tal pero, sin embargo, comienza a poner en observación estas prácticas denigrantes. En Chile tienen un proyecto que busca llenar esta laguna legal, aunque se encuentra en el Congreso Nacional desde el 2003 (Caamaño, 2011). Resulta valioso que el acoso laboral se contextualice como un comportamiento vulneratorio de derechos fundamentales, con lo cual se sitúa junto al acoso sexual y los actos de discriminación y no como una mera infracción tradicional (Caamaño, 2011). Y en Uruguay como no tienen ninguna legislación específica (Giuzio, 2011) para contenerlo utilizan marco

internacional como Convenios con la OIT y leyes Nacionales contra el maltrato o la discriminación. De todos modos, tienen un Proyecto de Ley sobre la temática que se presentó en 2010 (Giuzio, 2011). Esta situación empieza a genera ruido y rispideces al no poder abordarla o, mejor dicho, al no tener en claro procesos y normas para actuar. Por estos motivos, en la presente tesis, se indagan las actitudes y comportamientos que tiene el grupo de trabajo y si es probable que haga la diferencia o no ante un victimario que articula en pos de denigrar, humillar y apartar a un compañero.

Objetivos y supuestos

Objetivos generales:

Conocer la autopercepción de las actitudes y conductas del grupo de trabajo sobre la situación de acoso y resolución de la misma de parte de compañeros de trabajo de la víctima de acoso laboral en organizaciones de CABA y GCBA con ocurrencia en los últimos 5 años.

Objetivos específicos:

- Indagar sobre la percepción del *mobbing*
- Conocer la percepción sobre la propia participación en esa circunstancia
- Estudiar los motivos que, según los compañeros, favorecieron la situación de *mobbing*
- Identificar los sentimientos asociados a esa situación por parte de los compañeros de trabajo
- Conocer la manera en que los compañeros afrontaron la situación de *mobbing* de la víctima.
- Indagar sobre la forma en que actuarían hoy habiendo pasado por esa experiencia.

Supuesto:

En los casos de *mobbing* laboral los compañeros de trabajo de la o las víctimas cumplen un rol fundamental y trascendente ya que pueden ayudar a agravar la situación de quien lo sufre, actuando como cómplices, como también minimizarla evitando asociarse con el victimario.

Marco teórico

Aspectos legales del acoso laboral

El *mobbing* laboral es una problemática que ha estado creciendo o, también puede ser, visibilizándose con más fuerza en los últimos años. Tal es así que los Estados comenzaron a gestionar y promulgar leyes para proteger a aquellas personas que son víctima de este fenómeno pero, aun hoy, sigue siendo escasa y compleja de aplicar. En la Unión Europea, al día de hoy, solo tienen legislación competente Suecia, Francia, Irlanda y Bélgica, mientras que Italia está en proceso y en España no obtuvo los votos suficientes. Argentina también tiene marco normativo pero no con un enfoque específico en el *mobbing* sino en la violencia laboral, es la Ley 1225 de CABA cuyo artículo 1° bis define a la violencia laboral como:

“Acciones y omisiones de personas o grupo de personas que, en ocasión del ámbito o relación laboral, en forma sistemática y recurrente, atenten contra la dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social de un trabajador/a, mediante acoso sexual, abusos, abuso de poder, ataques, amenazas, intimidación, amedrentamiento, inequidad salarial, trato discriminatorio, maltrato físico, psicológico y/o social.”

Como marca este artículo la definición es amplia y abarcativa y, entre ese abanico de situaciones violentas, marca las acciones y omisiones de personas o grupo de personas que bien podría ser el caso de un equipo de trabajo que tome partido u omita en el caso de un acoso laboral. Además, marca una brecha temporal al marcar taxativamente que esto sea de forma sistemática y recurrente y por último aclara que son situaciones que atentan contra la dignidad e integridad física, psicológica y social, como así también es abuso de poder, estos puntos forman parte de las personas que sufren *mobbing*. Las demás tipificaciones pueden estar en un acoso laboral pero no son específicas del *mobbing* ya que lo que todos los estudios citados muestran que la táctica de quien

acosa es la de ser sutil en cada paso, no se muestra como hostigador, más bien hace pasar muchos actos como bromas o rutinas de trabajo.

Caamaño (2011) usa el concepto de “ciudadanía en la empresa” aludiendo a que el ámbito empresarial no debe porque ser un ámbito sin normas de respeto entre los colaboradores de distintos estratos, más bien debe ser un espacio donde se tome en cuenta la importancia de cada colaborador como sujeto de derecho. Fomentar esa situación de ciudadano hacia dentro de las organizaciones marca la pauta de que a los colaboradores se los cuida y se cuidan entre ellos, aunque es parte de la investigación se puede presuponer que esto tiende a disminuir las conductas de hostigamiento.

De todos modos, basado en los autores citados, la realidad indica que es difícil de demostrar esta situación ya que la principal arma de ataque del acosador es la estrategia, la capacidad de desgastar y manipular para que la víctima o víctimas vayan quedando relegadas poco a poco sin que se perciba como tal por el entorno. Y es por esta difícil detección por parte de los miembros de la organización que el marco legal puede que en algunos casos no sea suficiente y que deba requerir de un equipo de trabajo presente en primera instancia.

Mobbing

Ahora bien, adentrado en las particularidades del *mobbing* o acoso laboral, es importante tomar la definición que se utilizó en la introducción y marcar que la repetición de estas conductas hostiles durante un largo periodo termina siendo un suplicio y derivando en consecuencias severas para quien lo padece. “El acoso busca limar, reducir, y, en última instancia, reventar los sentimientos más profundos de la persona” (Cuadernos Sindicales, 2002: p. 12). Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave, sino que es el efecto acumulativo de micro traumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión (Caamaño, 2011). Es muy importante este aspecto que citan los autores porque es ahí donde reside el poder de destrucción

del *mobbing*, en el pequeño desgaste constante y acumulativo y, al que hay que sumar, que las personas que rodean a la víctima no lo perciben así, al parecer. Cabe aclarar que es de vital importancia diferenciar el acoso laboral de los vaivenes de una relación laboral sana, en palabras de Caamaño, “el estrés derivado del exceso de trabajo, una amonestación del jefe directo, críticas aisladas, o bien, las jornadas de trabajo extensas o la prestación de servicios en precarias condiciones laborales no configuran supuestos de acoso moral” (Caamaño, 2011). Estos hechos cotidianos siempre pueden estar presentes y, como parte de las relaciones organizacionales y humanas, no pueden adjudicársele ningún tipo de acoso.

Una descripción más vivencial es la de Fidalgo y Piñuel (2004), donde manifiestan que “El *mobbing* tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas” (p. 615).

La definición de estos autores marca de manera detallada lo que padece la víctima y, al mismo tiempo, la desorganización que existe en la institución que termina siendo “caldo de cultivo” para el acoso. Caamaño (2011) señala que hay 2 tipos de acoso, “acoso moral institucional y acoso moral estratégico” El acoso moral institucional es aquel ambiente que por su estructura organizacional ya es estresante y su gestión de personal tiende a conflictuar. En definitiva, se trata de organizaciones fértiles para el *mobbing*. Y el acoso moral estratégico surge cuando el empleador ve en cierto colaborador o grupo de colaboradores una amenaza, es encasillado como como un trabajador o grupo detractor, obsoleto, o negativo, donde el fin es que él o ellos mismos renuncien.

El autor toma esta clasificación con un hincapié en el rango jerárquico, una relación descendente, sin aportar nada respecto a una horizontalidad o categoría ascendente.

También el texto de Cuaderno Sindical (2002) tiene tipificado distintos tipos de acoso que pueden surgir.

Ascendente: donde el agredido es una persona de rango jerárquico superior y quienes lo agreden son su personal a cargo. Esta modalidad ocurre frecuentemente cuando una persona que recién es ascendida debe estar a cargo de sus antiguos compañeros

Horizontal: esto puede ser por problemas personales o porque el damnificado es percibido como más débil.

Descendente: Se basa en que una persona con rango superior haga uso y abuso de ese poder para hacer valer su cargo o para obligar a que alguien se retire por la incapacidad de soportar el maltrato.

Otra autora suma a estas tres categorías las de *Cibermobbing* (Giuzio, 2011) como el acoso laboral pero a través del ciberespacio.

Contrario a lo que pareciera más consecuente, el acoso laboral no tiene por qué ser descendente, en ocasiones puede ser horizontal y ascendente, es necesario estar atentos a todas aquellas conductas que generan reiterado malestar en algún integrante de la organización. Zapf, Knorz y Kulla dicen que “el *mobbing*, en el contexto organizacional del adulto, es una forma extrema de estrés en el cual algunos individuos victimizan a otros para sacar provecho de la situación” (Peralta Gomez, 2006: p. 21). Los mismos autores señalan que hay ámbitos donde se da forma al acoso: “Medidas de la organización, aislamiento social, ataques a la vida privada de la persona, violencia física, ataques a las creencias o condiciones de las personas, agresiones verbales y rumores que desacrediten a los individuos” (Peralta Gomez, 2006: p. 6). Esto puede aplicarse con ataques a la víctima con medidas organizacionales como no asignar tareas a la persona o

asignárselas sin sentido, juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva, etc. También se puede llevar a cabo con ataque a las relaciones sociales de la víctima como prohibir a los compañeros que hablen con una persona determinada, no dirigirla la palabra, restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con alguien o tratar a una persona como si no existiera.

Harasemiuc y Diaz (2013) también caracterizan estas acciones de acoso en aquellas que van dirigidas a la reputación y dignidad de la víctima, aquellas que van contra su modalidad o profesionalismo en el trabajo, acciones con fines manipuladores de la información y la comunicación toxica y acciones de injusticia laboral A esto los autores le suman el ataque a todos los vínculos sociales, aquellos que están por dentro y por fuera de la organización, de modo tal que la persona se sienta fatigada mentalmente como para dar batalla.

Hirigoyen (2005) da un punto de vista más detallado de esta situación:

“El acoso nace de forma anodina y se propaga insidiosamente. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo periodo y con regularidad, la víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes. Uno no se muere directamente de recibir todas estas agresiones pero si pierde una parte de si mismo. Cada tarde, uno vuelve a casa desgastado, humillado y hundido. Resulta difícil recuperarse.” (p. 48)

Y deja en claro que “lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones en las que no se produce ningún esfuerzo de matización.” (Hirigoyen, 2005: p. 49).

El crudo detalle de Hirigoyen deja ver como la periodicidad de los hechos, esta práctica humillante y repetitiva es lo que termina de destruir la mente y cuerpo de quien lo padece sin posibilidad de cambiarlo o hacer algo, si no se agarra a tiempo o, si la organización en su conjunto,

no interviene para suprimirlo. Incluso los compañeros de trabajo pueden terminar siendo parte, por egoísmo, miedo y/o temor a represalias (Hirigoyen 2005), al no intervenir.

También marca que los nuevos cambios organizacionales favorecen o liberan el terreno para que se presenten estas prácticas ya que tienden a que el trabajo que cada uno realiza sea autónomo e independiente, por eso la autora que se viene siguiendo marca:

“el agresor moral se pregunta ¿Cómo herir al otro? La respuesta la tiene el aislamiento. Los nuevos métodos de gestión de empresa aíslan cada vez más el trabajo del individuo y así es más fácil el proceso de marginación, el silencio y el vacío alrededor del mismo.” (Hirigoyen, 2001: p. 155).

El acoso laboral tiene un origen multifactorial y depende de diversos factores de riesgo tanto organizativos como individuales. (Harasemiuc y Diaz, 2013). Los mismos autores señalan que un medio laboral que provee a sus empleados un escaso control, una baja capacidad de decisión, un trato poco respetuoso o un estilo autoritario de dirección, promueve las conductas violentas; a su vez los factores individuales como los cognitivos, psicopatológicos y de personalidad acentúan esta situación (Harasemiuc y Diaz, 2013). Al ser un punto fundamental el aislamiento de la víctima si a esto mismo le sumamos que las mismas prácticas son aislantes, ¿Cómo puede, quien sufre esto, confiar en sus compañeros o pretender que intervengan? Es una situación en la que de por si se hace pasar como un chiste o una “gastada” y que es probable que, si a eso se agrega el aislamiento como practica organizacional, el entorno jamás logre darse cuenta el daño que un compañero está sufriendo o, directamente, vea situaciones, pero les reste importancia.

Es muy difícil de abordar la situación de acoso cuando se da entre compañeros, ya que los cargos superiores en la escala jerárquica terminan reforzando dicho conflicto por favoritismo, por ejemplo (Hirigoyen, 2005). Cuando sucede algo entre pares debería intervenir el jefe directo o el

que esté a cargo del grupo pero suele suceder que “se designa como responsable al que resulta más competente en el terreno profesional y no al que tiene más aptitudes para dirigir.” (Hirigoyen, 2005: p. 54) Al ocurrir esta situación, desde la organización, no hay una respuesta firme y clara de cómo actuar y queda librado pura y exclusivamente a la subjetividad del líder de equipo que no se encuentra preparado para trabajar las relaciones humanas. “Si no se da ese clima de confianza es imposible pedir ayuda a un superior. Cada cual tiende a atrincherarse detrás de los demás, ya sea por incompetencia, por indiferencia o por cobardía.” (Hirigoyen, 2005: p. 54)

En definitiva, todos los autores citados coinciden en que el acoso está siendo tema de agenda cada vez más frecuente y aunque hubo un *boom* de estudios en los años 90 y después una merma en los mismos, a partir del 2010 se comienzan a ver nuevamente estudios o revisiones anteriores de tinte científico, psicológico, médico y legal para trabajar de manera multidisciplinaria este fenómeno que impacta, como se marcó antes, en quien es acosado, en los vínculos sociales del mismo y en la organización ya sea desde disrupciones en el clima, gastos médicos por licencias por largo tratamiento como así también por demandas judiciales. En este último ítem va a variar de acuerdo al país en el que se encuentre el damnificado ya que, algunos pocos, lo tienen tipificado y legislado como tal, otros tienen jurisprudencia, doctrinas o leyes que tocan distintos puntos de la problemática y otros no tienen absolutamente nada para defenderse. También hay que marcar cómo las formas de acoso laboral van cambiando en base a los cambios socio tecnológicos, Giuzio (2011) señalaba una nueva categoría, la del *cibermobbing* y, si hoy es difícil detectar los casos de acoso en sus formas tradicionales, se puede suponer o imaginar que las nuevas formas de acoso son aún más difíciles de atacar y, por ende, va a ser más difícil acompañar a quien lo padece para evitarlo, disminuirlo o transitarlo de una forma eficiente que permita que no caiga en todos los síntomas expuestos con anterioridad o en una enfermedad de las del rango de Salud Mental.

Metodología

Tipo de Estudio.

Exploratorio – Transversal – Retrospectivo – con abordaje cualitativo.

Participantes y Muestra.

Personas que hayan compartido un espacio de trabajo con alguien que fue víctima de *mobbing* en los últimos 5 años. Se realizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve y el número muestral (n=9) se determinó por el criterio de saturación de la información.

Técnicas e instrumentos.

Entrevistas en profundidad siguiendo la guía de pautas que se adjunta en el Anexo.

Plan de análisis de datos.

Se realizó un análisis categorial crítico del discurso, basado en la teoría fundamentada en los hechos (*Grounded Theory*, Glasser y Strauss, 1996), con el soporte técnico del software Atlas.ti 8.0. Como herramienta de análisis, Van Dijk, utiliza en Análisis Crítico del Discurso o ACD que busca leer entre líneas los discursos las fuerzas dominantes para entender cómo actúan en los grupos dominados y logran que ese mensaje sea tomado como propio, en este caso, se quiere investigar como el grupo valida y sostiene esta práctica hacia la víctima.

Presentación de los resultados

Análisis categorial descriptivo

A través del siguiente cuadro se muestran las categorías y códigos emergentes de los discursos de los participantes.

CATEGORIA	CODIGO
ACOSO LABORAL	Quiebre en la relación con la victima
	Asignación de tareas complejas para el desgaste de la victima
	Degradación del rol de la victima
	Cambio del lugar de trabajo de la victima
	Características de la victima
	Características del victimario
	Mayor poder del victimario
	Abuso de poder
	Maltrato laboral
	Acoso sexual
	Reacción de la victima
ROL DE LOS COMPAÑEROS	Complicidad de los compañeros
	Exclusión de la víctima por parte de los compañeros
	Falsas acusaciones por parte de los compañeros
	Rumores generados por compañeros
	Ocultamiento de la información
	Apoyo de los compañeros
	Llamado de atención al compañero que apoya a la victima
	Miedo del compañero que intenta ayudar a la víctima por posibles represalias del grupo

	Postura del compañero entrevistado ante la situación de acoso
ASPECTOS ORGANIZACIONALES FRENTE AL PROBLEMA	Mal clima laboral
	Rol de la organización
	Protección del gremio
	Desprotección del gremio
	Cambio de jefatura
	Separación de la víctima del cargo
	Situación actual de la víctima

1) Acoso laboral

1 - A – Quiebre en la relación con la víctima

“Es así, si vos tenías uno fácil y él uno difícil, capaz te lo cambiaba sin autorización del jefe, entonces se lo quedaba y hacia el fácil y vos terminabas con el difícil.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Yo creo que por cuestiones políticas, justo se dio en un contexto de cambio de Gobierno, cambio de Director y había una vinculación política, cada uno se conoce ahí y sabe para qué lado va su ideología, entonces yo creo que fue por ese lado, creo que querían sacársela de encima, querían buscar la forma legal entre comillas de decir bueno: “o la sancionamos o hacemos que se vaya”, me parece que la persecuta fue por ese lado.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Porque, supuestamente, ella venia por una línea política. Su esposo es alguien importante pero ella se ganó el lugar por su desempeño y capacidad, realizo muchos logros en el área, por eso digo que fue político y el mismo grupo de trabajo lo remarcaba.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Es buen técnico, a veces si te podía sacar un laburo más tranqui (sic) que justo te tocaba a vos para hacer menos él, lo hacía y eso hacia ruido. Yo creo que eso también le jugo en contra.”
(Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Si sí, todos queremos eso pero bueno, él lo hizo un par de veces y molestó. Es verdad que cada tanto pasa esto de que se tomen tareas más tranquis (sic) pero él me parece que lo hizo un poco más seguido y molestó. Igual, creo que si no tenía esa forma de ser tan cargosa no hubiera habido tanto problema.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“No eran todos, realmente no, eran los que tenían más llegada con la Coordinadora porque a la Coordinadora no le simpatizaba. Según las versiones que escuche de compañeros que son Operadores también, a ella no la selecciono la Coordinadora, la seleccionaron de más arriba y a la Coordinadora no le gusto esa situación entonces le está muy encima con todo, le busca el error permanentemente y una chica nueva, jovencita, es lógico que está aprendiendo.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalario en institución social)

“Un día que fuimos a supervisar yo note un quiebre. La Coordinadora le pregunto a mi compañera como había llegado a ser Supervisora y ella le comento que empezó desde abajo, primero siendo Operadora y después Equipo Técnico y que al tiempo la habían ido a buscar para Supervisar y ella (la Coordinadora) le respondió de la siguiente forma despectiva: “fuiste Operadora? ¿Y nunca Coordinaste y terminaste en la Supervisión?” Ahí yo identifico el quiebre, la dejo de reconocer en el rol y empezó a subestimarla, para mí fue ahí.” (Hombre de 37 años – Supervisora en institución social)

“La verdad desconozco el motivo pero lo que se dice en el hogar es que la Coordinadora no la quiere mucho porque no la eligió ella y algunos que responden a la Coordinadora le hacen sentir que no tiene que estar acá, es una situación fea porque mi compañera es súper amable, realmente. Yo, las horas que comparto guardia con ella veo que siempre tiene que estar a prueba

y es horrible trabajar así, son 2 Operadores específicamente que toman esta postura con ella y no se dan cuenta que está aprendiendo, no pueden ser así.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalario en institución social)

“La verdad que no vi algo para que de sumarlo y laburar en equipo pasen a tratarlo así pero lo que me llego, y de varios lados, es que era muy hinchada y un poco ventajero con las tareas.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“La verdad es que eso lo hacen todos (seleccionar un trabajo más liviano o más sencillo), si me dan a elegir yo también lo hago pero ahí le encontraron esa excusa para tratarlo así, se agarraron de eso porque puede ser que este chico lo hacía seguido y entiendo ese enojo de los compañeros si es habitual pero lo agarras y le aclaras la situación y listo, no hay excusa para empezar a excluirlo de todo, no darle una mano o boludearlo (sic).” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Respecto a la pregunta de porque la trataba así, yo creo que era porque ella no firmaba las cosas que ellos necesitaban, ese era el gran problema, no se metía en los chanchullos de ellos con el gremio.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados dejan ver que el quiebre en la relación con la víctima, por parte de él o los victimarios, fue por distintas circunstancias que, en algunos casos, ellos consideran que fue por culpa de la víctima como por ejemplo actitudes ante el trabajo, características personales que no eran compartidas por el grupo y el victimario o por no prestarse a actividades que están por fuera de la norma.

En otros casos se ven situaciones que exceden a lo que la víctima puede controlar pero la culpa recae sobre ella como por ejemplo pensamientos políticos distintitos a los de la autoridad de turno, no ser elegido por el jefe de un equipo sino por escalones más arriba de él o formación y recorrido profesional.

1 - B) Asignación de tareas complejas para el desgaste de la víctima

“Con presión me refiero a que, al ser nueva ella se predisponía a hacer lo que le indiquen, entonces la mandaban a hacer cosas que ellos no querían hacer, pasa en muchos trabajos obviamente pero acá se notaba que no era solo el famoso derecho de piso, acá había algo más. Una cosa es que te manden a cambiar pañales, perfecto, es parte del trabajo y otra es que la manden a mirar a 15 chicos a ella sola cuando los 4 compañeros tomaban mate con 5 nenes, es injusto.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalario de institución social)

“A mí me designaban un grupo de nenes pero junto a otra Acompañante, entonces estábamos bien, además de que llevamos tanto tiempo que conocemos a todos los chicos, nos escuchan. Pero ella, al principio no tenía vínculo con los nenes por ser nueva, así que era una locura que la dejen sola con tantos nenes. Yo hablaba con mi compañera y nos poníamos de acuerdo para ir cada una un rato con ella.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalario de institución social)

“Entonces le dicen que su alternativa es ir a otro hogar, uno que es de transito de varones que se caracteriza por mucha violencia, es un lugar medio difícil también para trabajar. Ahí cortan la reunión y nos hacen salir, como yo intente mediar y ofrecer alternativas a la siguiente reunión no me convocan. Todo esto se va dando a lo largo de un tiempo en los que ella no tenía ningún rol, ningún cargo, no le habían adjudicado uno de forma deliberada y continuaban estos tratos bastante vulneradores.” (Hombre de 37 años – Supervisora de institución social)

“Si, cuando ingreso a mi guardia suelo ver que mi compañera está con un grupo grande de chicos, haciendo una actividad y que el grupo de Operadores esta o con 1 o 2 chicos o también paveando, tomando mates, etc. Algunas veces pido que la ayuden y se ríen y me contestan que no le va a hacer mal estar sola un poco con los chicos para curtirse.” (Mujer de 40 años –

Acompañante Hospitalario en Institución Social)

“Otras veces veo que le toca cambiar varios pañales, parece que nadie sabe cambiarlos solo ella, está mal, se hacen los vivos. Es verdad que es la tarea pero es de todos no solo de ella.”

(Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalario en institución social)

“Durante un buen tiempo estuvo controlándola, llamándole la atención por llegadas tardes, por lo que fuera. También la sobrecargaba de trabajo. Después hubo situaciones en las que le pedían que cierre carpetas de pacientes que ella no había atendido y que justamente tenían un caso legal en RR HH por falta de certificados, eran personas que había atendido su jefa porque está con el gremio entonces el mismo gremio le mandaba personas que habían faltado y no tenían certificado médico o eran truchos. Todas esas cuestiones las atendía su jefa, o sea, los arreglo que ella hacia quería que los firme mi compañera.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“Me acorde algo más, los caso que estaban para despido con causa también le pedían que los firme ella cuando ella nunca los había atendido. Ella se negaba, nunca firmo esas cosas.”

(Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los compañeros entrevistados de las víctimas relatan que a las damnificadas (en este caso las víctimas que viven esta situación son mujeres) se le asignaban tareas para desgastarla con el fin de que esa persona decida no estar más en ese puesto u organización. En un caso se le asignaba el cuidado de muchos niños cuando sus compañeros, siendo varios adultos, solo estaban con unos pocos, en otro caso se buscó cambiar el lugar de trabajo en el que se encontraba para pasar a uno mucho más complejo, sin ningún fin organizacional. Por último surge que a otra víctima la sobrecargaban de tareas y le exigían que cumpla con otras que estaban por fuera de la norma sabiendo que ponía su matrícula en juego.

1 – C) Degradación del rol de la víctima

“Lo peor de todo es que después de esa nota nosotros teníamos que seguir conviviendo todos con todos porque ella seguía siendo la Coordinadora y había que convivir, sin embargo le hacían el vacío. Si decía algo que a algunos no le gustaba subían y hablaban con un Director que apoyo la nota, por eso decimos que les prometieron algo. No acataban las órdenes.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Bueno, un día nos enteramos que había una nota de un grupo importante de compañeros, casi el 50% lo había firmado, donde decían que había maltrato por parte de esa compañera. La subieron a Dirección a la nota, o sea, estaba dirigida a los Directores. Imaginate, arranco un ambiente laboral que no se podía sostener porque todas las personas que habían firmado estaban como a la defensiva, no se dirigían a mi compañera, a la que le habían hecho la nota y, a raíz de eso, hubo una Directora que apoyaba esa nota, entonces cualquier inconveniente que había en vez de dirigirse a esa ex compañera que tenía el puesto de Coordinadora – ella tomaba decisiones y tenía que dar directivas al resto de los compañeros, incluidos los que habían firmado la nota – la pasaban por alto totalmente, por ahí ella daba una directiva en relación a lo laboral y ellos no acataban las ordenes e iban a la Directora que había apoyado esa nota.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Exacto, aparte es terrible trabajar en una situación así, donde tenes un rol y te desconocen y tenes que seguir yendo.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“La situación fue escalonada no tajante, fue de a poco que le fueron recortando responsabilidades, hacían que las personas que dependían de ella no le preguntaran si podían entrar más tarde o tomar una licencia por ejemplo, le fueron cortando la autoridad que ella tenía y que su palabra no valga nada. Además, no le daban ninguna clase de trabajo ni nada que hacer, eso es lo que veíamos. Y cuando nosotros íbamos a RR HH y presentabas una planilla firmada por esta persona te decían que no, que debía firmar otra persona y

uno se preguntaba porque motivo si ella era la Coordinadora.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“La dejaban de lado las mismas personas que dependían de ella ni siquiera le hablaban, ni siquiera le dirigían palabra, no le preguntaban, no le pedían. Vos hablabas con ella, con nuestra ex compañera, y te decía que no sabía a qué hora llegaban, que no sabía porque salió antes ni quien le firmo la salida y era una Coordinadora de área, un cargo importante que, aparte, hizo muchas cosas para ese área, implemento muchas cosas y consiguió beneficios para los empleados.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Algo que también sé pero no lo vi es que en las reuniones de equipo que ellos tienen, o sea todos los operadores de todos los turnos con la Coordinación, cuando ella daba su opinión sobre algún tema alguno de estos 4 Operadores o la Coordinadora no le daban importancia o la descalificaban burlonamente y los demás se reían porque lo tomaban como chiste pero después de tanto ya no es un chiste eso, es una acumulación de cosas.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“En la primera reunión la acompaño, en esa reunión le dicen que ella sí o si iba a bajar de cargo porque necesitaban una Trabajadora Social para ese hogar, yo le explico que nosotros desde la Supervisión estábamos pensando en promover una Trabajadora Social que se había recibido hace poco y que sí tenían recursos dentro de los equipos, que investiguen un poco antes de tomar una decisión tan apresurada en algo que ella no quería” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“De ahí en más la Coordinadora se manejaba con ciertas indirectas hacia mi compañera, le decía que ella estaba para más, que tenía una Especialización y acto seguido le preguntaba ¿“vos tenés una Especialización?”. Bueno, comentarios como ese pasaban habitualmente, generaba un cierto clima de incomodidad para mí que iba a Supervisar y observaba esas

situaciones.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“A mi compañera le decía, “no me interesa lo que hayas hecho, no te voy a preguntar cómo lo hacías, prefiero aprender de 0”” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Nosotros estábamos como Supervisores y nos dice que no íbamos a seguir y que ella iba a ocupar un puesto superior al nuestro y le ofrecía, a mi compañera, ser Equipo Técnico a un hogar, o sea, bajarle 2 cargos de una y mandarla al hogar donde esta chica Coordinaba. Todo esto era muy dificultoso, además de que mi compañera es de zona Oeste y la mandaba fijo a Palermo, lejos de donde vive.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“De todo un poco, desde corte de pelo, música, gestos, cosas que uno suele gastarse entre compañeros pero con él había un poquito más de saña. También con su laburo porque a veces agarraba las tareas más tranquilas o con su habilidad como técnico, de todo un poco.” (Mujer de 31 años – Administrativa en Concesionaria)

“También estaban a los Administrativos que, además de haber un mal ambiente laboral con maltrato verbal, le controlaban a quienes atendía mi compañera, le decían lo que tenía que ponerles, si los tenía que justificar o no, o sea le decían “mira a este no le justifiques” o “a este justifícale”, le ordenaban lo que tenía que hacer.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los compañeros entrevistados relatan situaciones donde el rol que cumple la víctima es desestimado y hasta no reconocido. En dos casos las autoridades y parte de los compañeros de la organización desconocen el rol de Coordinación / Supervisión en el que se encuentran haciendo que los equipos que dependen de ellas pasen por encima ante las consultas cotidianas, pedidos de licencias y/o quejas. En otros dos casos las víctimas no tienen equipos a cargo pero son descalificados por la autoridad de la organización y algunos compañeros en lo que respecta a sus opiniones o puntos de vista sobre el trabajo. En un quinto caso la víctima es médica y recibe

indicaciones, por parte de sus compañeros que no son profesionales de la salud, sobre cómo proceder ante sus pacientes siendo descalificada cuando no hace lo que ellos le indican.

En todos los casos se observa como el rol de cada uno pierde importancia y cómo esto es avalado o incluso favorecido por una parte del grupo.

1 - D) Cambio del lugar de trabajo de la víctima

“Nosotros estábamos como Supervisores y nos dice que no íbamos a seguir y que ella iba a ocupar un puesto superior al nuestro y le ofrecía, a mi compañera, ser Equipo Técnico a un hogar, o sea, bajarle 2 cargos de una y mandarla al hogar donde esta chica Coordinaba. Todo esto era muy dificultoso, además de que mi compañera es de zona Oeste y la mandaba fijo a Palermo, lejos de donde vive.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

En el siguiente código una sola víctima sufrió la consecuencia del cambio del lugar de trabajo según lo relatado por su compañero. Fue un cambio muy abrupto ya que el nuevo lugar es en el otro extremo de donde vive ella cuando antes estaba a pocas cuadras de su domicilio.

1 - E) Características de la víctima

“Si, es una persona extrovertida y es simpático, pero es pesado, llega un punto que pasa de simpático.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Mira, personalmente, yo tengo poca paciencia y había veces que le decía que no en algo y el muchacho no entendía y a la tercera me cansaba y ya lo excluía pero por una cuestión personal. Y a nivel grupo era medio ventajero por lo que he visto pero conmigo tenía el tema del NO, era algo personal mío.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Lo que yo creo es que esta persona es correcta y exigente y que piensa siempre en el usuario que es nuestro principal objetivo, entonces cuando tenes una persona que te marca las cosas que haces mal o te dice “deja eso para después porque hay personas que atender” porque estamos hablando un sector que atiende pacientes, no cae bien en el otro pero me parece que es un problema cultural.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Impecable, ella tuvo muy buenas formas siempre. Te va a decir algo que no te va a gustar y lo sabemos pero tiene unos modos de decir las cosas muy buenos, jamás te va a levantar la voz o gritar.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Espectacular porque ella estaba bien, ponía buenas herramientas de trabajo, tenía buenas ideas. Para muchos y desde mi punto de vista estaba bien porque fue una precursora de un montón de cosas para el servicio, para la buena atención del usuario y para nosotros mismos.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Porque era bastante pesado, particularmente yo le tenía algo de paciencia pero en un momento ya lo cortaba en seco. Otros compañeros eran más directos y lo alejaban a la primera situación.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Este chico no era peleador o de enfrentar, era tranqui (sic) pero hinchá, pesado.”
(Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“No sé, yo creo que es por la personalidad de él y que lo tomaron de punto, las 2 cosas pero más que nada su personalidad tan densa” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Todos queremos eso pero bueno, él lo hizo un par de veces y molestó. Es verdad que cada tanto pasa esto de que se tomen tareas más tranquis (sic) pero él me parece que lo hizo un poco más seguido y molesto. Igual, creo que si no tenía esa forma de ser tan cargosa no hubiera habido tanto problema.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Bueno, una chica joven, tiene 22 años, muy dulce, alegre, amable, que le cuesta ser firme.

Es buenísima, pero le falta carácter y por eso se aprovechan.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Quizás es más sumisa, no le gusta confrontar, trata de ser positiva, de comunicar, de aportar una mirada amplia, confía mucho en todas las personas, no tiene maldad, es muy leal e intenta llegar siempre a la resolución de problemas sin tantos conflictos.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Le pregunte porque no lo sumaban y me contesto que es medio denso y el grupo estaba cansado de él” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

Los entrevistados marcan características muy disimiles entre algunas víctimas. En una se indica que es una persona simpática pero también densa, pesada. En otra la victima tiene un perfil exigente, proactivo. Luego tenemos dos con perfiles similares siendo amables, positivas y sumisas, según lo relatado por sus compañeros. Por la información recopilada observamos que tres perfiles comparten características de amabilidad y tranquilidad.

1 - F) Características del victimario

“No había un trabajo introspectivo muy grande, no había reconocimiento de sus errores, mucha altanería, un posicionamiento como que el saber era propio de ella y no del resto. Subestima mucho a los demás entonces genera mucha distancia en el otro y trata de ubicarse siempre en un rol superior, desde lo técnico hasta lo humano genera esa distancia y siempre está en búsqueda de poder, tiene una relación bastante llamativa.” (Hombre de 37 años – Supervisor de institución social)

“Bueno, ellos son copados y laburan bien, es verdad pero son un poco cancheros y son, para mí, los que manejan un poco el grupo por así decirlo. No son malos pibes pero se zarpan con

las jodas y lo tomaron de punto a este chico y no se dan cuenta que lo hacen sentir mal.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

Este código corresponde solo dos compañeros de dos víctimas diferentes que fueron los que respondieron. Se observa que en el primero se ve un detalle más minucioso sobre las características en comparación con el segundo pero ambas ambos victimarios comparten que tienen víctimas con perfiles sumisos. El primero tiene una postura soberbia en la que su rol de jefe está por arriba de los demás, en la segunda cita son compañeros de la víctima y parecen no discernir entre una broma y una falta de respeto o maltrato.

1 – G) Mayor poder del victimario

“Nosotros tuvimos accesos a los testimonios y habían preguntas que inducían a las respuestas, así que bueno, ese fue el contexto que se vivió durante un año y medio o 2 hasta que esta persona se fue yendo del hospital.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Por ahí el objetivo final no lo consiguieron tan fácil como quisieron porque no tuvo sustento la investigación sumarial pero bueno crearon un clima insostenible, así que creo que eso si vino desde una dirección vertical utilizando a los compañeros.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“La situación fue escalonada no tajante, fue de a poco que le fueron recortando responsabilidades, hacían que las personas que dependían de ella no le preguntaran si podían entrar más tarde o tomar una licencia por ejemplo, le fueron cortando la autoridad que ella tenía y que su palabra no valga nada. Además, no le daban ninguna clase de trabajo ni nada que hacer, eso es lo que veíamos. Y cuando nosotros íbamos a RR HH y presentabas una planilla firmada por esta persona te decían que no, que debía firmar otra persona y uno se preguntaba porque motivo

si ella era la Coordinadora.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Los que eran más allegados a la Coordinadora, 4 específicamente eran los que más se les notaba ese trato con ella. 2 del turno, mañana y 2 del tarde. Mi compañera es del turno tarde entonces compartía 2 horitas con los de la mañana, porque se comparten por cómo está organizado los turnos, y estaba recibiendo presión de esos 2 compañeros y de la Coordinación y por la tarde la presión de los otros 2 chicos del turno tarde.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Se creó un puesto nuevo para la Coordinadora de este hogar porque estaba Gerente – Supervisor – Coordinador – Equipo Técnico y Operador, entonces se inventó un puesto para ella estar por sobre los Supervisores y bueno, todo esto con el aval de la nueva Gerente que fue parte de toda esta movida” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“En un momento hubo un cambio de gestión, cambiaron al Gerente, o sea, al superior de los Supervisores. El cambio fue por el 1° de Diciembre. Una vez que se daba el cambio iban a venir nuevas autoridades y con las nuevas autoridades, una de las personas que se iba a incorporar al grupo era esta Coordinadora, y bueno, antes de esa fecha esa Coordinadora nos cita a nosotros, cuando el trabajo es a la inversa, nosotros vamos a los hogares para evaluar y controlar como se está haciendo el trabajo. En ese momento ella nos informa que no íbamos a continuar en nuestras funciones pero, puntualmente, a mi compañera le inicia una situación engorrosa y dificultosa.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Frenó la nota que estaba bien detallada con todo lo que paso y le dijo que si no presentaba la nota, ella (su jefa) no presentaba la del Administrativo.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El lunes ella ingresa a trabajar a las 10 de la mañana en su horario y se encuentra que le había hecho una nota este pibe ayudado por la jefa de ambos, esto se lo comenta la enfermera

con la que tiene buena relación y esta apartada de todo este complot que había contra mi compañera.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados describen situaciones en las que el victimario se posiciona en un punto de mayor poder que el que ya tenía producto de sucesos que se lo otorgan. En algunos casos son sanciones disciplinarias como un sumario o nota que ponen en juego la fuente de trabajo o la imagen de la persona damnificada. En otros casos son compañeros los que cumplen el rol de hacerle sentir la presión de sus jefes a la víctima, en las situaciones donde el *mobbing* es horizontal. Y hay un caso donde el victimario, en colaboración con personas de mayor jerarquía, se crea un puesto superior a su víctima.

Todas estas son situaciones buscan acrecentar el poder sobre las personas damnificadas y el objetivo es que estas lo perciban.

1 - H) Abuso de poder

“Ellos subían a hablar y nos enterábamos después, subían a hablar con un Director para decir “nos dijo tal cosa” o “nos pidió tal otra”, era una queja tras de la otra y podían sumar alguna declaración en contra de ella, además tenían la puerta abierta del área de Legales les decían “si ustedes quieren sumar algo vengan cuando quieran”, sabíamos que estaba direccionado el sumario., a las personas que teníamos otra versión de lo que sucedía NO nos llamaban para declarar, era solo a las personas que acusaban, entonces eso estaba todo direccionado para perjudicar.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“No eran todos, realmente no, eran los que tenían más llegada con la Coordinadora porque a la Coordinadora no le simpatizaba. Según las versiones que escuche de compañeros que son Operadores también, a ella no la selecciono la Coordinadora, la seleccionaron de más arriba y a

la Coordinadora no le gusto esa situación entonces le está muy encima con todo, le busca el error permanentemente y una chica nueva, jovencita, es lógico que está aprendiendo.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“En una reunión posterior lo que hacen es citarla a ella sola, de un momento a otro, yo por compañerismo voy ese día, obviamente me quedo afuera porque no estaba invitado a participar de la misma y de esa reunión sale llorando, la presionaron muy feo, le dijeron que quien se pensaba que era para estar eligiendo donde ir, que no sabían que ella tenía esa potestad. Realmente le estaban cambiando su puesto de trabajo, bajándola 2 cargos y cambiándole los horarios.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Bueno pasaron como 6 meses. No le dieron un lugar durante ese tiempo y la trataron como desagradecida porque le ofrecían alternativas y no agarraba ninguna, le decían ¿“que te pensas, que esto lo podes elegir vos?”, ¿“pensas que podes elegir a la carta donde podes trabajar”? Esas fueron algunas de las cosas que les dijeron la Gerenta que recién asumía en ese momento y la ex Coordinadora. Es más, fueron más de 6 meses pero fueron todos destratos, fueron un continuo de mensajes o de no mensajes que también es decir mucho, capaz la dejaban 2 semanas sin darle respuesta. Ella mandaba mensajes y a las 2 semanas le decían que vaya ¡de un día al otro o en el mismo día!” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Es estresante saber que tenes que ir a trabajar a un lugar donde te la van a hacer pasar mal. Igual algo que no me gusto es que desde la Coordinación le estaban exigiendo que vuelva al grupo de WhatsApp, ella se resistió pero la presionaban, me mostro los mensajes que le mandaban, todo era difícil.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Tenía una jefa, también médica, que le controlaba todas las carpetas y licencias que mi compañera cerraba. Cada licencia, cada paciente que atendía, cada parte médico lo controlaba su jefa buscando el error para llamarle la atención, se lo hacía a ella nomas. Así empezó.” (Mujer

de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“Durante un buen tiempo estuvo controlándola, llamándole la atención por llegadas tardes, por lo que fuera. También la sobrecargaba de trabajo. Después hubo situaciones en las que le pedían que cierre carpetas de pacientes que ella no había atendido y que justamente tenían un caso legal en RR HH por falta de certificados, eran personas que había atendido su jefa porque está con el gremio entonces el mismo gremio le mandaba personas que habían faltado y no tenían certificado médico o eran truchos. Todas esas cuestiones las atendía su jefa, o sea, los arreglo que ella hacia quería que los firme mi compañera.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“Me acorde algo más, los caso que estaban para despido con causa también le pedían que los firme ella cuando ella nunca los había atendido. Ella se negaba, nunca firmo esas cosas.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código los compañeros de trabajo de las victimas describen situaciones donde hubo un abuso de poder sobre ellas. En estos sucesos se las presionaba con el solo fin de hacerlas sentir mal, e incluso, llegar al punto de pasar la barrera de la legalidad por las presiones que sufrían. En algunos relatos se muestra como los victimarios hacían partícipes a los compañeros de esta situación para expandir el abuso de poder.

1 - I) Maltrato laboral

“Ningún trato, ni malos ni nada, una indiferencia que ni el buen día, no se acercaban a saludarla ni nada. Directamente su palabra no valía, iban directamente al superior que habían puesto en el momento.” (Mujer de 47 años – Coordinadora de Hospital Público)

“No te voy a decir que le pegaron o algo de eso porque jamás paso ese tipo de violencia pero sí que tenían algunas formas de ser que, yo que los conozco, sé que lo maltrataban un poco o lo boludeaban (sic). No era todo el tiempo pero cada tanto pasaba. Capaz alguna puteada, tampoco tan grave, pero se lo decían.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Entonces los otros 2 capaz lo puteaban de vez en cuando o lo boludeaban (sic) y bueno, yo trataba q la corten un toque pero cuando yo lo intentaba este pibe se iba tranqui (sic) a seguir con lo suyo y todo quedaba ahí.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Y mira, ya de por si mandarla a quedarse con 15 chicos sin ayudarla, es una forma horrenda de ser como compañero, ahora bien, que le hablen altaneros, a veces cortantes o burlones, que la esquiven en una ronda de mate y que después le digan “fue sin querer, no te vi”, esas son malas formas.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Primero que lo ves, te das cuenta cuando alguien está pasándola mal pero más allá de eso, hablaba con ella y con el correr de los meses se me ha puesto a llorar, es feo pobre. Mi opinión era que se ponga firme y les conteste pero bueno, no nacía de ella ser así.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Que hacen todo lo que le dice su jefa, no piensan. En vez de aprovechar a una chica que los chicos la adoran, no, ellos se encargan de tenerla al trote. Se olvidan que ellos también fueron nuevos y que no sabían cuando ingresaron pero a ellos los ayudaron, no es de buen compañero hacer sentir mal al otro.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Era un maltrato constante. No que la insultaban pero le hacían sentir que no era bien recibida ahí y, bueno, con todo lo que te conté lo notaste. Así que el psicólogo la mando al psiquiatra y él le recomendó licencia y algo de medicación para calmarse.” (Mujer de 45 años – Acompañante hospitalaria en institución social)

“Habían modos muy feos, comunicaciones por mensaje muy invasivas a todo momento y

por ejemplo, le dicen a mi compañera “ya venite al Ministerio que tenemos que tener una reunión”
(Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“En una reunión posterior lo que hacen es citarla a ella sola, de un momento a otro, yo por compañerismo voy ese día, obviamente me quedo afuera porque no estaba invitado a participar de la misma y de esa reunión sale llorando, la presionaron muy feo, le dijeron que quien se pensaba que era para estar eligiendo donde ir, que no sabían que ella tenía esa potestad. Realmente le estaban cambiando su puesto de trabajo, bajándola 2 cargos y cambiándole los horarios” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Cada vez que le hablaba lo hacía como riéndose en una forma bastante altanera, como disfrutando generarle dolor en ella.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Bueno pasaron como 6 meses. No le dieron un lugar durante ese tiempo y la trataron como desagradecida porque le ofrecían alternativas y no agarraba ninguna, le decían ¿“que te pensas que esto lo podés elegir vos?”, ¿“pensas que podes elegir a la carta donde podes trabajar”? Esas fueron algunas de las cosas que les dijeron la Gerenta que recién asumía en ese momento y la ex Coordinadora. Es más, fueron más de 6 meses pero fueron todos destratos, fueron un continuo de mensajes o de no mensajes que también es decir mucho, capaz la dejaban 2 semanas sin darle respuesta. Ella mandaba mensajes y a las 2 se manas le decían que vaya ¡de un día al otro o en el mismo día!” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Lo que pasaba con mi compañera es que no la trataban muy bien, no es algo que pienso yo sola, otros compañeros Acompañantes Hospitalarios piensan como yo y algunos Operadores también. Había cierto cortocircuito con 2 Operadores de la tarde, ellos no se llevaban bien con ella.” (Mujer de 40 años – Acompañante en institución social)

“O sea, se trabajaba sin drama pero cada tanto alguno le tiraba algún chiste para

molestarlo y otras veces esos chistes ya eran faltas de respeto” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“La verdad es que eso lo hacen todos (seleccionar un trabajo más liviano o más sencillo), si me dan a elegir yo también lo hago pero ahí le encontraron esa excusa para tratarlo así, se agarraron de eso porque puede ser que este chico lo hacía seguido y entiendo ese enojo de los compañeros si es habitual pero lo agarras y le aclaras la situación y listo, no hay excusa para empezar a excluirlo de todo, no darle una mano o boludearlo (sic).” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Bueno, ellos son copados y laburan bien, es verdad pero son un poco cancheros y son, para mí, los que manejan un poco el grupo por así decirlo. No son malos pibes pero se zarpan con las jodas y lo tomaron de punto a este chico y no se dan cuenta que lo hacen sentir mal.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“También estaban a los Administrativos que, además de haber un mal ambiente laboral con maltrato verbal, le controlaban a quienes atendía mi compañera, le decían lo que tenía que ponerles, si los tenía que justificar o no, o sea le decían “mira a este no le justifiques” o “a este justifícale”, le ordenaban lo que tenía que hacer.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“Había un administrativo que es del gremio, creo que un delegado, y luego una persona a última hora a eso de las 11:50 y le dijo que no lo iba a atender, al señor que estaba esperando. Fue y le dijo a mi compañera que no lo atienda porque ya era la hora de cerrar y ella le dijo que si, que lo iba a atender igual porque era un paciente que necesitaba atención y, además, estaba dentro del horario. Ahí es donde el pibe empieza con insultos, le golpea la puerta, se genera esta agresión de parte de él hacia ella. Mi compañera estaba con miedo de que él le pegue así que llama a la policía y ellos intervienen.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El maltrato obviamente siguió y ella quería renunciar así que va a presentar su renuncia a la Directora que está por arriba de la Jefatura. Se la presenta y ahí es donde quebrada le puede contar todo lo que estaba pasando y con eso la Dirección, como ya tenía un antecedente porque hubo otra medica que la corrieron de Medicina Laboral por maltrato y demás, le pide que redacte todo porque iban a tomar acciones. En ese momento se expone todo el problema, explota el conflicto y se mueven las cartas y sacan a la jefa de Medicina del Trabajo, sacan a su marido que también era médico del sector y tenía sus beneficios, hacia el horario que quería y lo que quería y, además, acosaba a mi compañera sexualmente. También sacan a los administrativos, entre ellos este pibe que la agredió, sacan a todos los que estaban complotados para que se vaya mi compañera porque de hecho le decían “vos tendrías que renunciar” “tenes que buscarte otro trabajo” etc.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código los entrevistados relatan diversos tipos de maltrato hacia la víctima, ya sea de parte de los victimarios, propiamente dichos, como de parte de los compañeros o quienes lo rodean. Según las entrevistas estos maltratos se dan siendo indiferentes con la persona, no saludarla o no hablarle, burlas por su forma de ser, carga de tareas excesivas, persiguiéndola a través de mensajes o llamados al celular, no respondiendo nunca cuando la víctima necesitaba algo o respondiendo muchas semanas después para que vaya en el mismo día a reunirse, sabiendo la dificultad que eso conlleva. También se encontró maltratos en reuniones, situaciones de acoso sexual, violencia verbal, psicológica y hasta temor en la víctima de ser agredida físicamente por un compañero.

1 – J) Acoso sexual

“Si, el marido de la jefa que también trabajaba ahí como médico, la acosaba sexualmente

mostrándole videos pornográficos. Por ejemplo le decía “es mi amiga jugando al tenis, mira” y cuando ella miraba era un video porno, la perseguía con el celular. También le decía cosas, la miraba de más, etc, de esa forma la acosaba.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En una entrevista surge una situación de acoso sexual. La compañera de la víctima relata que el marido de la jefa del sector es quien la acosaba lo que la ponían en una situación de vulnerabilidad total ya que la víctima tenía miedo de contar esta situación, por el vínculo de su superior directo con el acosador, deduciendo que no le iban a creer a ella y el maltrato se volvería peor.

1 – K) Reacción de la víctima

“Por lo que veía era de alejarse. Quizás cuando alguien no le daba la respuesta que él esperaba agarraba y se alejaba del grupo. Si el necesitaba hacer algo, como los demás no querían por cualquier motivo, él automáticamente lo hacía solo por su cuenta y después ya en vez de preguntar directamente lo hacía solo.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Ella trataba de tomárselo con calma y ver que podía hacer pero, ya te digo, como habían cambiado los directores no había apoyo o contención o alguien que tenga espalda para decir “esto no corresponde”” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Se reía y lo tomaba a joda pero yo estoy seguro que lo hacía sentir mal, no es lindo pasar por algo así.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Entonces los otros 2 capaz lo puteaban de vez en cuando o lo boludeaban (sic) y bueno, yo trataba q la corten un toque pero cuando yo lo intentaba este pibe se iba tranqui (sic) a seguir con lo suyo y todo quedaba ahí.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Y si, como podía, cuando veía que no le daban tanta bola se iba y trataba de resolverlo

él.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Y no solo eso, después esta todo el ruido que se genera en los grupos de WhatsApp, le tiran indirectas o chistes descalificándola y los demás se ríen. Ella al principio no decía nada pero después empezó a contestar y los otros integrantes del grupo de WhatsApp le decían que no se enoje, que solo la estaban jodiendo (sic), pero yo sé que no era así.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Primero que lo ves, te das cuenta cuando alguien está pasándola mal pero más allá de eso, hablaba con ella y con el correr de los meses se me ha puesto a llorar, es feo pobre. Mi opinión era que se ponga firme y les conteste pero bueno, no nacía de ella ser así.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Otro día hicieron correr el rumor de que ella se dio un beso en el trabajo con un compañero mío, un Acompañante. Otra vez todo el revuelo, yo fui y le pregunte qué había pasado y se puso a llorar porque nunca lo hizo y, la verdad nose si paso o no pero le creo. A mi compañero también se lo pregunte y también me lo negó. Es más, si hubiera pasado los nenes lo estarían contando por todos lados porque es un juego para ellos (para los nenes) pero ninguno dijo nada, es raro.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Obviamente en mi compañera había enojos, porque no le gustaba que la trate de esa forma pero no se ponía a discutir, lo dejaba ahí al tema pero le dolía porque cuando teníamos nuestros momentos de charla el tema saltaba. Pero claramente esas actitudes estuvieron desde el día que le contó que había sido Operadora.” (Hombre de 37 años – Supervisor de institución social)

“Yo me acuerdo la primera vez que fuimos a hablar con el gremio por estas situaciones, que yo la acompañe, quiso poner la situación en palabras y se puso a llorar, quiso contar todo lo

que venía sintiendo y bueno, su estado de ánimo se regulo con el llanto pero eso es lo que generaba, mucha angustia” (Hombre de 37 años – Supervisor de institución social)

“Hoy en día es un tema no resuelto el daño que le hicieron, y cuando digo hoy en día me refiero puntualmente a que hace un rato hable con ella, me mostro una foto de una de las personas que la sacaron y me hizo el comentario de que “con todo lo que hicimos para ayudar a los chicos, que haya quedado algunas personas de estas me sigue afectando, me sigue doliendo porque es muy injusto, porque sé que no están ayudando a los chicos”. Más grafico que eso imposible.” (Hombre de 37 años – Supervisor de institución social)

“Si si, con los 2 que te digo que son imposibles no pero con los otros 2 si, y me dicen que es una joda la que le hacen a mi compañera, que si realmente pasara algo ellos la ayudarían. Entonces yo les digo que ella la está pasando mal, que yo la vi desbordada al borde de las lágrimas pero ella no suele decir las cosas, y ahí se quedan callados. Saben que tengo razón pero para no desentonar con los otros 2 que son muy allegados a la Coordinadora, hacen lo que les dice.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria de institución social)

“Estábamos en el SUM y habían traído unas facturas para el mate y cuando ella se fue a servir uno de los Operadores le dijo “ahh si sabía que iba a comer traía más, esto lo traje para nosotros pero si quieres allá hay más”. Yo que estaba ahí me quede helada, fue una situación muy fea porque ella se puso roja otros se rieron un poco pero, por suerte otro Operador, le dijo “no no, que agarre tranquila, yo no voy a comer”. Obviamente ella no agarro y se fue, se puso mal.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria de institución social)

“Se impuso y le contesto, todo por WhatsApp.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria de institución social)

“Si si, cuando me sentaba cada tanto a comer me decía que era la única que comía con él o que lo invitaba a compartir, o sea, claramente estaba triste, le afectaba.” (Mujer de 31 años –

Administrativa de concesionaria)

“Que yo sepa no, nunca les hizo frente por así decirlo. Generalmente se reía y listo, la dejaba pasar. Algún compañero por ahí pedía que no se zarpen con las gastadas o yo si estaba ahí pero más que eso no, de parte de él nunca vi un pedido de que paren. Imagino que no pasaba porque eran simples cargadas y todos lo tomaban así pero, lo que te conté, en un punto ya lo hacían sentir mal.” (Mujer de 31 años – Administrativa de concesionaria)

“Había un administrativo que es del gremio, creo que un delegado, y llego una persona a última hora a eso de las 11:50 y le dijo que no lo iba a atender, al señor que estaba esperando. Fue y le dijo a mi compañera que no lo atienda porque ya era la hora de cerrar y ella le dijo que si, que lo iba a atender igual porque era un paciente que necesitaba atención y, además, estaba dentro del horario. Ahí es donde el pibe empieza con insultos, le golpea la puerta, se genera esta agresión de parte de él hacia ella. Mi compañera estaba con miedo de que él le pegue así que llama a la policía y ellos intervienen.” (Mujer de 30 años – Enfermera de Hospital Público)

“Después, hablando con mi compañera, le decimos que tiene que hacer una nota, bah (sic), la empujamos a hacer la nota porque ella tenía la idea de renunciar, estaba con miedo,” (Mujer de 30 años – Auxiliar de Hospital Público)

Los entrevistados refieren distintos tipos de reacciones de las víctimas dependiendo la situación. Todos coinciden en una actitud pasiva ante las situaciones de acoso y que son algunos compañeros de trabajo los que los tratan de contener y empujar para que se defiendan. En el caso de la persona que trabaja en el taller mecánico nunca mostro indicios de intentar frenar eso. En las demás víctimas, al principio no, directamente se iban sin decir nada, se enojaban pero sin manifestarlo a quienes la acosaban y, luego, quebraban en llanto. En otro momento, ya con el apoyo de compañeros, hubo confrontación con quien las acosaba. Una pidió que la corten con esas actitudes, otra pudo ir al gremio a plantear su situación y otra genero una nota descargo de lo que

estaba sucediendo e incluso llamo a la policía cuando sintió miedo por su integridad física.

2) Rol de los compañeros

2 – A) Complicidad de los compañeros

“Se utilizó a las personas que trabajaban en el área para tener un medio y poder acusar a esa persona.” (Mujer de 33 años – Administrativa de Hospital Público)

“Por ahí el objetivo final no lo consiguieron tan fácil como quisieron porque no tuvo sustento la investigación sumarial pero bueno crearon un clima insostenible, así que creo que eso si vino desde una dirección vertical utilizando a los compañeros.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“De organizar su cumpleaños a hacerle una nota por maltratos y acoso es como, una línea muy gruesa” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Yo lo que creo es que les prometieron algo porque el después de la nota genero algo, gente que firmo después estuvo arrepentida, como así también otros que firmaron se empoderaron más. Algunos estaban arrepentidos de firmar y no entendías porque firmaron y otros estaban muy seguros.” (Mujer de 33 años - Administrativa en Hospital Público)

“Ellos subían a hablar y nos enterábamos después, subían a hablar con un Director para decir “nos dijo tal cosa” o “nos pidió tal otra”, era una queja tras de la otra y podían sumar alguna declaración en contra de ella, además tenían la puerta abierta del área de Legales les decían “si ustedes quieren sumar algo vengan cuando quieran”, sabíamos que estaba direccionado el sumario., a las personas que teníamos otra versión de lo que sucedía NO nos llamaban para declarar, era solo a las personas que acusaban, entonces eso estaba todo direccionado para perjudicar.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“La dejaban de lado las mismas personas que dependían de ella ni siquiera le hablaban, ni siquiera le dirigían palabra, no le preguntaban, no le pedían. Vos hablabas con ella, con nuestra ex compañera, y te decía que no sabía a qué hora llegaban, que no sabía porque salió antes ni quien le firmo la salida y era una Coordinadora de área, un cargo importante que, aparte, hizo muchas cosas para ese área, implemento muchas cosas y consiguió beneficios para los empleados.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Muchas no intervenían porque tenían miedo porque era un cambio de Gobierno, no se sabía que iba a pasar. Además, algunos fueron favorecidos, esas personas que hicieron el sumario fueron favorecidos a pasar a otro Servicio.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Esa persona que hizo la nota no estaba porque fue época de vacaciones, época de verano, no estaban en los servicios, falsificaban la firma y firmaban por ellos.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Cambio porque muchos empezaron a decir lo que te comenté con anterioridad, que la nota no la habían leído, que estaban de vacaciones, un millón de excusas. Después a una compañera muy cercana, esas personas que hicieron la nota, la incluyeron en ese sumario y eran amigas fuera del horario laboral. Y bueno, después le pidieron perdón, le dijeron que no sabían el daño que hacían, pero bueno, ya está, el daño estaba hecho, pero cambio (el clima laboral).” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“No, incluso con algunos miembros de ese grupo tenía relación de amistad, han llegado a ir a su domicilio, a su cumpleaños, etc. Cuando ella empezó a ver que variables afectaban el servicio y las comentaba o decía “mira, ahora hay que ponerle pila, trabajamos y sacamos todo más rápido para los usuarios y después se va descansando” no les gustaba, entonces empezaron a hacer eso para querer sacarla (una nota en contra).” (Mujer de 47 años – Coordinadora en

Hospital Público)

“No sé, yo creo que en un momento lo empezamos a tomar de punto y ya nos molestaba porque sí que nos pregunte algo. Ahí si me sumo a mis compañeros porque al margen de que yo le tenía un poco más de paciencia junto con otro chico más, es verdad que también fui parte de esto. Todos lo fuimos alejando cada vez más y bueno, así sucedió.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Los que eran más allegados a la Coordinadora, 4 específicamente eran los que más se les notaba ese trato con ella. 2 del turno, mañana y 2 del tarde. Ella es del turno tarde entonces compartía 2 horitas con los de la mañana, porque se comparten por cómo están organizado los turnos, y estaba recibiendo presión de esos 2 compañeros y de la Coordinación y por la tarde la presión de los otros 2 chicos del turno tarde.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Con presión me refiero a que, al ser nueva ella se predisponía a hacer lo que le indiquen, entonces ellos la mandaban a hacer cosas que ellos no querían hacer, pasa en muchos trabajos, obviamente pero acá se notaba que no era solo el famoso derecho de piso, acá había algo más. Una cosa es que te manden a cambiar pañales, perfecto, es parte del trabajo y otra es que la manden a mirar a 15 chicos a ella sola cuando los 4 compañeros tomaban mate con 5 nenes, es injusto.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria de institución social)

“Y mira, ya de por si mandarla a quedarse con 15 chicos sin ayudarla, es una forma horrenda de ser como compañero, ahora bien, que le hablen altaneros, a veces cortantes o burlones, que la esquiven en una ronda de mate y que después le digan “fue sin querer, no te vi”, esas son malas formas.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Y no solo eso, después esta todo el ruido que se genera en los grupos de WhatsApp, le tiran indirectas o chistes descalificándola y los demás se ríen. Ella al principio no decía nada pero

después empezó a contestar y los otros integrantes del grupo de WhatsApp le decían que no se enoje, que solo la estaban jodiendo (sic), pero yo sé que no era así.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Que yo sepa uno Operador de la mañana si ponía paños fríos ante esta situación pero los demás o no se metían o se amoldaban a estos 4 Operadores. Es imposible e insano trabajar así.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Esta Coordinadora que ascendió rápidamente nos ocultaba mucha información a nosotros pero se la pasaba a esta tercera persona de la Supervisión, entonces nos impedía a nosotros tener el conocimiento de los hogares.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Les decían a los Operadores que falten así no teníamos gente, hicieron una especie de pacto para complicarle el laburo a mi compañera” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Seguimos un vínculo que va más allá de lo laboral, de mucho afecto (con la víctima), con la otra Supervisora no fue así, no le dirigió más la palabra a mi compañera porque, esta tercer Supervisora fue una colaboradora para que todo esto pase.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“La verdad desconozco el motivo pero lo que se dice en el hogar es que la Coordinadora no la quiere mucho porque no la eligió ella y algunos que responden a la Coordinadora le hacen sentir que no tiene que estar acá, es una situación fea porque ella es súper amable, realmente. Yo, las horas que comparto guardia con ella veo que siempre tiene que estar a prueba y es horrible trabajar así, son 2 Operadores específicamente que toman esta postura con ella y no se dan cuenta que está aprendiendo, no pueden ser así.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Si si, con los 2 que te digo que son imposibles no pero con los otros 2 si (puede charlar), y me dicen que es una joda la que le hacen a ella, que si realmente pasara algo ellos la ayudarían. Entonces yo les digo que ella la está pasando mal, que yo la vi desbordada al borde de las lágrimas pero ella no suele decir las cosas y ahí se quedan callados. Saben que tengo razón pero, para no desentonar con los otros 2 que son muy allegados a la Coordinadora, hacen lo que les dice.”
(Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Algunos le dijeron que pare (con los malos tratos en el grupo de WhatsApp) porque la hace sentir mal, que somos compañeros y otros se reían y decían “mejor que salió del grupo” o cosas así.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Si, en algunos si hizo ruido porque no se imaginaron que fuera para tanto porque charlo con ellos y los impacto, pero otros no, les da lo mismo, básicamente se la sacaron de encima, al igual que su coordinadora, en mi opinión.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Si si, el chico que me conto esto es muy bueno y me dijo que él no tenía drama en sumarlo, es más era uno de los que le seguía la charla cuando cortaban un poco de trabajar pero también entiendo que no puede ponerse al grupo en contra. Por más que él quiera incluirlo en las actividades si los demás no quieren, no se puede hacer nada.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Una vez me paso que me acerque al taller para indicar los repuestos que estaban por entrar de fábrica y vi que este compañero, al que no lo trataban bien, estaba pidiendo una mano con un auto y todos se estaban haciendo los distraídos, realmente me pareció muy feo eso porque yo sé que ahí cuando alguno necesita una mano suelen ayudar sin drama pero con él, no, estuvo ahí pidiendo ayuda y bueno, en un momento se acercaron y lo orientaron pero no sé si porque me vieron a mi o porque sabían que él iba tener que ir al jefe para que lo ayude.” (Mujer de 31 años)

– Administrativa de concesionaria)

“Habían 2 que lo tenían más de punto por así decirlo, los tratos o la forma de dirigirse con él eran malas pero los demás se acoplaban, no te digo que todos lo trataban mal o lo boludeaban (sic) pero sí que pasa esto que te decía antes, no lo incluían, si podían evitar ayudarlo lo hacían, etc.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Es medio inentendible pero imagino que para no romper esa unión de grupo que hay, esos asados y partidos que se hacían pos trabajo, etc. Pienso que para no generar mal clima en el grupo preferían no decir nada y dejar que lo sigan excluyendo porque la realidad es que nunca hubo una situación de golpes o ese nivel de violencia como para que alguno se meta a defender al chico, si hubiera existido algo así seguro que los chicos hubieran parado cualquier pelea pero como acá era simplemente no invitarlo o hacerlo sentir mal, listo, no se metían, lo tomaban como que no es para tanto. Yo sé que no es lo mismo que haya golpes o maltratos fuertes pero este chico la pasaba mal, lo sé y no está bueno, llegar a tu trabajo y no tener vínculo con tus compañeros es muy feo.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Bien, nunca tuvo problemas con ella, tampoco se metía cuando estaba sucediendo todo esto pero jamás la ataco o fue parte del complot” (una compañera de la víctima). (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El lunes ella ingresa a trabajar a las 10 de la mañana en su horario y se encuentra que le había hecho una nota este pibe (sic) ayudado por la jefa de ambos, esto se lo comenta la enfermera con la que tiene buena relación y esta apartada de todo este complot que había contra mi compañera”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El maltrato obviamente siguió y ella quería renunciar así que va a presentar su renuncia a la Directora que está por arriba de la Jefatura. Se la presenta y ahí es donde quebrada le puede contar todo lo que estaba pasando y con eso la Dirección, como ya tenía un antecedente porque

hubo otra medica que la corrieron de Medicina Laboral por maltrato y demás, le pide que redacte todo porque iban a tomar acciones. En ese momento se expone todo el problema, explota el conflicto y se mueven las cartas y sacan a la jefa de Medicina del Trabajo, sacan a su marido que también era médico del sector y tenía sus beneficios, hacia el horario que quería y lo que quería y, además, acosaba a mi compañera sexualmente. También sacan a los administrativos, entre ellos este pibe (sic) que la agredió, sacan a todos los que estaban complotados para que se vaya mi compañera porque de hecho le decían “vos tendrías que renunciar” “tenes que buscarte otro trabajo”, etc.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados describen distintas situaciones de complicidad por parte de los compañeros, tanto sea por participar como por omisión. Hay casos en el que los compañeros entrevistados creen que los compañeros que se sumaron al maltrato de la víctima fue porque les prometieron algo. En otros casos los compañeros actuaban así por llevarse bien con sus jefes o sus pares entonces colaboraban con el acoso por estar de acuerdo con la situación o por no querer ponerse al grupo en contra. Y hay otro caso donde una compañera no se prestaba a ese maltrato que todos tenían hacia la víctima, pero tampoco se metía, entonces terminaba siendo cómplice.

2 – B) Exclusión de la víctima por parte de los compañeros

“Bueno, yo tenía un compañero de trabajo que me fui dando cuenta, con el pasar de los días dentro de la empresa, que lo excluían de las actividades que hacíamos extra laboralmente. Quizás nos juntábamos a comer y a él no lo invitaban o nos juntábamos a jugar a la pelota y no le avisaban. Lo iban excluyendo de las actividades que hacíamos que eran diferentes a lo laboral.”
(Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Si, me acuerdo de 2. La primera fue al mediodía que paramos a comer y hubo 2 veces que el muchacho de maestranza se prestó a cocinar, fuimos a comprar y a este compañero nuestro no

lo invitamos. También a jugar a pelota no lo invitamos por una cuestión de que no lo queríamos en el grupo porque era medio pesado.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Yo creo que estaba un poco cansado de ser excluido, terminaba comiendo casi siempre solo y si comía con alguien es porque cayo de repente no por ser planificado, por lo menos de mi área, la parte técnica. Después con los demás sectores de la empresa no sé pero para mí se fue por eso.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Ahora somos 9 o 10 personas, sin este muchacho que ya no está más en la empresa y la verdad que sí, es un grupo unido. Vamos a jugar a la pelota, a comer, organizamos salidas. Yo creo que el grupo siempre fue unido pero a él lo excluían porque era denso.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Te dabas cuenta como la iban dejando de lado y, a su vez, las personas que se rodeaban con ella, un caso soy yo, teníamos el desplante y destrato de ese grupo de compañeros.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Ningún trato, ni malos ni nada, una indiferencia que ni el buen día, no se acercaban a saludarla ni nada. Directamente su palabra no valía, iban directamente al superior que habían puesto en el momento.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“No sé, yo creo que en un momento lo empezamos a tomar de punto y ya nos molestaba porque sí que nos pregunte algo. Ahí si me sumo a mis compañeros porque al margen de que yo le tenía un poco más de paciencia junto con otro chico más, es verdad que también fui parte de esto. Todos lo fuimos alejando cada vez más y bueno, así sucedió.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Si, al principio comíamos con él, pero con el tiempo se fue cortando eso así que casi siempre comemos sin él.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Bueno, era un poco distinto, o sea, se le intentaba dar una mano pero tampoco se

colaboraba igual que con otro, yo me daba cuenta.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Estábamos en el SUM y habían traído unas facturas para el mate y cuando ella se fue a servir uno de los Operadores le dijo “ahh si sabía que iba a comer traía más, esto lo traje para nosotros pero si quieres allá hay más”. Yo que estaba ahí me quede helada, fue una situación muy fea porque ella se puso roja otros se rieron un poco pero, por suerte otro Operador, le dijo “no no, que agarre tranquila, yo no voy a comer”. Obviamente ella no agarro y se fue, se puso mal.”
(Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Lo que yo vi es que siempre lo tenían aparte a él, o sea, los chicos son bastante unidos en comer juntos en el mismo horario si es posible, charlar de lo que sea, etc y este chico que te comento siempre lo notaba afuera de ese grupo. Muchas veces me paso de ver que comía solo o hacia algún comentario en los temas de conversación del grupo y no le daban importancia o solo alguno que otro le continuaba la charla pero era muy cortante todo, no sé si me explico bien.”
(Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Charlando con alguno de los mecánicos toque el tema y me dijo que solía no ir a las juntadas porque no lo invitaban. Me pareció muy feo eso porque es un compañero, o sea, podes tener salidas sin invitar a todos pero cuando haces salidas con TODOS los compañeros, ahí si tenés que invitar, para mí, trabaja día a día con ellos.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Habían 2 que lo tenían más de punto por así decirlo, los tratos o la forma de dirigirse con él eran malas pero los demás se acoplaban, no te digo que todos lo trataban mal o lo boludeaban (sic) pero si que pasa esto que te decía antes, no lo incluían, si podían evitar ayudarlo lo hacían, etc.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

Los entrevistados relatan situaciones en las que los compañeros excluían de las actividades

laborales y extralaborales a las víctimas. Algunos directamente no les dirigían la palabra, otros no los sumaban en el horario de almuerzo, y otros no lo tenían en cuenta para los espacios de charla o *break* que se dan en algún momento de la jornada como tampoco en salidas a comer y/o participar de actividades deportivas por fuera de la organización.

De los compañeros entrevistados algunos relatan esto por observar en sus pares esta situación con la víctima y, otros, relatan que fueron partes de esta exclusión.

2 – C) Falsas acusaciones por parte de los compañeros.

“Ellos subían a hablar y nos enterábamos después, subían a hablar con un Director para decir “nos dijo tal cosa” o “nos pidió tal otra”, era una queja tras de la otra y podían sumar alguna declaración en contra de ella, además tenían la puerta abierta del área de Legales les decían “si ustedes quieren sumar algo vengan cuando quieran”, sabíamos que estaba direccionado el sumario., a las personas que teníamos otra versión de lo que sucedía NO nos llamaban para declarar, era solo a las personas que acusaban, entonces eso estaba todo direccionado para perjudicar.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“El 60% del grupo la trataba pero hay un 40% de este personal que le llegaron a hacer un sumario por maltrato, inventado. Se le hizo el sumario, se expidieron las 2 partes porque se decía que maltrataba, que no dejaba tomar un break o tenían poco tiempo pero salió todo a favor de ella, se demostró que no hubo maltrato, que no hubo nada.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Cambio porque muchos empezaron a decir lo que te comenté con anterioridad, que la nota no la habían leído, que estaban de vacaciones, un millón de excusas. Después a una compañera muy cercana, esas personas que hicieron la nota la incluyeron en ese sumario y eran amigas fuera del horario laboral. Y bueno, después le pidieron perdón, le dijeron que no sabían

el daño que hacían, pero bueno, ya está, el daño estaba hecho, pero cambio (el clima laboral) ”.

(Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Porque todo el tiempo le buscaban la vuelta o la acusaban de algo. Por ejemplo, una vez se armó un revuelo gigante porque se habían salteado una medicación en el turno de ella, muy grave claramente pero puede pasar, no es ajeno a la tarea. Lo importante acá es que a la primera que señalaron fue a ella, y le dijeron de todo la Coordinadora y los de la mañana, ¿sabes que paso? Ese día ella no estaba encargada de las medicaciones, era otro compañero, que se hizo el tonto y no se hizo cargo pero ella pudo demostrarlo porque anotan quien tiene que dar medicación cada día (algo interno que hacen en este grupo). Por suerte ahí tuvo carácter y lo hizo pero por cualquier cosa la están buscando.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalario en institución social)

“Entonces le muestran la nota a mi compañera para que vean lo que iban a presentar y ella ve que la nota la incriminaba de varias cosas como que ella lo había agredido a él, maltratado, etc.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código tenemos el relato de los compañeros de tres víctimas que se las acuso de situaciones que no ocurrieron. A una se la acuso de maltrato y por dicho motivo se le inicio un sumario que termino siendo favorable a la víctima. A otra, su compañero junto con su jefa, le hicieron una nota del mismo índole y a una tercera se la acusó de haberse salteado la medicación de un niño cuando el encargado de dicha tarea era otro colaborador de la organización.

En todas las situaciones, los compañeros y jefes, tomaron como verdaderas esas acusaciones sin corroborarlas en el momento generando un perjuicio en la persona.

2 – D) Rumores generados por compañeros

“Se instaló un rumor, porque está vinculado a la política esta institución, como parece que

va a haber un cambio de gobierno, se instaló el rumor de que va a haber cambio de Directores y Jefes y se dice que puede volver y, si vuelve, piensan que puede haber represalias (se refieren a la víctima del acoso que, al momento de la entrevista, no pertenecía más a la organización.) Tienen como un miedo por así decir.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Otro día hicieron correr el rumor de que ella se dio un beso en el trabajo con un compañero mío, un Acompañante. Otra vez todo el revuelo, yo fui y le pregunte qué había pasado y se puso a llorar porque nunca lo hizo y, la verdad no sé si paso o no pero le creo. A mi compañero también se lo pregunte y también me lo negó. Es más, si hubiera pasado los nenes lo estarían contando por todos lados porque es un juego para ellos (para los chicos alojados en la institución) pero ninguno dijo nada, es raro.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

En este código tenemos dos situaciones de rumores generados por los compañeros. En la primera es el rumor de que la víctima, que en ese momento no se encontraba más en la organización, iba a volver e iba a tomar represalias con los que le hicieron el sumario que salió a favor de ella. En el segundo relato, se genera el rumor de que la víctima se dio un beso en su jornada laboral con otro compañero.

Generar este ruido es solo a los fines de desgastar la imagen de la persona. Cabe destacar que en la segunda situación, la víctima del acoso y el compañero con el que rumorean que se dio un beso, son los eslabones más débiles de la organización.

2 – E) Ocultamiento de la información

“Respecto a lo laboral también era medio cortante por así decirlo, quizás cuando él necesitaba una mano no le daban tanta ayuda como deberían comparada con otros compañeros que hacían la misma pregunta o tenían la misma duda y si los ayudaban más que a él.” (Hombre

de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Si, hubo incongruencias, nos enteramos después porque a nosotros nadie nos decía nada, y digo nosotros porque yo acompañaba a la persona acusada, estaba de su lado por así decirlo, yo no firme la nota. Nos enteramos cuando esa nota estaba en Dirección pero después supimos que tenía incongruencias entonces no tenía validez legal para el hospital, así que terminaron cerrándolo y nada, quedo ahí, en la nada.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Ya había algunos problemas con una Coordinadora puntual de un hogar que lo que hacía era esconder información, no brindarla, para que la Supervisión no tenga acceso a ella, ya había un mal clima entre ella y el equipo de Supervisión que nosotros componíamos.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Esta Coordinadora que ascendió rápidamente nos ocultaba mucha información a nosotros pero se la pasaba a esta tercera persona de la Supervisión, entonces nos impedía a nosotros tener el conocimiento de los hogares.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Más adelante le robaron su sello, desapareció de su escritorio dentro de Medicina laboral.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados describen situaciones en las que se ocultaba la información necesaria para que haga el trabajo correspondiente la víctima o para que no pueda realizarlo. Se relatan sucesos en donde hay compañeros que no se muestran colaborativos ante la consulta del acosado y, en otros casos, el acosado no la obtiene porque se la dan a otro compañero dejándolo en una posición de desventaja.

2 – F) Apoyo de los compañeros

“Si, hubo incongruencias, nos enteramos después porque a nosotros nadie nos decía nada, y digo nosotros porque yo acompañaba a la persona acusada, estaba de su lado por así decirlo, yo no firme la nota. Nos enteramos cuando esa nota estaba en Dirección pero después supimos que tenía incongruencias entonces no tenía validez legal para el hospital, así que terminaron cerrándolo y nada, quedo ahí, en la nada.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Entonces los otros 2 capaz lo puteaban de vez en cuando o lo boludeaban (sic) y bueno, yo trataba q la corten un toque pero cuando yo lo intentaba este pibe se iba tranqui a seguir con lo suyo y todo quedaba ahí.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Yo que tengo muchos años en esto le muestro como se trabaja, los tiempos de la tarea, los horarios para bañar a los nenes, para tareas escolares, etc. pero no veo esa misma disposición de otros con ella, es feo que todo el tiempo te busquen el error.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“A mí me designaban un grupo de nenes pero junto a otra Acompañante, entonces estábamos bien, además de que llevamos tanto tiempo que conocemos a todos los chicos, nos escuchan. Pero ella, al principio no tenía vínculo con los nenes por ser nueva, así que era una locura que la dejen sola con tantos nenes. Yo hablaba con mi compañera y nos poníamos de acuerdo para ir cada una un rato con ella.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Otras veces, cuando veía que le hablaban mal y se lo tomaban a chiste intervenía para decirles que no sean así, que ella se sentía mal pero bueno, es como te digo, si me sacan pierdo mi ingreso, no estoy en blanco.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“En la primera reunión la acompaño, en esa reunión le dicen que ella sí o si iba a bajar de cargo porque necesitaban una Trabajadora Social para ese hogar, yo le explico que nosotros

desde la Supervisión estábamos pensando en promover una Trabajadora Social que se había recibido hace poco y que si tenían recursos dentro de los equipos, que investiguen un poco antes de tomar una decisión tan apresurada en algo que ella no quería.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Todos los que estábamos en el trabajo teníamos mucha incertidumbre, creo que hubo un acompañamiento más emocional porque es desde donde podíamos, incluso seguimos en contacto. Incluso hubo un acompañamiento del Gerente saliente que se estaba yendo.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Si si, con los 2 que te digo que son imposibles no pero con los otros 2 si (se puede charlar), y me dicen que es una joda la que le hacen a ella, que si realmente pasara algo ellos la ayudarían. Entonces yo les digo que ella la está pasando mal, que yo la vi desbordada al borde de las lágrimas pero ella no suele decir las cosas y ahí se quedan callados. Saben que tengo razón pero para no desentonar con los otros 2 que son muy allegados a la Coordinadora, hacen lo que les dice.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria de institución social)

“Algunos le dijeron que pare porque la hace sentir mal (malos tratos en el grupo de wsp), que somos compañeros y otros se reían y decían “mejor que salió del grupo” o cosas así.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Mira, como te comenté antes, no vi una situación muy específica de agresión como para intervenir pero si lo que hice fue acercarme a comer con él alguna que otra vez o, si nadie lo sumaba a la charla y yo estaba con los chicos, enseguida lo sumaba yo a esa charla general, esas cosas las hacía por más que a ellos no le gustaba.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Que yo sepa no, nunca les hizo frente por así decirlo. Generalmente se reía y listo, la dejaba pasar. Algún compañero por ahí pedía que no se zarpen con las gastadas o yo si estaba ahí

pero más que eso no, de parte de él nunca vi un pedido de que paren. Imagino que no pasaba porque eran simples cargadas y todos lo tomaban así pero, lo que te conté, en un punto ya lo hacían sentir mal.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Después, hablando con ella, le decimos que tiene que hacer una nota, bah, la empujamos a hacer la nota porque ella tenía la idea de renunciar, estaba con miedo.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El lunes ella ingresa a trabajar a las 10 de la mañana en su horario y se encuentra que le había hecho una nota este pibe (sic) ayudado por la jefa de ambos, esto se lo comenta la enfermera con la que tiene buena relación y esta apartada de todo este complot que había contra mi compañera.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados relatan que se buscaba dar apoyo a la víctima de diferentes formas. Cuando había una situación de maltrato o de exclusión, los compañeros entrevistados, intervenían para intentar frenarla como así también cuando a la víctima se le exigía tareas muy complejas, los compañeros le brindaban una mano. Otra forma de apoyarlos fue acompañándolos a reuniones donde sabían que iban a correrla del puesto o en situaciones que el entrevistado veía que la persona acosada tenía que denunciar sí o sí.

2 – G) Llamado de atención al compañero que apoya a la víctima

“Te dabas cuenta como la iban dejando de lado y, a su vez, las personas que se rodeaban con ella, un caso soy yo, teníamos el desplante y destrato de ese grupo de compañeros.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Después que se fue esta persona le hicieron desplantes a los compañeros que no firmaron en su momento ese sumario y los que quedaron tuvieron un acoso que no tenes idea, el desplante que sufrieron. Muchos compañeros que no firmaron tuvieron que irse a otro servicio.” (Mujer de

47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Es muy grave, sí. Y a las personas que no firmaban les hacían “bullying laboral” (sic), muchas personas se fueron por ese motivo del servicio porque no habían firmado la nota o no estaban de acuerdo.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Lo esquivaban, a mí me buscaba y a veces lo sumaba pero después me lo hacían saber los demás entonces también trataba de esquivarlo yo.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Entonces le dicen que su alternativa es ir a otro hogar, uno que es de transito de varones que se caracteriza por mucha violencia, es un lugar medio difícil también para trabajar. Ahí cortan la reunión y nos hacen salir, como yo intente mediar y ofrecer alternativas a la siguiente reunión no me convocan. Todo esto se va dando a lo largo de un tiempo en los que ella no tenía ningún rol, ningún cargo, no le habían adjudicado uno de forma deliberada y continuaban estos tratos bastante vulneradores.” (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Mira, como te comenté antes, no vi una situación muy específica de agresión como para intervenir pero si lo que hice fue acercarme a comer con él alguna que otra vez o, si nadie lo sumaba a la charla y yo estaba con los chicos, enseguida lo sumaba yo a esa charla general, esas cosas las hacía por más que a ellos no le gustaba.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Si, esa enfermera era la única o una de las pocas que no estaba metida en ese complot contra mi compañera. Ella iba, trabajaba y se iba y tenía buenos tratos con todos. De hecho, también te cuento, que recibía algunos malos tratos, de parte de los demás, por juntarse con mi compañera.” (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código se muestra como algunos de los compañeros, entre ellos los entrevistados, tenían desplantes o llamados de atención de parte del grupo o de la jefatura cuando intercedían por

los acosados, o les brindaban una contención mínima.

2 – H) Miedo del compañero que intenta ayudar a la víctima por posibles represalias del grupo

“Muchas no intervenían porque tenían miedo porque era un cambio de Gobierno, no se sabía que iba a pasar. Además, algunos fueron favorecidos, esas personas que hicieron el sumario fueron favorecidos a pasar a otro Servicio.” (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Alguno que otro trataba de hacer lo mismo, pero no, mayormente no. Lo que pasa que uno quiere seguir conservando las juntadas a comer o las salidas después del laburo con los compañeros, entonces no te vas a poner en contra de todos.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Claro, porque yo tampoco quiero ponerme en contra a mis compañeros. Nosotros cortamos para almorzar juntos y varias veces jugamos al fútbol después del trabajo o nos juntamos a comer un asado, etc. entonces esas cosas son lindas y no las quiero dejar.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Bueno, como te conté antes soy Acompañante Hospitalaria y el Operador Social tiene más peso podríamos decir, entonces yo hago caso a lo que me piden. Hay cosas que puedo hacer y otras que no, es más, los Acompañantes Hospitalarios trabajamos por hora, si laburamos cobramos si no, no. Entonces te imaginaras que mucho no puedo hacer porque si se quejan de mí y me sacan no tengo plata. De todos modos, intentaba acercarme y darle una mano cuando la dejaban mucho rato sola con los chicos.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Otras veces, cuando veía que le hablaban mal y se lo tomaban a chiste intervenía para decirles que no sean así, que ella se sentía mal pero bueno, es como te digo, si me sacan pierdo mi

ingreso, no estoy en blanco.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Sé que le dicen a los demás que puede pasar algo con algún nene, mejor ayudarla, etc. pero nuestra actividad es totalmente en negro y por hora, o sea, si no trabajamos no cobramos entonces no se quieren poner en contra al Operador que manda y, en este caso, no quiere ganarse el odio de los 2 que te digo que manejan la tarde porque los pueden sacar y perder su empleo. Entonces es una situación difícil, pero los entiendo en un punto.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Difícil situación, ojalá no me toque vivirla otra vez pero siento que la acompañe como pude y en lo que pude. Para ser sincera, si en el futuro me agarra con un trabajo tan inestable seguramente haría lo que hice en esta situación, con dolor en el alma pero meterme hasta ahí, tengo que seguir pagando cuentas, ahora si mi situación laboral es estable, iría a fondo para cortar esto.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“No, nunca, pero porque no sucedió algo notorio como para meterme, a lo sumo puedo decir cuando estoy con ellos que no sean cargosos pero nada más, en un tono relajado. Además, no soy jefa, soy una simple administrativa, no quiero problemas en el laburo.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Y yo, con el diario del lunes, creo que hubiera apoyado un poco más al chico pero siento que hice todo lo que está a mi alcance, soy una simple administrativa en un laburo que ya llevo un buen tiempo y no puedo ponerme a todos en contra tampoco. Hice lo mejor que pude porque nunca estuve de acuerdo con la forma en que se lo trataba y este chico siempre supo que lo apoyaba pero creo que si hubiera hecho más me hubiera puesto en juego mi vínculo con los compañeros y capaz mi puesto.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

En este código los entrevistados relatan que intervenían de diversas maneras para ayudar o contener a la víctima, pero todos coinciden que lo hacen hasta un punto. Comentan que más no se

puede hacer porque no quieren ponerse en contra al grupo y/o jefes, otros porque no quieren que dejen de invitarlo a las salidas extralaborales y otros, directamente, por miedo a perder su empleo. Dicho miedo hace que, en estos casos, el acoso no se pudiera cortar ya que es un grupo minúsculo el que se da cuenta que algo no está bien en los tratos hacia su compañero damnificado.

2 – I) Postura del compañero entrevistado ante la situación de acoso.

“Considero yo que tampoco era una situación para hablarla”. (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Yo creo que considerando este caso si me llega a pasar con otra persona y en las mismas circunstancias, yo creo que actuaría igual, porque no sé si se merecía ese trato pero tampoco tiene nada de malo no querer juntarse con él y se lo decíamos, pero después debería ver otro caso específico.” (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“No sé, yo creo que en un momento lo empezamos a tomar de punto y ya nos molestaba porque sí que nos pregunte algo. Ahí si me sumo a mis compañeros porque al margen de que yo le tenía un poco más de paciencia junto con otro chico más, es verdad que también fui parte de esto. Todos lo fuimos alejando cada vez más y bueno, así sucedió”. (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Porque yo puedo defender un poco a este chico pero un poco nomas, sino voy a terminar peleándome con ellos que los conozco hace mucho y no quiero, este chico es grande también, tiene que plantarse. Además, tendría que ver que si no se quieren juntar con él, punto, ya está.” (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Mira, trate de estar cerca, eso lo sé pero intentaría plantarme más, me parece terrible que haya terminado con una licencia psiquiátrica. Yo sé que va a estar bien en el futuro pero se podría haber evitado.” (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Si si, le mando mensajes cada tanto a ver cómo se siente y está más tranquila pero estas cosas no pueden volver a pasar.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Difícil situación, ojalá no me toque vivirla otra vez pero siento que la acompañe como pude y en lo que pude. Para ser sincera, si en el futuro me agarra con un trabajo tan inestable seguramente haría lo que hice en esta situación, con dolor en el alma pero meterme hasta ahí, tengo que seguir pagando cuentas, ahora si mi situación laboral es estable, iría a fondo para cortar esto”. (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Y yo, con el diario del lunes, creo que hubiera apoyado un poco más al chico pero siento que hice todo lo que está a mi alcance, soy una simple administrativa en un laburo que ya llevo un buen tiempo y no puedo ponerme a todos en contra tampoco. Hice lo mejor que pude porque nunca estuve de acuerdo con la forma en que se lo trataba y este chico siempre supo que lo apoyaba pero creo que si hubiera hecho más me hubiera puesto en juego mi vínculo con los compañeros y capaz mi puesto.” (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Es medio inentendible pero imagino que para no romper esa unión de grupo que hay, esos asados y partidos que se hacían pos trabajo, etc. Pienso que para no generar mal clima en el grupo preferían no decir nada y dejar que lo sigan excluyendo porque la realidad es que nunca hubo una situación de golpes o ese nivel de violencia como para que alguno se meta a defender al chico, si hubiera existido algo así seguro que los chicos hubieran parado cualquier pelea pero como acá era simplemente no invitarlo o hacerlo sentir mal, listo, no se metían, lo tomaban como que no es para tanto. Yo sé que no es lo mismo que haya golpes o maltratos fuertes pero este chico la pasaba mal, lo sé y no está bueno, llegar a tu trabajo y no tener vínculo con tus compañeros es muy feo”. (Mujer de 31 años – Administrativa en concesionaria)

“Considero que se podría haber hecho más por más que no hayamos sido parte del sector. Si

hubiera sido compañera directa del sector hubiera defendido la situación en el momento pero desde afuera podría haber visibilizado la situación, aún más. Exponer a la jefatura, golpear puertas, convocar y no que ella haya tenido que llegar al punto de querer renunciar o tener una licencia psiquiátrica. Pasa que ella tampoco contaba mucho e iba contando muy por arriba, fue en el último tiempo que la incentivamos para que haga la nota y denuncia pero bueno, antes ella lo afrontaba sola y es muy duro pero si, algo más se podría haber hecho”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código tenemos diferentes posturas del compañero ante la situación de acoso. Viéndolo en retrospectiva algunos consideran que se podría haber hecho más para apoyarlo, que no debería haber escalado tanto la situación de *mobbing*. Otros ven que actuaron bien, hicieron todo lo que estuvo a su alcance para apoyarlo y otros consideran que si estuvieran ante la misma situación harían lo mismo porque no puede obligarse al grupo a que incluya a alguien. Claramente tenemos múltiples posturas ante estas situaciones de acoso.

3) Aspectos organizacionales frente al problema

3 – A) Mal clima laboral

“Mira puntualmente no he visto pero creo que era algo general por una cuestión de cansancio porque ya se venía arrastrando el malestar desde hace tiempo, antes que yo entre”. (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Por ahí el objetivo final no lo consiguieron tan fácil como quisieron porque no tuvo sustento la investigación sumarial pero bueno crearon un clima insostenible, así que creo que eso si vino desde una dirección vertical utilizando a los compañeros”. (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Lo peor de todo es que después de esa nota nosotros teníamos que seguir conviviendo todos con todos porque ella seguía siendo la Coordinadora y había que convivir, sin embargo, le hacían el vacío. Si decía algo que a algunos no le gustaba subían y hablaban con un Director que apoyo la nota, por eso decimos que le prometieron algo. No acataban las órdenes.” (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Bueno, un día nos enteramos que había una nota de un grupo importante de compañeros, casi el 50% lo había firmado, donde decían que había maltrato por parte de esa compañera. La subieron a Dirección a la nota, o sea, estaba dirigida a los Directores. Imaginate, arranco un ambiente laboral que no se podía sostener porque todas las personas que habían firmado estaban como a la defensiva, no se dirigían a mi compañera, a la que le habían hecho la nota y, a raíz de eso, hubo una Directora que apoyaba esa nota, entonces cualquier inconveniente que había en vez de dirigirse a esa ex compañera que tenía el puesto de Coordinadora – ella tomaba decisiones y tenía que dar directivas al resto de los compañeros, incluidos los que habían firmado la nota – la pasaban por alto totalmente, por ahí ella daba una directiva en relación a lo laboral y ellos no acataban las ordenes e iban a la Directora que había apoyado esa nota”. (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Es muy grave, sí. Y a las personas que no firmaban les hacían “bullying laboral” (sic), muchas personas se fueron por ese motivo del servicio porque no habían firmado la nota o no estaban de acuerdo”. (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Es estresante saber que tenes que ir a trabajar a un lugar donde te la van a hacer pasar mal. Igual algo que no me gusto es que desde la Coordinación le estaban exigiendo que vuelva al grupo de WhatsApp, ella se resistió pero la presionaban, me mostro los mensajes que le mandaban, todo era difícil.” (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“También estaban los Administrativos que, además de haber un mal ambiente laboral con

maltrato verbal, le controlaban a quienes atendía mi compañera, le decían lo que tenía que ponerles, si los tenía que justificar o no, o sea le decían “mira a este no le justifiques” o “a este justifícale”, le ordenaban lo que tenía que hacer”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

Los entrevistados relatan que el clima laboral se volvió hostil y, en algunos, no solo para la persona que sufría el acoso sino que esta percepción se trasladó al área. En algunos casos los entrevistados cuentan que esta hostilidad era muy marcada hacia la víctima y otros casos esto se volvió generalizado, sin dejar de ser la víctima foco del suceso.

3 – B) Rol de la organización

“Por lo menos la parte de la jefatura del taller yo creo que sí, que también estaba un poco excluido de la jefatura pero lo que sería Gerencia no porque está más alejada del sector. Nos vemos todos los días con Gerencia pero no creo que haya estado al tanto de la situación”. (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“No, una parte si la escuchó pero la otra parte, que es la Dirección Ejecutiva no, al contrario, no la maltrataron pero tampoco le dieron importancia a su pedido (Charla que tuvo la damnificada sobre su situación)”. (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Es que no era tan notorio, creo que cualquier autoridad que estaba en el taller apenas lo notaba”. (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“Si, la jefa de su jefa resolvió apartar del sector a todas estas personas agresivas que estaban en el conflicto, pero los reubicaron en otro sector”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“El maltrato obviamente siguió y ella quería renunciar así que va a presentar su renuncia a la Directora que está por arriba de la Jefatura. Se la presenta y ahí es donde quebrada le puede

contar todo lo que estaba pasando y con eso la Dirección, como ya tenía un antecedente porque hubo otra medica que la corrieron de Medicina Laboral por maltrato y demás, le pide que redacte todo porque iban a tomar acciones. En ese momento se expone todo el problema, explota el conflicto y se mueven las cartas y sacan a la jefa de Medicina del Trabajo, sacan a su marido que también era médico del sector y tenía sus beneficios, hacia el horario que quería y lo que quería y, además, acosaba a mi compañera sexualmente. También sacan a los administrativos, entre ellos este pibe que la agredió, sacan a todos los que estaban complotados para que se vaya mi compañera porque de hecho le decían “vos tendrías que renunciar” “tenes que buscarte otro trabajo”, etc.”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En el siguiente código tenemos cinco citas que tocan el rol que tuvo alguna autoridad de la organización siendo este muy distinto en cada resolución, pero en todos, el problema de fondo, sigue instalado. Uno de los entrevistados relata que la jefatura no veía ese maltrato hacia el damnificado, no la consideraba como tal y que la Gerencia directamente no sabía. Otro manifiesta que era indetectable la situación por su baja notoriedad. Una tercer entrevistada comenta que la víctima toma una postura diferente, decide hablar con las autoridades pero no recibe la atención que el caso amerita y, por lo indagado, seguramente parte del acoso laboral venga de las autoridades. En las dos últimas citas vemos que la autoridad interviene separando a la Jefa del sector y a otros que integraban el área por ser responsables del *mobbing* sufrido por la víctima pero la resolución sigue quedando corta, ya que, se los traslada a otro sector del mismo edificio, situación que igual sigue siendo compleja para la damnificada por tener que cruzárselos.

3- C) Protección del gremio

“Ese es el contexto en el que se dio y en ese contexto los malos tratos continuaron hasta que hace muy poquito y después de mucho tiempo, y con la participación del gremio, se logró que

la reubiquen en un lugar, porque no estaba en ningún puesto”. (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

Uno solo de los entrevistados manifiesta como muy importante el rol del gremio para encontrar un nuevo sector de trabajo y tareas para la víctima ya que parte del acoso, entre tantos maltratos, fue sacarla de su puesto, no darle tareas y sostenerla por muchos meses en la incertidumbre a través de reuniones que se disfrazaban de posibles soluciones pero solo eran falsas expectativas. Dicha situación esta penada por la legislación laboral porque no dejarse sin tareas al trabajador.

3 – D) Desprotección del gremio

“Había un administrativo que es del gremio, creo que un delegado, y luego una persona a última hora, a eso de las 11:50, y le dijo que no lo iba a atender al señor que estaba esperando. Fue y le dijo a mi compañera que no lo atiende porque ya era la hora de cerrar y ella le dijo que sí, que lo iba a atender igual porque era un paciente que necesitaba atención y, además, estaba dentro del horario. Ahí es donde el pibe empieza con insultos, le golpea la puerta, se genera esta agresión de parte de él hacia ella. Mi compañera estaba con miedo de que él le pegue así que llama a la policía y ellos intervienen”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

“Respecto a la pregunta de porque la trataba así, yo creo que era porque ella no firmaba las cosas que ellos necesitaban, ese era el gran problema, no se metía en los chanchullos de ellos con el gremio”. (Mujer de 30 años – Enfermera de Hospital Público)

“Durante un buen tiempo estuvo controlándola, llamándole la atención por llegadas tardes, por lo que fuera. También la sobrecargaba de trabajo. Después hubo situaciones en las que le pedían que cierre carpetas de pacientes que ella no había atendido y que justamente tenían un caso legal en RR HH por falta de certificados, eran personas que había atendido su jefa porque está con el gremio entonces el mismo gremio le mandaba personas que habían faltado y no tenían

certificado médico o eran truchos. Todas esas cuestiones las atendía su jefa, o sea, los arreglo que ella hacia quería que los firme mi compañera”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En este código se observa la desprotección que tuvo la víctima por parte del gremio ya que, algunos de los momentos de maltrato vividos, se daban a raíz de situaciones gremiales e incluso por parte de un delegado.

3 – E) Cambio de jefatura

“Yo creo que por cuestiones políticas, justo se dio en un contexto de cambio de Gobierno, cambio de Director y había una vinculación política, cada uno se conoce ahí y sabe para qué lado va cada uno y su ideología, entonces yo creo que fue por ese lado, creo que querían sacársela de encima, querían buscar la forma legal entre comillas de decir bueno: “o la sancionamos o hacemos que se vaya”, me parece que la persecuta fue por ese lado”. (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“El cambio de Gobierno”. (Situación que facilitó el acoso a la víctima) (Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“En un momento hubo un cambio de gestión, cambiaron al Gerente, o sea, al superior de los Supervisores. El cambio fue por el 1° de Diciembre. Una vez que se daba el cambio iban a venir nuevas autoridades y con las nuevas autoridades, una de las personas que se iba a incorporar al grupo era esta Coordinadora, y bueno, antes de esa fecha esa Coordinadora nos cita a nosotros, cuando el trabajo es a la inversa, nosotros vamos a los hogares para evaluar y controlar como se está haciendo el trabajo. En ese momento ella nos informa que no íbamos a continuar en nuestras funciones pero, puntualmente, a mi compañera le inicia una situación engorrosa y dificultosa”. (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

Algunos de los entrevistados toman como punto de partida para las situaciones de acoso los cambios que se dieron en las altas esferas. En dos citas se manifiesta, claramente, que el cambio de Gobierno trajo intolerancia con la damnificada que se la asociaba con la gestión anterior. El último relato, también se dio en el cambio de Gobierno pero no influyó la ideología sino más bien que la posición de víctima / victimario se reconfiguro. Ambas víctimas son de organismos públicos.

3 – F) Separación de la víctima del cargo

“En un momento hubo un cambio de gestión, cambiaron al Gerente, o sea, al superior de los Supervisores. El cambio fue por el 1° de Diciembre. Una vez que se daba el cambio iban a venir nuevas autoridades y con las nuevas autoridades, una de las personas que se iba a incorporar al grupo era esta Coordinadora, y bueno, antes de esa fecha esa Coordinadora nos cita a nosotros, cuando el trabajo es a la inversa, nosotros vamos a los hogares para evaluar y controlar como se está haciendo el trabajo. En ese momento ella nos informa que no íbamos a continuar en nuestras funciones pero, puntualmente, a mi compañera le inicia una situación engorrosa y dificultosa”.
(Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

Un solo entrevistado relata que a la víctima se la separa del cargo y que, además de hacerlo de manera intempestiva, comienzan a dificultarle su día a día.

3 – G) Situación actual de la víctima

“Se habrá ido en Enero o Febrero de 2019”. (Hombre de 24 años – Mecánico en concesionaria)

“Nosotros tuvimos accesos a los testimonios y había preguntas que inducían a las respuestas, así que bueno, ese fue el contexto que se vivió durante un año y medio o 2 hasta que esta persona se fue yendo del hospital”. (Mujer de 33 años – Administrativa en Hospital Público)

“Ella se va por sus propios medios 2 años después del cambio de gestión a otro lugar”.

(Mujer de 47 años – Coordinadora en Hospital Público)

“Renuncio hace 1 año y medio aproximadamente, por Enero de 2019”. (Hombre de 30 años – Mecánico en concesionaria)

“No, o sea, sigue contratada pero se encuentra con licencia psiquiátrica”. (Mujer de 45 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

“Estuvo mucho tiempo sin un puesto y hoy en día tiene un puesto bastante bajo en un lugar que no es tan piramidal como en la estructura que nos encontrábamos. Está en un lugar que el trabajo es más comunitario, pero si, en el laburo actual no tiene gente a cargo, esta sin las responsabilidades que tenía antes”. (Hombre de 37 años – Supervisor en institución social)

“Pidió una licencia psiquiátrica. Se cansó, no aguanto más pasarla mal y esta de licencia, medicada para estar más tranquila”. (Mujer de 40 años – Acompañante Hospitalaria en institución social)

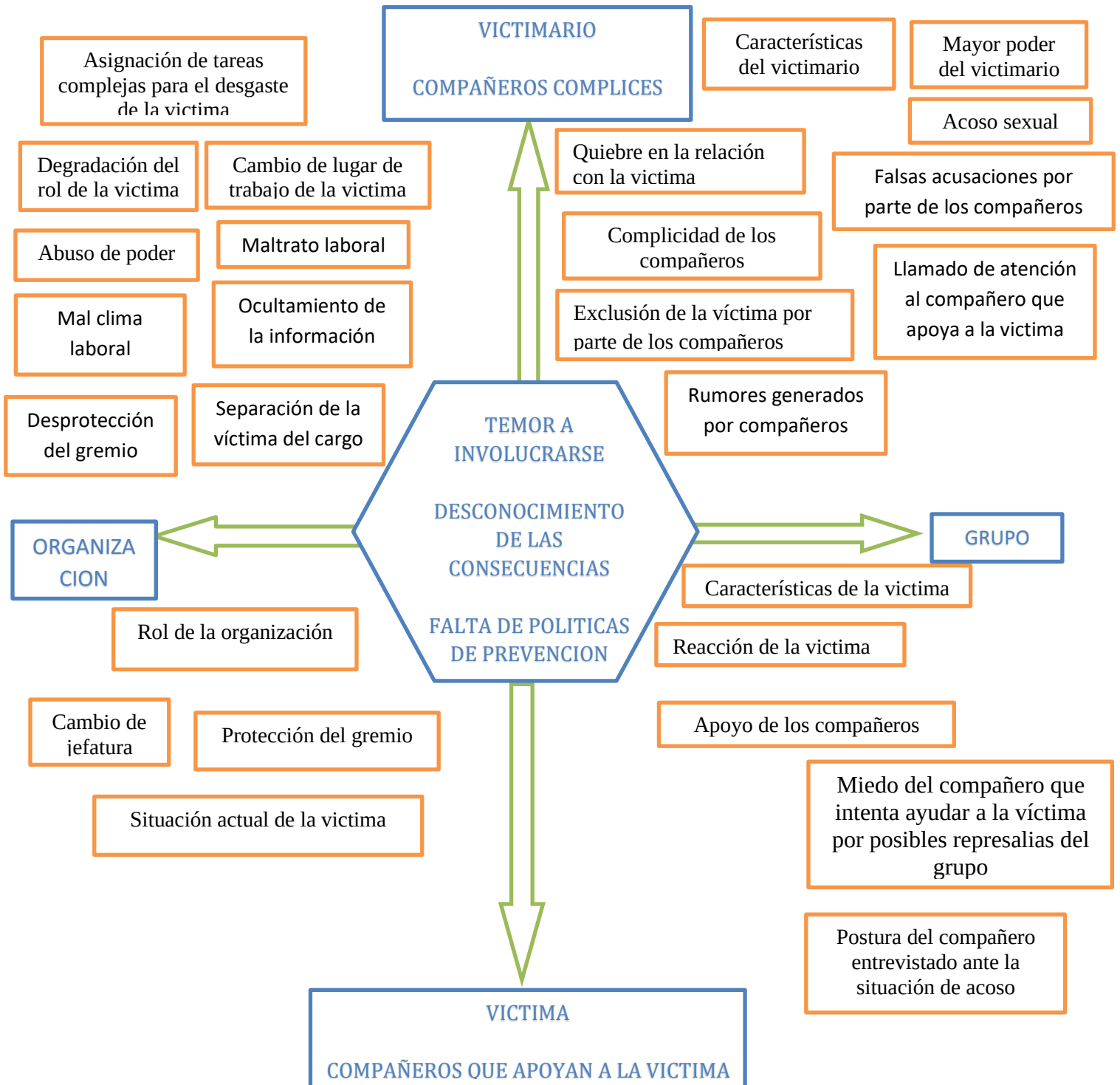
“Y con respecto a mi compañera quedó mal, con ataques de pánico, se tomó una licencia psiquiátrica y con medicación porque estuvo con miedo de que tomen represalias. Recibió amenazas por Facebook de que sabían dónde vivía, que la iban a agarrar cuando salga del trabajo y eso tipo de amenazas”. (Mujer de 30 años – Enfermera en Hospital Público)

En el siguiente código los entrevistados relatan la situación actual de las víctimas. Algunos dejaron la organización por sus propios medios y, por lo que se desprende de las entrevistas, es probable que no hayan soportado las vivencias diarias. Un solo caso continúa prestando servicio en la organización porque la reubicaron en otro sector luego de haberla separado de su puesto y dejarla sin tareas. Este nuevo rol es mucho más bajo en el organigrama.

Para finalizar, tenemos dos víctimas que tuvieron que pedir licencia psiquiatría por los constantes maltratos sufridos día a día, incluidas amenazas personales. Continúan con sus licencias y con medicación sin saber cuándo tendrán el alta para reincorporarse a sus funciones.

Análisis axial y selectivo

Partiendo de las categorías y códigos se realizó un análisis axial y selectivo del discurso de las participantes, el cual se presenta a continuación en los ejes:



Discusión

El estudio presentado se centró en los compañeros de trabajo de víctimas de acoso laboral o *mobbing*. Las entrevistas fueron realizadas en profundidad para abordar diversos aspectos del acoso con una mirada holística que abarcó temas relativos a los compañeros de trabajo, los victimarios, la organización a la cual pertenecían y, por último, la víctima.

Se analizó la situación de 5 víctimas de *mobbing* y para ello se entrevistó, en total, a 9 personas que fueron compañeros de trabajo de los damnificados. Los resultados arrojaron, de manera clara, que la mayoría de las personas acosadas eran mujeres.

La información recopilada se segmentó en categorías y códigos que plasman distintas situaciones vivenciadas y el rol que cada actor tuvo. En la categoría Acoso Laboral se generaron códigos específicamente descriptivos sobre distintas formas de acoso, momento en que se produce el quiebre entre alguno de los actores y la víctima, así como también, la reacción de esta última.

En cuanto a este “quiebre” se encuentran varios motivos expuestos por los cuales se llegó a ese punto pero hay un denominador común y es que la culpa recae sobre los damnificados. Es muy interesante ya que en algunos ven a la personalidad como detonante y en otros es la trayectoria laboral /profesional del acosado. Las personas entrevistadas señalaban distintas actitudes de los victimarios y compañeros de trabajo que buscaban el desgaste psicofísico. No siempre eran actos desmedidos, muchas veces eran momentos puntuales en los que se aprovechaban de la situación para que el mismo acosado se plantee su lugar en la organización. Más específicamente, la asignación de tareas complejas para el desgaste de la víctima muestra que las actitudes, de compañeros o jefes tiene por finalidad destruir poco a poco la confianza en su rol como trabajador y que decida irse por sí sola, sin que a los compañeros que realizaban tareas mucho más livianas les pareciera injusto.

Un caso paradigmático de la injusticia invisibilizada lo constituye el de acoso sexual de una víctima por parte de su jefe (ataque vertical) complementado por un acoso laboral horizontal (empleado – empleado) por parte del delegado gremial que era quien debería haber velado por sus derechos como trabajadora de la institución, desencadenando una licencia psiquiátrica prolongada.

Otro aspecto del estudio muestra que existen distintas formas de maltrato por parte de compañeros: desde el insulto, la falta de respeto, el sarcasmo desmedido, la humillación hasta la indiferencia. En una de las citas, por ejemplo, se detalla que no se saludaba a la víctima y desde las autoridades se hacía que varios de sus compañeros se manejaran de ese modo y que la desautorizaran. En otro caso, ante una consulta de la víctima se tardaba días y semanas en responder y, al hacerlo, se ordenaba de manera imperativa que se apersona en el momento en la oficina del jefe o, por lo contrario, momentos en que era una invasión de mensajes en el teléfono.

Por otra parte, los entrevistados relataron cómo era el actuar de los damnificados ante estos hechos, cuyo denominador común era el callarse, reírse o dejar pasar el maltrato disfrazado de chiste o sarcasmo, irse del foco del conflicto y hasta guardarse el sentimiento de enojo para después explotar de lágrimas al hablar en confianza con alguno. Es decir, estrategias de afrontamiento netamente pasivas al no encontrar apoyo en nadie. Solo una de las víctimas tomó una decisión clara, respaldada y aconsejada por sus compañeros de trabajo de denunciar los hechos ante las autoridades de la organización y la policía.

En varios relatos se detectó una clara complicidad en el maltrato a los acosados por parte de los compañeros, sea por sumarse a éste o por ser parte pasiva sin intentar frenar la situación, así como por excluir a la víctima de actividades extralaborales que antes compartían o dejar de saludarla. Además, en algunos casos, para congraciarse con la autoridad/victimario, buscan generar malestar con frases y acciones concretas en las que hacen sentir incomodo al damnificado.

De esta manera, ya pasa a ser el maltrato una cuestión de dinámica de grupo. Si alguien se exime de realizar dichos actos puede ser excluido del grupo, en el mejor de los casos, o convertirse en una nueva víctima, en el peor.

Otra estrategia pasivo-agresiva del grupo era el ocultamiento de la información relevante para llevar a cabo la labor, en perjuicio de la víctima e incluso de la organización. Por buscar que la persona acosada no tuviera las herramientas o datos para trabajar, se ponía en peligro el objetivo del sector. Además, de las citas no se desprende un involucramiento del grupo para frenar esto, incluso sabiendo que pueden también ellos ser perjudicados indirectamente.

La contracara de estas actitudes de los compañeros de trabajo es la posición de aquéllos que mostraron la intención o acto manifiesto para frenar el *mobbing* o dar apoyo ante situaciones de acoso: sea no firmando una nota para un sumario injusto, intentando bajar la intensidad de burlas y humillaciones, tratando de hacer entrar en razón a los acosadores, insistiendo en que la víctima realice la denuncia correspondiente, dándole datos necesarios para que pueda realizar su trabajo o asumiendo algunas tareas para aliviar al acosado.

No obstante, en varios casos se señala que el grupo le llamaba la atención al compañero que apoyaba a la víctima, sea a través de sarcasmos, frialdad en las relaciones interpersonales, bien de manera directa solicitándole que no se metiera o bien convirtiéndolo en una nueva víctima de maltrato por parte del grupo.

Este círculo vicioso lleva a pensar que con una política de las organizaciones en las que no se permita estas prácticas aberrantes, los colaboradores, podrían ser agentes activos de cambio pero que por el miedo a perder el trabajo, es difícil que asuman ese compromiso sin un aval apropiado de la dirección.

Finalmente, cabe señalar la mirada retrospectiva de los entrevistados. La mayoría señaló que si pudieran haber hecho algo más para evitar los desenlaces de las víctimas lo hubieran hecho.

Sin embargo, ante la fragilidad de la modalidad de contratación de algunos, eso hubiera seguido siendo un limitante para involucrarse más de lo que lo hicieron. Otros consideran que hubieran hecho más si hubieran estado enterados de todo lo que estaba pasando pero que la víctima no lo comentaba, donde nuevamente la víctima aparece como la culpable de su situación.

Respecto a la organización, cabe señalar el clima hostil en el que convivían a partir de estas situaciones de acoso laboral. Ante este diagnóstico aparecen distintas actitudes por parte de las organizaciones: en algunos casos los entrevistados suponen que quienes ocupaban los cargos directivos no estaban enterados, en otros que no le dieron importancia a lo que les fue planteado perpetuando el maltrato y en otros cuentan que las autoridades tomaron una medida concreta que fue sacar de ese sector a los jefes y todo aquel que estuvo involucrado. Esta medida fue la más activa aunque solo se los separó del área, no de la organización.

Respecto a la víctima, en algunos casos la propia organización la separa de su cargo así como a los compañeros que la apoyaban, en otros le otorgan licencias de distinto tipo y sólo en un caso separan a los acosadores y la víctima permanece.

En cuanto al rol del gremio, aparecen dos casos bien marcados y con posturas radicalmente opuestas: en uno el gremio tuvo una postura de acompañar e involucrarse para cortar con el maltrato y acoso, logrando la reincorporación a las tareas y la tranquilidad de la víctima y, en el otro caso, el gremio fue parte del maltrato, siendo el propio delegado quien insultó y atacó a la damnificada y el gremio lo encubrió.

En relación con la situación actual de la víctima, de los cinco damnificados, dos renunciaron, una logró volver a trabajar con intervención del gremio, aunque en un puesto mucho menor en la escala jerárquica; mientras que las últimas dos terminaron con licencia psiquiátrica, medicación y sin retorno a su puesto al momento de realizadas las entrevistas.

En conclusión, el *mobbing* laboral es un fenómeno que es necesario transparentar. Como las entrevistas muestran, muchas personas ante la imposibilidad de escapar de este entramado y seguir necesitando el ingreso económico, se enferman de formas muy severas haciendo que la relación laboral sea un calvario.

Este estudio mostró el rol fundamental de los compañeros de trabajo pudiendo ser potenciadores o amplificadores del acoso laboral desencadenando las consecuencias que conlleva o, como también se observó, pueden contribuir a disminuir las situaciones y momentos de acoso al llamar la atención cuando algo no corresponde, fomentar el respeto entre los miembros de un equipo y estar atento cuando algún miembro necesita un espacio de charla o escucha. Seguramente el actor “compañeros de trabajo”, al día de hoy, no llegue a evitar el comienzo de una situación de *mobbing* pero sí es un actor fundamental para frenar ciertas situaciones de inicio y minimizar daños. Solo es cuestión de un acto malicioso o una palabra hiriente para lastimar a alguien, como también solo es cuestión de estar atentos para que cuando ocurra algo así esa persona tenga una contención y, aquella persona que intenta acosar a alguien, se encuentre con la barrera protectora del equipo.

Estos resultados son congruentes con los de Peña Saint Martin (2018) en el que se señala que si se produce una situación de acoso por un jefe que el mismo grupo percibe como autoritario, intolerante u obsesivo puede llegar a ser algo esperado, ahora bien, cuando esto sucede dentro del grupo al que uno pertenece, las tareas diarias se tornan muy difíciles pues del equipo de trabajo, sus integrantes, van a esperar cierto marco de confianza y apoyo, o por lo menos, respeto por considerarse pares.

La posibilidad de identificarse con un equipo de trabajo es algo muy gratificante que hace que las personas vayan a las organizaciones a cumplir su tarea motivados por un clima de trabajo positivo. Si el grupo pasa a ser un agente hostil, todo se dificulta e incluso puede verse afectada la labor del área.

Con este aporte se busca mostrar la importancia de que los ámbitos de trabajo sean cuidados. Las organizaciones deberían empezar a poner el foco en el fenómeno *mobbing*, ya que suele tomarse como algo que no está dentro del terreno organizacional y que deben resolver los trabajadores como adultos pero esto es no comprender que el acoso laboral es peligroso para el que lo sufre, pero también para el grupo y para la consecución de los objetivos de la organización.

Cuando este fenómeno sale a la luz es porque ya generó estragos en el acosado como también en el equipo y esto se traduce en un mal clima laboral, ausentismo, baja de la productividad, renuncias y licencias médicas y/o psiquiátricas.

La recomendación es generar políticas claras y puntuales de prevención del *mobbing* a través de charlas, capacitaciones y talleres donde se busque cambiar el concepto de que es algo que deben arreglar los propios miembros y empiecen a verlo como algo que es parte de la organización y no escapa a su responsabilidad. También se puede pensar en el armado de grupos de participación donde se planteen los conflictos del área y un coordinador profesional pueda detectar tempranamente estas situaciones. Sumar a cada miembro, de cada equipo de trabajo, como agente de cambio para ser empático con quien considera que puede estar sufriendo un maltrato, podría ser parte de la solución.

La mayor limitación que tuvo mi estudio es que, al ser cualitativo, no permite generalizar pero si permitió profundizar en los significados que cada participante le otorgó a su interacción con una persona que sufrió *mobbing*.

Futuras investigaciones deberían abordar la brecha de género que se encuentra en las víctimas de *mobbing*. En un sistema aún patriarcal debería indagarse las diferencias que existen entre organizaciones donde hay mujeres en cargos jerárquicos y las que no las poseen. Este dato debería ser abordado para mejorar los derechos de igualdad y no discriminación por cuestiones de género en los ámbitos laborales.

Por otra parte, y a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se podría generar una escala para abordar el tema con un enfoque cuantitativo que permita mayor certeza sobre las conclusiones.

Referencias bibliográficas

- Arciniega, R. (2009). El acoso laboral (*Mobbing*) en las organizaciones laborales. *Psicología Iberoamericana*; 17(2), 14-21.
- Caamaño E (2011). La noción de acoso moral laboral o “mobbing” y su reconocimiento por la jurisprudencia de Chile. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*; (37). Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-68512011000200005&script=sci_arttext&lng=en
- Carvajal, J- y Davila C. (2013). Mobbing o acoso laboral Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de Administración*; 29 (49), 95-104.
- Cuadernos Sindicales (2002). Acoso Psicológico en el trabajo. Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. *Unión Sindical de Madrid Región*; 5 – 50.
- Fidalgo, Á. y Piñuel, I. (2004). La escala de Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*; 16 (4), 615 – 624.
- Giuzio, G. (2011). El mobbing o acoso moral en el trabajo. Un enfoque jurídico. *Revista de la Facultad de Derecho*; (31). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568160367014>
- Harasemiuc, V. y Diaz, J. (2013). Medicina y Seguridad del trabajo: Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión; 361 – 371. Recuperado de: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v59n232/revision02.pdf>
- Hirigoyen, M. (2001). El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*; 155 – 157. Recuperado de: <https://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/TRABAJO%20ALONZO/el%20acoso%20moral%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Hirigoyen, M. (2005). *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós.

- Leymann, H. (1990). *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de trabajo*, Universidad de Estocolmo – Instituto Nacional de Salud Laboral; 1 - 14.
- Peña Saint Martin, F. (2018). Mobbing o asedio grupal: ¿Qué es y como identificarlo? *Perinatología y Reproducción Humana*; 32 (4). 160 – 166. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.rprh.2018.06.007>
- Peralta, G. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: Estudio de caso - *Psicología desde el Caribe*; (17). 8 -13. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301701>
- Van Dijk T, (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*; (186). 22 - 36.

Anexo

Guía de entrevistas

Temas para indagar

- Tiempo cronológico del suceso a relatar
- Descripción del lugar de trabajo (disposición de los lugares y/o espacios, puestos, cantidad de personas en el área y la organización)
- Afinidad con la o las víctimas de la situación de acoso
- ¿Cómo comenzó el maltrato?
- ¿Dónde?
- Características de la víctima
- Características del victimario
- Características del grupo que los rodeaba
- Punto de quiebre del vínculo laboral del victimario con la víctima (según la percepción del entrevistado)
- Momento en el que notaste que algo estaba mal en la relación de esa persona con su victimario.
- Descripción de los maltratos o destratos que recibía el acosado.
- Reacción de la víctima ante estos sucesos (al principio, en una etapa más avanzada y al final de la relación)
- Postura que tomo el grupo de trabajo con la víctima
- Postura que tomo el grupo de trabajo con el victimario

- En el caso que el suceso no sea actual ¿Si fueras espectador de una situación similar actuarías de igual manera? ¿Cambiarías algo?
- ¿Cómo reacciona la organización? (¿Desplaza a alguien? ¿Deja la solución a las partes?)
- En el caso de que la organización haya intervenido: ¿En qué momento lo hizo?