



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**TRABAJO DE CAMPO CON PROYECTO FINAL**

**TITULO**

**PERCEPCIONES SOBRE EL MOBBING LABORAL EN EMPLEADOS DE LA  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA PROVINCIA DE JUJUY**

**CARRERA: Licenciatura en Educación Para la Salud**

**TUTOR: Lic. Ignacio Bejarano**

**ALUMNA: EPSA Noell, Mónica Susana.**

**E- mail: [dranoell@hotmail.com](mailto:dranoell@hotmail.com)**

**L.U.Nº: E-6050**

**SAN SALVADOR DE JUJUY, FEBRERO DE 2021**

## DEDICATORIA

*Este trabajo de Investigación esta dedicado a toda mi familia que me ha acompañado en este proceso de transformación personal a lo largo de estos años. A mis hijos Joaquín; Romina y Agustina, los cuales han tenido que sufrir largas horas de ausencia de mi parte para yo dedicarme a este proyecto.*

*A mi Madre Susana; mis hermanos Silvia; Alberto; Andrés y Martín; mi esposo Carlos que siempre han confiado en mi y me han alentado a seguir con mis sueños y no bajar los brazos hasta lograr la meta propuesta.*

*Por último, dedicarla con todo mi corazón a una persona que marco mi vida con huellas de amor eterno... Mi Padre amado Alberto Néstor Noell, que hoy ya no se encuentra entre nosotros, pero que me ha enseñado que en la vida hay que perseverar y seguir adelante por mas pesada que sea la carga, me ha enseñado que se debe trabajar con humildad, honestidad y entusiasmo, brindando lo mejor de si para dejar huellas positivas en tu entorno laboral. Lo dedico especialmente porque fue un hombre absolutamente capaz, transparente, inteligente, el cual más de una vez ha sufrido Acoso psicológico Laboral, no teniendo herramientas para defenderse de esta situación, llevándolo a la indefensión absoluta. Fuiste ejemplo de nobleza y de esfuerzo en tu vida personal y laboral.*

*A todas las personas que sufren y padecen el Acoso psicológico laboral, para que no se repita la historia y puedan tener herramientas para combatir este tipo de situaciones y tomar decisiones saludables a la hora de enfrentarse con este tipo de acosadores.*

*Gracias Familia querida... Los Amo...*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco en primer lugar a Dios que él es el que decide cuando, como y donde se cumplirán los sueños y las metas de cada uno, agradezco por su protección y su guía y por brindarme sabiduría para comprender y aprender cada día más en este camino lleno de obstáculos...*

*Agradezco a mi Director de Tesis, Licenciado Ignacio Bejarano, quien me ha confiado en mí y me ha aceptado como su tesista, brindándome todo su apoyo y su paciencia para sacar adelante este proyecto.*

*Agradezco a Agustina Baca, quien me ha brindado un apoyo desinteresado e incondicional para no desanimarme y seguir adelante, dedicándome tiempo para simplemente escucharme...*

*Agradezco a todos los compañeros que colaboraron con las entrevistas, teniendo temor de ser descubiertos y despedidos. Gracias por no dejarse vencer y aportar para visibilizar esta situación.*

*Agradezco a mi hijo Joaquín Maximiliano Silva, quien ha estado minuto a minuto acompañándome con la evolución de mi tesis.*

*Agradezco a mi Facultad querida. FHyCS por abrirme las puertas y brindarme alas para poder soñar y concretar mis metas.*

## **INDICE GENERAL**

	<b>Pg.</b>
<b>1. INTRODUCCION</b>	5
1.1 Planteo del problema	6
1.2 Preguntas Guías	8
1.2 Formulación del Problema	8
<b>2. OBJETIVOS</b>	9
2.1 Objetivos Generales	9
2.2 Objetivos Específicos	9
<b>3 MARCO TEORICO</b>	10
<b>4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION</b>	17
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	26
<b>6. RESULTADOS Y ANALISIS CRÍTICO</b>	30
<b>7. CONCLUSIONES</b>	71
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	74
<b>9. PROYECTO DE INTERVENCION</b>	80
<b>INTRODUCCION</b>	81
<b>FUNDAMENTACION</b>	83
<b>OBJETIVOS</b>	85
<b>PROPUESTA DE INTERVENCION</b>	86
<b>METEODOLOGIA</b>	88
<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b>	91
<b>EVALUACION</b>	93
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	94
<b>10. ANEXO</b>	96
10.1 Entrevistas	97
10.2 Meta categorías	118

## **1. INTRODUCCIÒN**

El interés por estudiar el fenómeno de Acoso Psicológico en el ámbito laboral, se debe a la frecuencia con la que se produce en las Organizaciones y las severas consecuencias que tiene para los trabajadores de las mismas y para la organización del Organismo.

Es relevante poder conocer y analizar la percepción de cada trabajador respecto del mobbing laboral, ya sea para hacerlo visible en aquellas personas que lo han naturalizado como parte de su labor cotidiana en las horas de trabajo. O para aquellas personas que lo padecen por que si se dan cuenta que el problema en cuestión existe, pero no poseen las herramientas necesarias para reflexionar y colaborar en la modificación de estos tratos despectivos y hostigantes, que llevan a conductas destructivas dentro de la Institución, que a su vez son trasladadas a la vida cotidiana de la familia con severos efectos sobre su salud

Este Proyecto de Investigación es pertinente, debido que La Educación Para la Salud, tiene competencia en la intervención de la comprensión del acoso laboral, en el sentido de un mejor entendimiento del contexto laboral, de las interacciones en el trabajo, la cultura organizacional y las acciones para Prevenir o enfrentar la problemática planteada. Pudiendo inscribir nuevas construcciones teóricas y la posibilidad de generar cambios y transformaciones en lo social y por sobre todas las cosas la Prevención del problema.

Es así que el aporte enfocado desde la Educación para la Salud pretende ser concreto y realista que posibilite, en consecuencia colaborar en la formulación de programas que se han de traducir en acciones y un diagnóstico de la situación, aseguradas en su desarrollo por la infraestructura ya existente.

### **1.1 Planteo del problema**

Una Organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, más o menos grande, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En las

organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de un organismo, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

Como consecuencia, es posible que se de un funcionamiento anormal de la organización social, lo que puede traducirse en consecuencias bastante mas amplias que simples discusiones o problemas personales. La existencia de problemas en estos ámbitos, esta relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercuten tanto en los empleados (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación) como sobre el funcionamiento de la institución (ausentismo, abandono de trabajo, disminución de la calidad y cantidad del trabajo).

La casa Central de la Defensoría del Pueblo, tiene la siguiente organización, ya que carece de un organigrama oficial, y los puestos pueden variar independientemente del título profesional. El primer acceso se realiza por Mesa de Entrada la cual cuenta con empleadas administrativas, encargadas de recibir y cargar los datos personales de los ciudadanos en sistema informático, para luego derivar las consultas a los asesores correspondientes. Las mismas deben tener conocimiento de los temas para poder derivarlos correctamente. Los ciudadanos que solicitan asesoramiento son llamados "ACTUANTES".

El segundo acceso es el del Sector de asesores, compuesto por profesionales: Abogados, Licenciados y Técnicos. Cuya función es asesorar y llevar las Actuaciones de conflicto<sup>1</sup> y de Servicio de los Actuantes<sup>2</sup>, hasta su culminación y cierre con respuesta favorable.

El tercer acceso es el Dpto. Psicosocial, el cual incluye el Instituto para la Prevención, Promoción y Protección de los Derechos de la Mujer (IPPPDM) y el

---

<sup>1</sup> Son expedientes de casos rotulados con datos personales, la problemática a gestionar e intervenir en distintas instituciones públicas o privadas.

<sup>2</sup> Son asesoramiento donde se le brinda la solución inmediata al ciudadano

Instituto de Prevención de Adicciones (IPA), compuesto por psicólogas y trabajadoras sociales. Cuya función consiste en brindar asesoramiento, contención y escucha, según sea la problemática planteada. Diseñar proyectos, ejecutarlos y trabajar de manera cooperativa e interdisciplinar.

Dentro del Dpto. Psicosocial, se organizan la Defensoría Móvil, que consiste en afectar personal profesional y administrativo para poder brindar asesoramiento en los diferentes barrios capitalinos o sectores del interior que no tuvieran accesibilidad geográfica para realizar consultas.

El cuarto acceso es la Secretaria Gral. Compuesta por un Secretario General, con carácter de Funcionario, designado por el Defensor que este en la gestión actual. Cuya función es asistir a los Asesores cuando se presenta una situación compleja de resolver con el Actuante e intervenir ante el Defensor cuando fuera necesario. Autorizar permisos bajo firma para afectación de funciones o solicitud de permisos particulares para trámites personales.

El quinto acceso es la Secretaria Legal y Técnica. Compuesta por una Secretaria Legal y Técnica con carácter de Funcionaria, designada por el Defensor que este en gestión actual. Cuya función es organizar al personal administrativo en la distribución de tareas.

La Institución en la cual se realizó el trabajo de campo e Investigación, cuenta con un Departamento contable, encabezado por dos profesionales con el título de Contador Público Nacional, trabajan en conjunto con dos administrativas contables. El organismo cuenta con un sector de administrativos, nominados como "RELATORES".

La Defensoría cuenta con Coordinadores de áreas del interior que trabajan en casa Central. En este sentido se analizó las interacciones interpersonales y relaciones de poder que viven a diario los empleados de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy se intentó visibilizar la problemática de mobbing laboral a través de los relatos de sus trabajadores, en lo que muchos se han resignado a vivir esta situación, por temor a perder su trabajo, por cuanto fue necesario conocer las percepciones de cada sujeto en la situación empírica de la problemática.

Durante el trabajo de campo se observó que en dicha Institución se vive un ambiente de tensión constante en los diferentes sectores, situaciones de humillación, intimidación, exclusión, discriminación, agresión verbal entre compañeros y jefes. Conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante y /o entre superiores y subordinados acompañados de comunicaciones negativas y poco éticas de manera sistemática desde uno o varios individuos.

## **1.2 Preguntas Guías**

- ¿Las percepciones sobre el mobbing laboral se relaciona con la antigüedad laboral?
- ¿Las percepciones sobre el mobbing laboral esta influenciada por el género?
- ¿De qué manera se presenta la relación de poder en el mobbing laboral?

## **1.3 Formulación del Problema**

*¿Cuáles son las percepciones que sobre el mobbing laboral poseen los empleados de la defensoría del pueblo de la provincia de Jujuy sede central en el primer semestre del 2020?*

## **OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

- Conocer las percepciones que sobre el mobbing laboral poseen los empleados de la defensoría del pueblo de la provincia de Jujuy sede central en el primer semestre del 2020

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Describir como las percepciones sobre el mobbing laboral se relacionan con la antigüedad laboral.
- Interpretar las percepciones sobre el mobbing laboral según el género.
- Analizar de qué manera se presenta la relación de poder en el mobbing laboral.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1 Percepción**

Para Cornelius Castoriadis (1986) la creación es creación de una forma (socio-cultural). Si el ser es algo que no está determinado, supone entonces la posibilidad de que se lo determine. La creación es creación de una forma y consiste en la atribución de una organización parcial a algo que es susceptible de asumir diversas formas de organización. El ser no es la realidad en sí, sino un proyecto de realización. El ser no es lo que es, sino aquello por ser.

Esta postura lleva a Castoriadis (1986) a enunciar la categoría de imaginación. Plantear el ser como indeterminado es plantear que el aspecto organizado del ser es el resultado de una creación individual o histórico- social y no una verdad trascendente. Esa creación por parte del sujeto o colectivo social anónimo como organización parcial en el ser se da a partir de una potencia que es la imaginación, como capacidad del individuo y el imaginario como capacidad del colectivo histórico-social, que crea formas (representaciones, a nivel individual y significaciones socio-imaginarias, a nivel social). No percibimos el color ni el olor, sino ondas de luz y partículas y es la imaginación la que convierte esas ondas de luz en colores y esas partículas en olores. Por ejemplo, el léxico previo no contiene la obra literaria porque esta es una creación de la nada con algo previo que es el lenguaje. No hay en el léxico una determinación causal de la obra literaria.

En relación al conocimiento, que parte de lo que conocemos proviene de nosotros (de nuestra imaginación) y que parte proviene de lo que es, es una cuestión que según Castoriadis no podrá resolverse. No puede establecerse la cuota- parte de lo que pertenece a la razón o intelecto humano (imaginación e imaginario) y de lo que pertenece al mundo sensible. Castoriadis (1997) superdita el orden del ser, no a sí mismo, sino al sujeto que lo conoce. Y, por consiguiente, el sujeto puede determinarlo ahora de una manera y de otra manera en otro momento.

Castoriadis (1997) muestra la inconsecuencia desde su lugar de defensor de la imaginación como facultad activa. Está presentando una imaginación activa y creadora

desde la percepción y el pensamiento que no depende de esos recuerdos de los que podemos dar cuenta, sino que es condición de la percepción y del pensamiento porque es la capacidad que tiene la subjetividad de poner forma a lo que no tiene forma. La imaginación ya opera en el orden de la sensibilidad.

Si el resultado de la percepción es una forma y la capacidad que pone forma, para Castoriadis es la imaginación, entonces, la imaginación ya opera en la percepción es Institución originaria de sentido. Está diciendo que la imaginación es la capacidad subjetiva de poner formas allí donde no hay forma. Entonces, si el resultado de la percepción es ya una forma, entonces la imaginación ya opera en la sensibilidad o la percepción.

Se presenta la imaginación como condición de la percepción porque la imaginación ya opera en el orden de la sensibilidad capacidad que tiene la subjetividad de poner forma (organizar, determinar) a lo que no tiene forma.

### **3.2 Mobbing Laboral- conceptos**

Para el científico Heinz Leymann (1990) el Mobbing Laboral es definido como *“una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”*.

Leymann (1990) propuso la siguiente definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo: *“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella”*.

Asimismo da una definición operativa indicando que *“El psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es*

*administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social”.*

La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la duración de lo que se hace”.

### **3.3 Características del Mobbing Laboral**

El mobbing se caracteriza por el secreto en el comportamiento de quien lo práctica, la capacidad de la víctima para sentirse culpable y la permisibilidad de los testigos”. Realmente, el acoso moral presenta grandes dificultades para su abordaje. Una central es la inexistencia de un consenso claro sobre lo que constituye.

En cualquier caso la mayoría de las definiciones sobre acoso moral comparten tres elementos:

1) Se define en términos de su efecto sobre la víctima, no según la intención del agresor o agresora.

2) Debe existir una consecuencia negativa sobre la víctima.

3) El comportamiento agresor debe ser persistente. A pesar de que habitualmente las definiciones no tienen en cuenta la intención de la persona agresora, éstas existen. La mayoría de las definiciones coinciden al subrayar las características de continuidad, finalidad (aislamiento-marginación de la víctima), falta de etc.

### **3.4 Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy**

Es una Institución autónoma, creada en el ámbito de la Legislatura Provincial, que se encuentra a cargo de un funcionario con el título de Defensor del Pueblo el cual ejerce funciones de control, prevención y asistencia en beneficio de los habitantes de Jujuy y las personas de tránsito, con independencia funcional e institucional de cualquier otro organismo del Estado. Fue creada por Ley 5.111, y comenzó a funcionar en el año 2003, desde aquel momento la Defensoría se encarga de promover derechos individuales y colectivos, y de controlar la actuación de los funcionarios provinciales y municipales en el ejercicio de sus funciones.-

La Defensoría del Pueblo de Jujuy tiene por misión fundamental la de proteger los derechos e intereses de los individuos y de la comunidad frente a los actos, hechos u omisiones de cualquier funcionario o agente de la administración pública provincial o municipal, que impliquen el ejercicio ilegítimo, defectuoso, irregular, abusivo, arbitrario, discriminatorio, negligente, gravemente inconveniente o inoportuno de sus funciones.-

El Defensor del Pueblo puede iniciar y proseguir de oficio, a petición de parte interesada o de quién acredite su representación, cualquier investigación conducente al esclarecimiento de los actos, hechos u omisiones de cualquier funcionario o agente de la administración pública provincial o municipal que se encuentren comprendidos en el ámbito de su omisión y competencia. Asimismo, se encarga de crear y promover los derechos individuales y colectivos a través de la creación de planes, programas y proyectos propios que generan un beneficio a la comunidad (Ley 5.111, 2003).

Las personas pueden contactarse a través de la página web, por redes sociales, por teléfono, acercándose a la Defensoría Móvil y/o presentándose personalmente en la oficina de Casa Central sita en calle Arenales 1219, Teléfono 4237151/63/64 de la ciudad de San Salvador de Jujuy o en las Delegaciones del interior de la Provincia (Delegación San Pedro de Jujuy: Sarmiento 329, Teléfono 03888-423288; Delegación Libertador General San Martín: Entre Ríos 396, Teléfono 03886-428667; Delegación Humahuaca: Buenos Aires 119, Teléfono 03887-421976; Delegación Abra Pampa:

Macedonio Graz 8, Teléfono 03887-491322; Delegación La Quiaca: Av. 25 de Mayo 24, Teléfono 03885-424391).

### **3.5 Percepción del Mobbing Laboral según la Antigüedad Laboral**

La percepción del Mobbing Laboral según la Antigüedad Laboral. La antigüedad laboral es el término que se le da al reconocimiento del hecho consistente en la prestación de servicios personales y subordinados por un trabajador a un patrón, mientras dure la relación contractual, es decir, se refiere a la duración del empleo o servicio prestado por parte de los trabajadores.

Entre otras define el diccionario antigüedad como el tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo. Hace, pues, referencia a un tipo concreto "la antigüedad laboral" o el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa (Diccionario ABC, 2017).

Los empleados de la Defensoría del Pueblo en su mayoría, tienen una percepción diferente del mobbing laboral en relación con los años que llevan contratados, debido que no existe la planta permanente y en su mayoría llevan más de diez años trabajando y son empleados antiguos en sus puestos. Las vivencias han sido diferentes que las de un empleado que lleva tres años en el puesto.

Se rigen por el Estatuto del Empleado Público de la Provincia de Jujuy; por la Ley de Creación del Defensor del Pueblo de la Provincia de Jujuy y por el reglamento interno de la propia Institución. La antigüedad laboral, es una herramienta con la cuentan algunos empleados de la Institución a veces a favor y otras en contra, según el caso y de quien se trate.

Es relevante e influye en la percepción de cada empleado respecto del Mobbing Laboral, ya que pone en juego la eficiencia, el reconocimiento y la valoración personal de cada uno. Ellos mismos se evalúan según su antigüedad laboral y forman un concepto personal de su desempeño.

### **3.6 Percepción del Mobbing Laboral según el Género**

El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres (Navarro, 2017). Entre los empleados y empleadas de la Defensoría del Pueblo, la diferencia en cuanto a la percepción del mobbing laboral es muy notoria debido que los hombres, estigmatizan y califican a las mujeres como “conflictivas” y las mujeres califican a los hombres como “insensibles”.

Por encima de esta desigualdad de género, es indudable que la incorporación de la mujer al mundo laboral representa en la actualidad un foco de cambio social continuo que influye en el modo de relacionarse hombres y mujeres en diversidad de esferas.

Por lo que al contexto laboral se refiere, la mujer ha tenido que aprender y tiene que seguir aprendiendo que las estrategias y recursos que son eficaces para afrontar y resolver los conflictos en el mundo laboral, no son en gran medida los mismos que nos resultan útiles para resolver los conflictos familiares. A la par, para la mujer que quiere trabajar fuera del hogar o tiene la necesidad de hacerlo, sigue suponiendo en ocasiones un gran esfuerzo luchar contra los roles y estereotipos que tradicionalmente se le han adscrito durante su vida (Rodríguez Campo y Paravic Klijn, 2017).

Los empleados han llegado a plantearse la percepción del mobbing según el género al que pertenecen, implica analizar “sobre quién recae la responsabilidad” de la existencia de ese tipo de violencia: si es una responsabilidad exclusivamente del individuo, si es de la organización, o si participan conjuntamente el individuo y la organización. En este análisis se ven más afectadas las mujeres que los hombres. (Gómez, 2007).

### **3.7 Percepción del Mobbing Laboral según las Relaciones de Poder**

La percepción de Mobbing Laboral según las Relaciones de Poder. La fuerte competitividad existente en el mundo laboral repercute en el clima laboral. Las relaciones de poder asimétricas son favorables para que exista mobbing laboral en

cualquier institución. De entre los riesgos que producen las actuales fórmulas de organización del trabajo y de los que la negociación colectiva deberá ocuparse, cobra un especial relieve en nuestros días el denominado acoso moral en el trabajo, y que, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afecta en la actualidad a cerca de 13 millones de trabajadores.

Para que exista mobbing son necesarios al menos tres factores: un acosador, una víctima y la complicidad de quien asiste a ese maltrato. Además, incluye dos fenómenos:

- a) El abuso de poder y la manipulación perversa por parte del agresor.
- b) Una institución incompetente para resolver conflictos.

Entre los factores que incrementan la probabilidad de acoso moral son los siguientes:

a) La cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso moral o no lo reconoce como problemas. b) Un cambio repentino en la organización. c) El empleo inseguro. d) Las malas relaciones entre el personal y la dirección y bajo niveles de satisfacción con la dirección. e) Escasas relaciones con los compañeros. f) Niveles extremos de exigencia laboral. g) Deficiencia en la política de personal y falta de valores comunes. h) Niveles generalmente elevados de estrés laboral. i) Conflictos de rol.

En cualquier caso, el mobbing aparece como consecuencia de una relación asimétrica de poder, no necesariamente jerárquico, entre dos o más personas (Leymann, 1996).

## 2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

Las investigaciones en torno a la problemática de Mobbing Laboral, han sido diversas en la Argentina y otros países analizados desde diferentes disciplinas. Tomando en consideración algunos lineamientos de estudios realizados, la mayoría provenientes del campo de la Salud y la Educación.

Urzagasti Flores y Colaboradores (2012) de la Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Médicas, Escuela de Enfermería, investigaron sobre la “Violencia Laboral en el personal de Enfermería”. Su investigación se basó en el diseño de un estudio en el departamento de Guaymallén, provincia de Mendoza, en el Hospital Dr. Humberto J. Notti, con el fin de obtener información relevante por parte de los profesionales de enfermería, sobre la presencia de violencia laboral que afecto al personal de enfermería de dicha institución.

La misma fue inspirada en experiencias propias de las autoras, vivencias que dejaron abierta sus mentes hacia como se visualiza la violencia en este ámbito y de qué manera aportar posibles soluciones a esta problemática. El objetivo general fue conocer en qué medida la violencia laboral afecta al personal de enfermería en los diferentes servicios de internación pediátrica, Hospital Humberto J. Notti, en mes de octubre año 2012.

Para ello diseñaron una metodología con un tipo de estudio: clásica descriptiva cuali-cuantitativa. Según tiempo de ocurrencia de hechos, periodo y secuencia de estudio: corte transversal. El Área de Estudio se realizo la investigación sobre violencia laboral en el personal del Hospital Humberto Notti en los servicios de internación pediátrica excluyendo servicios cerrados ya que estos servicios no tienen contacto estrecho con los familiares del paciente los cuales son variable de estudio Universo: todos los enfermeros que trabajan en servicio de internación pediátrica abierta. La Muestra se obtuvo de forma aleatoria-azar en 36 enfermeros pertenecientes a los distintos servicios de internación pediátrica del Hospital Humberto J. Notti. Unidad de análisis: cada uno de los enfermeros en estudio.

Las Técnicas e instrumentos de recolección de datos: encuesta, entrevista espontánea, observación directa. Análisis, procedimientos y presentación de datos: matriz de datos, tablas y gráficos univariados y bivariadas. La hipótesis fue: La violencia laboral afecta en un alto grado al personal de enfermería, sumado a las características personales de los enfermeros, potencia el grado de afectación de los mismos. Obteniendo como conclusión final con el desarrollo de la investigación, en la cual se pudo profundizar sobre el tema. Y visualizar la repercusión que tiene en la vida profesional.

Las variables estudiadas permiten medir el grado de violencia que sufrieron los enfermeros en la institución de salud y de ello mucho dependió su estado civil ya que un soltero tiene diferentes prioridades y visiones que el casado, viudo o separado, a esto se agrega la carga familiar, el doble empleo, las horas semanales, la antigüedad y el turno de trabajo. Cuando la organización no cuenta con una administración equitativa se desvirtúan varios aspectos, como la designación de turnos de trabajo, considerando la situación sociocultural de cada empleado dando lugar a la incertidumbre y al conflicto.

Julissa Morales Franceschi de la Universidad de León de España (2017). En su Tesis titulada: “Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. Aplicación a los Maestros de los Municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico”, los objetivos que enmarcaron la investigación y que sirven como marco de referencia para el desarrollo de esta tesis, relativos a los maestros de los municipios de Juana Díaz y Ponce fueron: 1. Indagar factores motivacionales que exacerban el acoso psicológico laboral. 2. Indagar factores ambientales que exacerban conductas de acoso. 3. Indagar cómo el Departamento de Educación de Puerto Rico maneja las situaciones de acoso laboral en los maestros. 4. Indagar si los maestros manejan adecuadamente el acoso psicológico laboral.

Los participantes de este estudio fueron los maestros del sistema público de enseñanza en Puerto Rico debido a que los estudios hallados en Puerto Rico incluían la población de empleados públicos en general pero no se referían a los maestros en concreto.

Los trabajadores sociales de las escuelas públicas de los municipios de Ponce y Juana Díaz sirvieron de enlace entre la investigadora y los maestros participantes ya que son la representación de confidencialidad en el área de trabajo del maestro. Esto ayudó a que el maestro se sintiera protegido y en un ambiente de confianza. Se suministraron 364 cuestionarios de los cuales fueron contestados exitosamente 202.

La muestra finalizó con 202 maestros debido a que los demás cuestionarios sólo fueron contestados parcialmente dejando demasiadas premisas sin respuesta. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Para indagar el acoso psicológico laboral entre los participantes de la investigación se utilizó un cuestionario creado y utilizado por Del Álamo (2006), perito judicial en maltrato, neuropsicólogo, psicólogo clínico y terapeuta. Este instrumento o cuestionario es llamado por su autor como: Cuestionario del Álamo sobre Maltrato Laboral. El autor utiliza la palabra maltrato como sinónimo de mobbing o acoso laboral.

Como consecuencia del análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se desprenden unas implicaciones teóricas y metodológicas vinculadas a los objetivos de investigación que buscan hallar factores motivacionales y ambientales que desencadenan el mobbing y como el maestro maneja las situaciones de acoso laboral.

Los objetivos que enmarcaron esta investigación y que sirvieron como marco de referencia para el desarrollo de la tesis, relativos a los maestros de Juana Díaz y Ponce fueron logrados.

A continuación, se desglosan las conclusiones fundamentales que se han alcanzado en este trabajo de investigación.

1. Los maestros afectados por el acoso psicológico laboral tenderán a percibir que su rendimiento laboral disminuye, tal y como se formuló en la hipótesis primera. En el ámbito cualitativo un 70% (42 participantes) de los educadores manifiestan que el sufrir de mobbing sí ha influido en su rendimiento laboral de alguna manera.

2. Se indagó sobre los factores ambientales que inciden en el acoso laboral, y se concluye que clima organizacional negativo o tenso hace que sea mayor la predisposición al acoso psicológico laboral entre los maestros.

3. El rendimiento laboral también disminuye cuando el clima organizacional es tenso o negativo. Por el contrario, cuanto más sano es el clima menor es la percepción de la disminución del rendimiento por parte del educador. A la luz de los resultados obtenidos en esta investigación se desprende que la mayoría de los maestros del sistema público de enseñanza de los pueblos de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico no manifiestan percibir un menor rendimiento profesional.

4. Entre los hallazgos cualitativos también se destaca que las víctimas de mobbing sufrían los episodios de acoso con una frecuencia de una a dos veces por semana. El tiempo en que se prolongó el acoso laboral fue variable, entre sólo una ocasión hasta 20 años. Así, los participantes identificaron que el acoso laboral se mantenía igual con los años o aumentaba y que existieron eventos iniciales desencadenantes del acoso.

La mayor cantidad de años experimentando el mobbing prevaleció en 16 participantes (28.3%) que fueron afectados por 3 años. Estos datos coinciden con los hallados por Di Martino, Hoel, y Cooper (2003), Einarsen, et. al. (2003), Hoel, Zapf y Cooper (2003), Hoel y Martínez (2009) y Vélez (2006).

Farias, María Alejandra (2010) de la Escuela de Salud Pública. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba- Argentina- en su tesis "Violencia Ocupacional hacia los trabajadores de salud de la ciudad de Córdoba". El objetivo general fue caracterizar la problemática de la violencia a la que están expuestos los trabajadores de la salud, en servicios de salud públicos y privados de la ciudad de Córdoba.

La metodología de estudio fue exploratorio de corte transversal, investiga el fenómeno de la violencia ocupacional hacia trabajadores de la salud. El Universo de este estudio estuvo constituido por todos los trabajadores de la salud de la ciudad de

Córdoba que están empleados en instituciones de salud atendiendo a su condición de: público o privado; teniendo en cuenta el nivel de complejidad: con internación o sin internación, durante el período comprendido entre los meses de septiembre del año 2008 a septiembre del año 2009.

La unidad de análisis en esta investigación, está representada por el trabajador de la salud de la ciudad de Córdoba que este empleados en instituciones de salud atendiendo a su condición de público o privado; teniendo en cuenta el nivel de complejidad: con internación o sin internación y que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos. La muestra estuvo conformada por un total de 336 trabajadores que aceptaron participar voluntariamente y respondieron a la encuesta, al analizar los valores perdidos se observó que 15 casos carecían de información en casi la totalidad de las variables, por lo cual se decidió no contemplarlos en el análisis de datos. Quedando la muestra finalmente constituida por 321 trabajadores.

Los datos fueron recolectados aplicando el instrumento recolector de datos (encuesta de percepción de la violencia de los trabajadores de la salud) a trabajadores de la salud de en instituciones categorizadas en públicas y privadas según su tipo y según su complejidad en con internación y sin internación, por accesibilidad.

Las conclusiones en el estudio sobre las representaciones de violencia, de los trabajadores de la salud en instituciones públicas y privadas, con y sin internación, de la ciudad de Córdoba, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos: Los trabajadores de la salud encuestados manifiestan en un 62,9% que se presentan situaciones de violencia en la institución, un 36,1% de modo Ocasionalmente y un 26,8% de manera Muy frecuentemente. Siendo las mujeres quienes percibieron más situaciones de violencia en sus lugares de trabajo. Los trabajadores, ante la pregunta si en la institución se conocieron casos de acoso sexual, la mayor frecuencia corresponde a la opción Nunca. Sin embargo, es relevante el porcentaje de respuestas si sumamos el resto de las categorías (Rara vez, Ocasionalmente y Muy frecuentemente). Estas alcanzan un 34,3%, es decir que, de un total de 321 encuestados, 110 dicen haber conocido casos de acoso sexual en la institución donde trabajan.

Se encontraron diferencias significativas en relación al reconocimiento de la existencia de más casos de acoso sexual entre los trabajadores de las instituciones con internación respecto de los de sin interacción. Las conductas violentas identificadas por los trabajadores, entre el 65% y 50 % corresponden a manifestaciones de violencia psicológica.

Los gritos son la forma de violencia que se presenta en la institución con mayor porcentaje de respuesta, 65,1% de los participantes de la investigación. El 55,1% manifestó que los insultos son otra forma de violencia presente. Casi la misma cantidad marcaron descalificación, es decir, el 54,2% de los encuestados. Finalmente, los llamados de atención en público, representa la cuarta forma de violencia con mayor porcentaje de respuestas con un 50,2%. Resulta de interés la cantidad de trabajadores que respondieron que los sarcasmos (46,4%), la desautorización (46,4%), las amenazas (45,5%), el desprecio (40,8%), las burlas (33,6%), las miradas insinuantes (31,8%), y la ridiculización (29,9%), son formas de violencia que suceden en la institución donde trabajan.

Los trabajadores de instituciones estatales percibieron con diferencias significativas más frecuentemente las manifestaciones tales como insultos, amenazas, agresiones físicas y gritos que los encuestados en instituciones privadas. Igual relación se encontró entre los trabajadores de instituciones con internación respecto de los centros de atención ambulatorios. Las formas de violencia que obtuvieron menor porcentaje de respuestas son las agresiones físicas (8,7%). Los piropos obscenos (7,8%), acosos sexuales (7,5%), contacto físico o roce indeseado (2,8%), no por ello menos preocupantes debido a las consecuencias que las mismas acarrearán.

Los agentes agresores externos reconocidos con mayor frecuencia por los trabajadores en un 50,7% de los encuestados respondió que los familiares y/o acompañante de los pacientes generan situaciones de violencia en la institución Muy frecuentemente; si a esta categoría se suma la siguiente (Ocasionalmente) se obtiene el 83,9%. Los trabajadores con mayor jerarquía son reconocidos como los agentes que generan situaciones de violencia en un 54,8%. Los de menor jerarquía fueron los

sujetos que obtuvieron el menor porcentaje de respuesta en la categoría Muy frecuentemente (7,5%).

Se concluye que los trabajadores de las instituciones con internación (hospitalarias) percibieron en mayor medida, con diferencia significativa que los encuestados en instituciones sin internación (centros ambulatorios), que cuando la carga de trabajo es muy grande y hay demoras en la atención, se producen situaciones de violencia y roces. Se defiende verbalmente y utiliza la defensa física resultaron ser la forma más frecuente de actuar de los trabajadores frente a un acto de violencia. Un 81,9% de los trabajadores eligen estas maneras de reaccionar frente a la violencia. No hace nada, continua con su tarea al igual que Negocia soluciona el conflicto, los porcentajes alcanzan un 76% y 74,8% respectivamente.

Ana Marcela Soto de Paz (2012) de la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Guatemala de la Asunción. Cuya Tesis es “Relación entre Acoso laboral (mobbing) y Autoestima en una Empresa de Call Center”. El Objetivo General fue Establecer si existe relación entre autoestima y mobbing (acoso laboral) en empleados de una empresa de Call Center. Con el fin de conocer si existe relación entre autoestima y mobbing, se utilizó como instrumento el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPTANDO), del Dr. Manuel Pando Moreno.

El instrumento busca conocer la existencia de acoso psicológico en el trabajo, además de diferenciar tres valoraciones:

- Presencia de violencia psicológica en el trabajo.
- Intensidad de la violencia psicológica.
- Acoso psicológico en el trabajo.

El instrumento cuenta con 22 reactivos, los cuales se presentan en forma de enunciados, a los cuales se responde en forma similar a una escala de Likert en base a: a) La frecuencia con la que ocurre lo que se pregunta, de acuerdo a las escalas de: Muy Frecuentemente; con una ponderación de 4pts Frecuentemente; con una

ponderación de 3pts Algunas veces; con una ponderación de 2pts Casi nunca; con una ponderación de 1pts Nunca; sin ninguna puntuación.

El diseño de esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, que de acuerdo con Bernal (2004) es aquella que describe las características o rasgos del objeto de estudio, en los que se describen los aspectos más característicos y distintivos, con el propósito de examinar y mostrar la relación entre esta y otra variable. Sin embargo, el tipo de investigación no proporciona explicación que un resultado sea la causa del otro.

Según Hanke y Wichern (2006), el análisis de Correlación es la herramienta estadística que se utiliza para describir el grado de relación que hay entre dos variables. La metodología estadística que se utilizó, es la estadística descriptiva, con las medidas de tendencia central y la desviación estándar, adicionalmente se utilizó la correlación de Pearson que según Bernal (2004) es una técnica que pretende medir la asociación lineal entre dos variables continuas o cuantitativas, con la ayuda de una hoja electrónica de Excel.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir lo siguiente: Se constató que dentro de la empresa de Call Center se puede evidenciar la presencia de acoso laboral presentándose a un nivel alto. A pesar de que el nivel de presencia de acoso laboral es alto, la intensidad del mismo se encuentra en un nivel bajo. El nivel de autoestima que se evidenció, esta a nivel alto, a pesar de que los sujetos son víctimas del acoso laboral.

Los resultados de la investigación indican que existe una relación negativa entre autoestima y acoso laboral (mobbing). Se determinó que no se presenta una correlación estadísticamente significativa entre la edad y el género de los sujetos encuestados. Se puede notar que la única correlación y además significativa que se presenta es entre la antigüedad de los sujetos encuestados, lo que indica que mientras más años lleven los sujetos de laborar, mayor acoso recibirán. El tipo de acoso psicológico que se presenta es de tipo descendente, ya que es producido por personas con puestos superiores al del acosado. Dependiendo del nivel de autoestima que los sujetos posean va a depender la forma de afrontar el acoso psicológico laboral. Se

debe de tener en claro que si la autoestima de la víctima es alta, no significa que siempre se mantendrá en el mismo nivel, ya que si la persona sigue siendo víctima del acoso laboral puede que esta disminuya gradualmente.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación que se realizó es de tipo cualitativa basado en un paradigma interpretativo, específicamente usando técnicas etnográficas como la observación y la entrevista, lo cual permitió lograr un mayor conocimiento y comprensión de las percepciones sobre el Mobbing Laboral, de los empleados de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy.

Irene Vasilachis de Gialdino (2015), define como Paradigma Interpretativo al marco teórico metodológico utilizado por el investigador, para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad.

Este Paradigma se compone de cinco elementos. 1. Cosmovisión. 2. Modo particular de acceso a la realidad. 3. Conjunto de conceptos. 4. Tiempo y espacio. 5. Compromiso existencial. Esta autora considera que la Investigación cualitativa, puede realizarse en el campo de las ciencias sociales y humanas. Tiene una orientación al descubrimiento, las entrevistas pueden ser abiertas, con una observación sistemática participante, donde predomina la práctica. Aspira al descubrimiento y comprensión de los fenómenos en condiciones naturales. Su objeto es penetrar en el mundo personal. Considera que los paradigmas coexisten.

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural (Sinnaps, 2020). Es una investigación-acción, interacción-acción y es transformadora a pequeña escala. En este caso en cuanto al objetivo de la investigación, busca conocer las percepciones del Mobbing Laboral en relación a la Antigüedad Laboral; Al género y a las Relaciones de Poder.

En cuanto al Diseño etnográfico, el mismo busca describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades. La etnografía se entiende como el estudio del todo complejo de un grupo humano: cultura material e inmaterial, por tanto, economía, familia y parentesco, alimentación,

relaciones sociales, política, simbología, y lenguaje. Su técnica para recolección de datos es la observación participante y las entrevistas en profundidad, simples o semiestructuradas. Tiene como objeto de estudio un grupo humano o étnicamente diferenciado (Ujaen, 2020).

Las observaciones participantes se efectuaron en las instalaciones de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy, en Casa Central, situada en calle Arenales N° 1219, de San Salvador de Jujuy, en instancias de las actividades laborales cotidianas en las diferentes áreas de trabajo que conforman la Defensoría del Pueblo.

En el caso de las entrevistas se seleccionó una muestra de la población que es representativa del total, treinta y cinco (35) empleados de un total de sesenta y cinco (65) en casa central. Se realizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas por cada sector, según la función que desempeñe cada trabajador, con lo cual se obtuvo una información mucho más detallada a partir del conocimiento más profundo sobre la problemática.

Las entrevistas a partir de la información, permitieron encontrar similitudes y diferencias en cuanto a las percepciones del mobbing laboral de cada empleado de la Defensoría del Pueblo. Las mismas se realizaron con el consentimiento de los empleados.

Con respecto a la información secundaria se realizó la búsqueda de material relacionado al tema en Internet, considerando notas, investigaciones anteriores, etc. Sobre esta problemática en Argentina, otros países, en Jujuy y del Organismo a investigar. Se recurrió a los archivos impresos de los diarios locales, teniendo en cuenta acontecimientos relacionados con la problemática de Mobbing Laboral.

El paradigma interpretativo no pretende hacer generalizaciones a partir de los resultados obtenidos. La investigación que se apoya en él termina en la elaboración de una descripción ideográfica, en profundidad, es decir, en forma tal que el objeto estudiado queda claramente individualizado, en los empleados de la Defensoría del Pueblo.

La intención final de la investigación fundada en el paradigma interpretativo consiste en comprender la conducta de las personas estudiadas lo cual se logra cuando se interpretan los significados que ellas le dan a su propia conducta y a la conducta de los otros como también a los objetos que se encuentran en sus ámbitos de convivencia, en este caso los empleados de casa central del mencionado Organismo.

Tal como lo es la intención final de este paradigma, que es comprender las conductas, actos y pensamientos de los empleados en cuestión. Con este paradigma se puede comprender la realidad como dinámica y diversa, se lo denomina cualitativo, fenomenológico-naturalista o humanista. Su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social. Su propósito es hacer una negación de las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista, por las nociones de comprensión, significación y acción.

Sus características fundamentales son: Su orientación es al "descubrimiento". Busca la interconexión de los elementos que pueden estar influyendo en algo que resulte de determinada manera.

La relación investigador-objeto de estudio es concomitante. Existe una participación democrática y comunicativa entre el investigador y los sujetos investigados (Beu, 2020).

Teniendo en cuenta que la Educación Para la Salud, es un campo especializado de la práctica científica, del tipo de las tecnologías sociales contemporáneas que aborda la realidad socio- sanitaria de los grupos humanos, en los particulares modos de práctica cotidiana de salud y las condiciones contextuales, económicas, políticas, sociales y simbólico-culturales en las cuales el hecho socio-histórico de la salud se produce y reproduce individual y colectivamente (Samaja, 2004).

Considero sumamente importante abordar la problemática de Mobbing Laboral, no solo para hacerla visible, ante los ojos de quienes no la ven, si no para dejar el aporte de nuestra disciplina que consiste en acciones educativas basadas en la comunicación

asertiva y la vincularidad, que facilitan procesos dialécticos de transformaciones personales y sociales, generando en el ser humano integrado con su entorno social y natural, actitudes y comportamientos, que le permiten desarrollar capacidades biopsicosociales, tomar decisiones que hacen a su propio estilo de vida y construir proyectos de auto superación con otros (Gaggero, 1997 citado por Max Agüero, 2012).

#### **4. RESULTADOS Y ANALISIS CRITICO**

A partir del discurso de los actores sociales se determinaron 4 Meta categorías de análisis con sus correspondientes categorías de acuerdo al siguiente detalle:

##### **I. Percepción del Mobbing Laboral**

- Violencia laboral
- Falta de compañerismo
- Sobrecarga de tarea
- Discriminación

##### **II. Percepción en relación a la Antigüedad Laboral**

- Acoso Psicológico
- Inestabilidad laboral
- Desmotivación laboral
- No reconocimiento profesional

##### **III. Percepción según el Género**

- Discriminación
- Inutilidad
- Indefensión
- Estigmatizar

##### **IV. Percepción según las relaciones de Poder**

- Abuso de Poder
- Asimetría de Poder
- Persecución Laboral
- Comunicación Hostil

## **Meta categoría I:**

### **Percepción del Mobbing Laboral**

Castoriadis (2007: 12) cuestiona la idea de “imagen de” pues convierte a la teoría en una “mirada” sobre lo que es. Así evita denominar teoría a su trabajo y prefiere denominarlo “elucidación” entendida como “*el trabajo por el cual los hombres intentan pensar lo que hacen y saber lo que piensan*”. Esa es una de sus primeras consideraciones, pues Castoriadis plantea que toda “elucidación” es histórico- social, y no puede aspirar ser abarcadora tal como la teoría tradicionalmente se justificaba. Por tanto, todo conocimiento es un proyecto histórico y político.

Su texto *La Institución Imaginaria de la sociedad* lo asume como “heterogéneo”, pues aborda distintos temas, es de particular interés revisar solo lo referido al imaginario social.

Castoriadis plantea que todo lo dado en lo histórico- social esta indefectiblemente ligado a lo simbólico. Por su puesto los actos reales, individuales y colectivos, entendidos como el consumo, el amor, la guerra, no son directamente simbólicos; pero tampoco pueden tener una existencia fuera de una red simbólica. Cada objeto y cada acto existe per se de la percepción que se tiene de este, aunque su existencia depende básicamente del tejido simbólico en el cual se inserta.

Con respecto de las Instituciones, plantea que tampoco se reducen a lo simbólico, pero tampoco podrían existir sin ello. Incluso añade que representan una suerte de símbolo en segundo grado y cada una posee su propio sistema simbólico:

*“Una organización dada de la economía, un sistema de derecho, un poder instituido, una religión, existen socialmente como sistemas socialmente sancionados. Consiste en ligar a símbolos (a significantes) unos significados (representaciones, ordenes, conminaciones o incitaciones a hacer a no hacer, unas consecuencias, unas significaciones, en el sentido lato del término) y en hacerlos valer como tales, es decir, hacer este vehículo mas o menos forzado, para la sociedad o grupo considerado” (2007:187).*

Según Ventín (2011) se necesitan tres elementos para que una conducta se considere mobbing, estos son:

*1) Presión laboral tendenciosa. Señala el autor que para que pueda hablarse de mobbing es necesario que se ejerza una presión y que la víctima sienta esa presión. Esta presión debe ser percibida por la víctima como un ataque. El hecho de ser tendenciosa significa que la presión laboral debe responder a un plan, explícito o implícito. Para que se pueda hablar de un comportamiento tendente a algo es necesario que se repita a lo largo de un periodo. Dicho plan también precisa una reiteración de comportamientos.*

*2) Ha de probarse que al trabajador se le han causado daños psíquicos, lo cual hace, en principio, imprescindible una evaluación psicológica o psiquiátrica que acredite que el estado mental del trabajador es resultado directo del hostigamiento laboral al que ha sido sometido.*

*3) La presión sufrida debe ser consecuencia de la actividad laboral por algún miembro de la empresa. La esencia del mobbing, la tendenciosidad del comportamiento, es la denigración laboral que busca provocar la autoeliminación del trabajador.*

Dentro de esta Meta categoría, se determinaron 4 categorías de análisis, las cuales se detallan a continuación:

## **a) Violencia Laboral**

Se reconoce cada vez más que la violencia laboral se realiza a menudo por medio de conductas repetidas que pueden convertirse en una forma muy seria de violencia. Aunque un sólo incidente pudiera bastar, como por ejemplo: difundir un rumor que pudiera afectar tu vida personal o profesional (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003).

Según Serrano et al. (2012), enfatiza que según el Workplace Bullying Institute, una organización no gubernamental que se ha convertido en el referente de este tema, el hostigamiento laboral es cuatro veces más común que la discriminación racial o el acoso sexual en el trabajo y lo define como una forma de violencia no física que frecuentemente genera daño emocional.

Por su parte, Piñuel (2003) establece que un 25% de los trabajadores norteamericanos han experimentado o experimentarán a lo largo de sus carreras profesionales el acoso psicológico o violencia laboral. Aunque no hay situaciones o empresas específicas para que se dé el fenómeno, se apunta que éste aparece con más frecuencia en empresas grandes, de más de 50 empleados/as (especialmente universidades y hospitales) y empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Aquellas empresas donde no existe un diseño claro de promoción profesional o bien que el acceso a puestos de responsabilidad y poder está sometido a procesos de votación personal, suelen ser el punto de proliferación para este tipo de agresiones.

De acuerdo con Ovejero (2006) y Piñuel (2008) la violencia laboral afecta a muchos trabajadores en todo el mundo. Probablemente las cifras que se desconocen sean tan grandes que es difícil imaginarlas.

Al respecto las entrevistas manifestaron lo siguiente:

*... hay que tener todo listo a tiempo o la Contadora se enoja y ya empieza a putearnos de tempranito no más... (Entrevistado 1)*

*... La mayoría de las veces me piden las llamadas con exigencia y tono despectivo, de mala manera... (Entrevistado 4)*

*...aquí no se vive un buen ambiente laboral. Trabajamos con un gran desgano y desilusión... (Entrevistado 7)*

*...Si dan la orden que seas ignorado ósea "invisible", te ignoran y listo, no atiendes a nadie por un tiempo... (Entrevistado 8)*

*...El problema es que luego te hacen una persecución laboral con memos y apercibimientos, te manchan el legajo haciéndote quedar como una irresponsable, cuando ellos me amontonan el trabajo... (Entrevistado 9)*

*... El problema es interno. La desilusión que te llevas cada día. La impotencia que se siente... (Entrevistado 14)*

*... Es como tener el Cartel de Defensor de los Derechos Humanos y saber que se vulneran muchos derechos de los empleados aquí... (Entrevistado 15)*

*...Todos se creen jefes y el mal trato es de todos a todos y contra todos. Incluidos los jefes... (Entrevistado 16)*

*...Cada día me desilusiono más de la Institución, voy a renunciar... (Entrevistado 20)*

*...Sigo siendo invisible como tantos aquí... (Entrevistado 22)*

Según lo expresado por los entrevistados en su discurso, la mayoría manifiesta que sus derechos como empleados están vulnerados debido al maltrato laboral en el que se encuentran inmersos. Manifiestan desilusión e impotencia y hasta temor de ser reprendidos por los superiores. Se sienten ignorados y perseguidos. La violencia laboral que se ejerce sobre ellos es vertical y horizontal. En lo relatado por los

empleados se deja ver la falta de organización de la Institución y mala predisposición por parte de los superiores hacia ellos. Teniendo en cuenta que toda esta situación les está provocando el desgano y el rechazo por su lugar de trabajo, hasta el punto de querer renunciar.

La víctima siempre es la parte más débil en la relación. El atacante es el que ejerce el poder y tiene la posibilidad de hacerlo discrecionalmente. El poder que ejerce el hostigador actúa como presión psicológica, ejerciendo miedo y desvalorizando a la víctima. El objetivo final es lograr un clima especial para obtener su renuncia, alejarla de su empleo, y simultáneamente, influir para lograr dicho propósito.

Las acciones más típicas de este comportamiento son:

Abrumar a la víctima con tareas; asignarle tareas de difícil resultado; atacar todo lo que hace; no permitirle hablar; ridiculizarla; destacar permanentemente los malos resultados de su tarea; destacar su inoperancia; despreciarla delante de sus compañeros o de terceros; marginarla del ámbito natural de su grupo laboral; aislarla de las decisiones; ignorarla; relacionarse sin saludarla; manifestar favoritismo por otros compañeros (amiguismo); hacer comparaciones en detrimento de su reputación; discriminarla; hacer ver a la persona como extraña o rara en su entorno laboral y otras tantas acciones de esta naturaleza; injurias de distinto tipo, disminuyendo su valor y lesionando su autoestima. Muy difícilmente se llega a la agresión física.

El maltrato no es una enfermedad. Es un comportamiento morboso que genera en quienes son acosados, situaciones de patologías consecuentes, enfermedades psicosomáticas, estrés, alteraciones clínicas, entre otras.

## **b) Falta de Compañerismo**

El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de mobbing. Desde una perspectiva organizacional no cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser un origen importante de acoso. Una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre funcionarios, un trabajo poco interesante y estimulante,

combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen ocasionar una situación que encierra un alto grado de acoso (Luna, 2003 citado por Peralta, 2004).

Desde este punto de vista las condiciones organizacionales y de trabajo se consideran factores ambientales que pueden fomentar conflictos interpersonales, es decir, futuros casos de acoso laboral. Investigaciones, a partir de entrevistas realizadas con víctimas -evaluadas en aspectos como las deficiencias en la delegación de funciones y conductas de liderazgo, exposición social de la víctima y baja moral estandarizada en el departamento-, concluyen que estos factores ambientales en la organización propician el hostigamiento laboral (Einarsen y Skogstad, 1996; Zapf, 1999).

El clima es la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo. Fourgous y Iturralde (1991); citados por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) definen el clima como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros.

Estos autores proponen que un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

Al respecto las entrevistas manifestaron lo siguiente:

*... Una parte del personal trabaja y otra mira cómo trabaja el resto...*  
(Entrevistado 2)

*...Mira el problema principal aquí es la falta de unión. Los diferentes grupos que se han formado debido a la ideología política de cada uno y*

*de los padrinos políticos que tiene, entonces cada grupo trabaja para su Defensor... (Entrevistado 11)*

*... están en grupos separados, cada uno responde a un adjunto o al defensor, no son amigos... (Entrevistado 12)*

*... Además en todos los trabajos es común el maltrato nadie se salva de eso. La estrategia es no ver, no oír y no hablar, no meterse en nada... (Entrevistado 14)*

*...Las relaciones interpersonales son complicadas sobre todo cuando compartís mucho tiempo con la misma gente... (Entrevistado 17)*

*... No hay unión ni compañerismo, muy difícil se llegue a un acuerdo. Cada uno tira para su lado y los grupos a los que están... (Entrevistado 18)*

*...este es un trabajo insalubre, aunque no lo creas. Insalubre por lo tóxico del ambiente, la gente que trabaja aquí más que compañeros de trabajo son tus enemigos en el trabajo... (Entrevistado 19)*

*...El ambiente laboral no es bueno. No existe la empatía aquí... (Entrevistado 21)*

Según lo expresado por los entrevistados, en su mayoría concuerdan que la falta de unión es el problema principal, debido que no se trabaja en equipo, por responder a distintos jefes y lineamientos políticos. No hay unión y por lo tanto no existe el vínculo de compañeros, no se consideran como tal, están inmersos en un ambiente laboral muy poco saludable psíquica y moralmente hablando.

La falta de empatía es un componente más que afecta sus relaciones interpersonales, debido que la mayoría de los empleados no le interesa el bienestar del

otro. Incluso tienen el pensamiento que, aunque vean, escuchen alguna situación de violencia de algún integrante de la defensoría, no van a intervenir ni a favor ni en contra. Para no tener problemas con los superiores.

Esto denota una falta total de organización del ambiente laboral, debido que se torna permisivo para ciertos grupos no realizar la tarea asignada, mientras que para el resto no es obligación hacerla.

Podría esperarse que el clima autócrata de Lewin et. al., (1939); citado por Landy y Conte (2005) estuviera altamente estructurado, dando poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo. En contraste, el clima democrático en una organización estaría menos estructurado dando gran oportunidad a la responsabilidad individual y la toma de riesgos.

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional, una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Locke (1976); citado por Landy y Conte (2005) revisó la literatura disponible sobre el clima y concluyó que cuando los empleados perciben a la organización buscan cuatro dimensiones básicas:

1. Claridad, armonía y justicia.
2. Desafío, independencia y responsabilidad.
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.
4. Relaciones sociales cálidas y amigables.

Por su parte, James y McIntyre (1996); citados por Landy y Conte (2005) realizaron análisis estadísticos de la investigación existente sobre el clima y propusieron dimensiones muy similares, a las que denominaron:

1. Reto y autonomía en el puesto.

2. Facilidad y apoyo para el liderazgo.

3. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

No es necesario elegir entre estos dos conjuntos de dimensiones. Ambas tienen atractivo y valor potencial.

Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996); citados por Orbegoso (2008) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión que goza el sujeto en su organización.

2. Grado de estructura del puesto: Que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

### **c) Sobrecarga de Tarea**

La sobrecarga de tarea se da por la mala organización del clima laboral y social.

Distintas investigaciones han puesto de relieve que el deterioro del clima social en una organización provoca el surgimiento del mobbing, señalándose sus efectos en variables como la cohesión, la reducción de la colaboración y cooperación entre los empleados o el deterioro en la calidad de las relaciones interpersonales (Zabala, 2002;

Velázquez, 2014). De aquí la importancia de que la Gerencia de Recursos Humanos debe, tiene, que conocer sobre el acoso moral (mobbing) y tomar las medidas preventivas pertinentes.

Según Rodríguez (2007), otros aspectos sobre los que el mobbing incide negativamente son:

- Reducción en calidad y cantidad de trabajo.
- La productividad de la víctima se ve afectada ya sea por la falta de concentración, ausentismo, o simplemente porque el agresor impide que la víctima haga su trabajo de manera eficiente.
- Afecta el ambiente entre compañeros de trabajo que son testigos de los actos de acoso moral.
- La salud física de la víctima se ve afectada, lo que implica gastos médicos excesivos.
- Alto ausentismo de la víctima.
- Litigaciones legales.

Otras de las consecuencias negativas ya descritas en la literatura son: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, conflictividad laboral, incluido el acoso psicológico o mobbing, entre otras (Velázquez, 2014).

En contraposición las consecuencias positivas de un buen clima organizacional, son: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, motivación, entre otras.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma en que toma las decisiones una organización, en cómo se ejecutan y en cómo se establecen las relaciones dentro y fuera de ella (ASEPEYO, 2007; Ugarte, et al., 2009).

Inevitablemente un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores y trabajadoras invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual

incide también negativamente en la producción (Unión Sindical de Madrid, 2002; Velázquez, 2014). Orellana et al. (2009); citan a Pérez y Chupayo (2007) quienes hacen referencia que diferentes estudios han demostrado que el clima social u organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral. Hinojosa (2005); citados por Orellana et al. (2009) relaciona positivamente el clima organizacional con el desarrollo institucional.

Al respecto las entrevistas manifestaron lo siguiente:

*... La organización es un desastre. Todos se quejaban de un Defensor anterior, pero por lo menos se trabajaba y era parejo con todos... no como ahora que los amiguitos de...no hacen nada en toda la mañana...*  
(Entrevistado 3)

*... A mí me recargan con todo. Ella sólo ve lo de sus amiguitas...*  
(Entrevistado 5)

*... Estoy muy cansada, agotada. Se reparte injustamente la tarea de trabajo aquí...* (Entrevistado 10)

Según lo expresado por los entrevistados la sobrecarga de tarea tiene que ver con la mala organización Institucional y la mala relación social entre empleados y jefes, ya que esto desencadena en la recarga de tarea para algunos y la inactividad para otros, generando mal estar y discusiones internas en el ámbito laboral.

Independientemente de las características de los acosadores y de sus víctimas, el escenario en que se desarrolla el mobbing suele caracterizarse por una mala o nula organización del trabajo y por la inexistencia de métodos eficaces en la resolución de conflictos. Por ejemplo, la indefinición de funciones da lugar a la aparición de conflictos de competencias y/o malos entendidos, generando problemas que si no son resueltos rápida y eficazmente pueden evolucionar a procesos de mobbing.

#### **d) Discriminación**

La discriminación es otro elemento, que se encuentra presente en las situaciones de Mobbing Laboral. Discriminar; aminorar; invisibilizar a la persona en todos sus aspectos, haciéndolo sentir completamente inútil.

Según Monrat (2002); citado por Castro y Sánchez (2009) las personas factibles a sufrir discriminación en situaciones de Mobbing Laboral pueden clasificarse en tres grupos:

Primero, las personas brillantes, atractivas y algo seductoras, y, por lo tanto, también envidiables y consideradas peligrosas o amenazadoras por el agresor ya que este teme perder su protagonismo.

Segundo, las personas vulnerables o depresivas, que son el blanco fácil del agresor en el que descarga sus propias frustraciones.

Tercero, las personas eficaces y trabajadoras que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas, que son vistas por el agresor como un peligro o amenaza a su estatus actual. Estas últimas suelen tratarse de personas con un elevado nivel de ética, alta capacitación profesional y gozan de gran popularidad entre sus compañeros.

Por otra parte, Piñuel y Zabala (2001) expresan que los expertos en este tema coinciden en señalar que el maltrato psicológico afecta a trabajadores brillantes, a aquellos mejor valorados, a los más creativos y a los más cumplidores. Esto es, en definitiva, a los mejores recursos humanos, de la organización, y también a aquellos que se han negado a participar en acciones ilícitas o antiéticas que puedan perjudicar a la organización y a los clientes.

Al respecto las entrevistas manifestaron lo siguiente:

*... Al contrario son indiferentes a mi problema de salud y eso me hace sentir totalmente discriminado...* (Entrevistado 6)

Según lo expresado en esta entrevista, se puede visualizar que hay un empleado con discapacidad física, lo que no le impide realizar su tarea ya que intelectualmente cumple con los requisitos para el puesto. Sin embargo, la falta de empatía y la inseguridad de los otros compañeros de que este empleado pueda surgir o acceder a un puesto mejor se manifiesta en la discriminación diaria que padece.

Ventín (2011) recogiendo la experiencia de varios profesionales, concluye que los ataques a la dignidad son los que más daño causan y sus heridas son profundas y difíciles de cicatrizar. En algunos trabajos se han aplicado instrumentos de diagnóstico clínico.

## **Meta categoría II:**

### **Percepción en relación a la Antigüedad Laboral**

La antigüedad laboral es el término que se le da al reconocimiento del hecho consistente en la prestación de servicios personales y subordinados por un trabajador a un patrón, mientras dure la relación contractual, es decir, se refiere a la duración del empleo o servicio prestado por parte de los trabajadores.

Entre otras define el diccionario antigüedad como el tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo. Hace, pues, referencia a un tipo concreto "la antigüedad laboral" o el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa (Diccionario ABC, 2017).

La guía para gestionar la violencia en el trabajo redactada por el Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (2008) señala que los rasgos que diferencian y caracterizan el mobbing de cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el lugar de trabajo son: duración, repetición y relación asimétrica o desigual entre las partes. Además, se debe tener en cuenta cuatro elementos esenciales que caracterizan el

mobbing: hostigamiento y persecución, intensa o extrema violencia, prolongación en el tiempo (no basta con un episodio aislado o de forma esporádica) y finalidad de dañar psíquica o moralmente al trabajador.

En cuanto a la definición de Leymann excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse psiquiátrica o psicosomáticamente, en condiciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la duración de lo que se hace”.

Dentro de esta Meta categoría, se determinaron 4 categorías de análisis, las cuales se detallan a continuación:

#### **a) Acoso Psicológico**

El mobbing o acoso psicológico laboral es el continuo y deliberado maltrato social que recibe un trabajador o empleado por parte de una o varias personas (Pagán, 2011). Esta persona puede ser un director, un supervisor o hasta un empleado. A ellos se les llama mobbers. Los mobbers o acosadores buscan la aniquilación psicológica de la víctima con el propósito de que la víctima salga de la organización a través de diferentes procedimientos. Los acosadores son personas con muchos celos, envidiosas de lo que ven en los demás y de lo que ellos carecen (Pagán, 2011). Según esta autora para poder protegerse, la víctima debe mantener un diario de los sucesos ocurridos, anotar todos los detalles de los incidentes de persecución y los testigos presentes en los incidentes. La víctima debe buscar un asesor legal sobre acoso psicológico laboral y buscar ayuda profesional psicológica o psiquiátrica.

Según Vélez (2005) actualmente se aplica el concepto de acoso grupal/moral a situaciones grupales en las que una persona es sometida a persecución, agravio o presión psicológica por una o varias personas del grupo al que pertenece, con la complicidad del resto. Representa una de las principales fuentes de estrés laboral y es considerada una de las violencias más íntimas y clandestinas del mundo del trabajo.

Una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales ordinarias, hasta el punto de destruirlo física y psicológicamente.

Ventín (2011) simplifica los tipos de mobbing en tres categorías:

1. *Acoso laboral descendente (bossing). El acoso es ejercido por el superior jerárquico contra un trabajador o trabajadora. Este caso es el más usual (Piñuel, 2008).*
2. *Acoso laboral horizontal (mobbing propiamente dicho). Es el que se produce entre compañeros de trabajo con la misma categoría o nivel jerárquico.*
3. *Acoso laboral ascendente. Es el menos habitual y se ejerce desde un puesto inferior contra un cargo superior.*

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Yo hace 14 años que estoy aquí en la Defensoría y esto no va a cambiar más, esté quién esté... (Entrevistado 1)*

*...yo llevo 16 años trabajando aquí, estoy desde que se inició la Defensoría y el tema del maltrato psicológico es una constante, nunca cambió, esté quién esté de Defensor... (Entrevistado 3)*

*...Yo llevo 7 años aquí y no voy a permitir que me destruyan psicológicamente como al principio... (Entrevistado 5)*

*...Se trabaja bajo presión psicológica constante debido que no existe la planta permanente, y es una constante inestabilidad emocional también. El ambiente laboral es pésimo, insalubre... (Entrevistado 11)*

*...Yo hace tiempo que estoy aquí, 4 años ya y veo como se hunden unos a otros años tras año para trepar y conseguir un puesto mejor... (Entrevistado 12)*

*...Hace 10 años que trabajo aquí y por suerte llego la persona justa, que reconoció mi esfuerzo y ahora puedo surgir... (Entrevistado 13)*

*...Llevo 10 años trabajando aquí, pasé muchas situaciones, pero la persecución de esta mujer supera todo lo anterior... (Entrevistado 20)*

Según lo expresado en las entrevistas se puede observar en primer lugar que la mayoría de los entrevistados llevan trabajando diez años o más, sobrellevando las situaciones de acoso psicológico, donde se visualiza que es horizontal y descendente, no se observan casos de acoso psicológico ascendentes.

La reacción de la persona ante una situación varía en función de sus características personales. Así mismo, las consecuencias que los ataques que el agresor tiene sobre el individuo también están influenciadas por factores, tales como: las capacidades y recursos de afrontamiento de la víctima ante las situaciones conflictivas y apoyo social con que cuenta (Veléz, 2006).

Según Martínez (2009) las consecuencias del acoso se registran a cuatro niveles: (a) para la víctima; (b) para la familia y la red de apoyo social; c) para la organización; y (d) para la sociedad más amplia. Ventín (2011) insiste en que el mobbing no es una patología sino una serie de comportamientos hostiles que hacen enfermar a un trabajador. Por tanto, los servicios de salud serán la primera puerta a la que acudirán en busca de ayuda externa ya que dentro de la empresa no la encuentran (la empresa pasa, los compañeros lo esquivan).

Las repercusiones para la familia y la red de apoyo social se traducen en aspectos tales como: la desatención de los papeles y responsabilidades familiares, las disputas, la pérdida de proyectos compartidos, el divorcio y los problemas de pareja, el bajo rendimiento escolar de los hijos, la pérdida de las relaciones con los amigos, la evitación de contactos sociales, y dificultades en la economía familiar debido a posibles gastos médicos o la pérdida de ingresos por ausencia del trabajo. Realmente la familia es la víctima sin cara del mobbing (Martínez, 2009; Ahumanda, 2010; Sanz y Rodríguez, 2011). Según Topa, Depolo y Morales (2007) en diversos estudios se ha explorado el papel que juega el apoyo social, encontrando que las víctimas con elevado apoyo social dentro y fuera del trabajo parecen ser menos vulnerables a los efectos negativos del acoso laboral.

## **b) Inestabilidad Laboral**

Inicialmente, Leymann (1996) establece un modelo de mobbing, desde la perspectiva de la víctima, donde se enfatiza que el fin último del mobbing es la salida del acosado de la organización o departamento, y que se desarrolla en cuatro fases: (1) incidentes críticos, (2) acoso y estigmatización, (3) implicación de la dirección y (4) expulsión.

Los grupos son los actores del conflicto social, por tanto, identificarlos es indispensable para, en seguida, indagar sobre los intereses, valores o creencias que han generado la disputa y por consiguiente prevenir el desarrollo del mobbing.

Según Ventín (2011) un exceso de emociones negativas impide reaccionar ante las dificultades de la vida. Se reduce la capacidad intelectual y se es incapaz de hallar la solución adecuada a los problemas. Las emociones controladas, permiten responder de manera asertiva a cualquier ataque, incluso se puede conseguir la desestabilización del hostigador u hostigadora.

Un estallido de ira no hace más que otorgarle una batalla al enemigo que aprovechará la ocasión para exponer a la víctima a la vista del público como alguien conflictivo e irracional. Incluso hay quien interpretará el conflicto como un problema personal entre los dos. Si la víctima se deja conquistar por esos pensamientos dañinos, irá acumulando emociones negativas y en un momento de tensión con el hostigador estallará de forma violenta.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Hace 10 años que trabajo aquí, y no se valora nada. Ni la planta tenemos... (Entrevistado 2)*

*...El mes pasado renovaron los contratos y a mí y a otra compañera nos siguen teniendo en contrato de obra desde hace 3 años, siempre nos*

*dicen que no hay cupo, pero entró gente nueva con contrato de servicio. Eso me desanima mucho...* (Entrevistado 4)

*...Hace 4años que estoy aquí, la planta permanente no existe en la Institución...* (Entrevistado 15)

*...no existe la planta permanente aquí...* (Entrevistado 17)

*...Llevo 16 años trabajando aquí desde que se inició la Defensoría y he visto tantas cosas. Al principio servís, luego te descartan...* (Entrevistado 19)

*...Es mejor quedarse callado o perdemos el trabajo. Nadie tiene planta permanente aquí. No existe...* (Entrevistado 21)

Según lo expresado en las entrevistas se puede observar que la mayoría de los empleados refiere el problema de la no existencia de la planta permanente en la Institución, motivo por el cual no pueden quejarse de lo que consideran injusto, ni expresarse libremente por temor a ser despedidos. Sienten que sus derechos están vulnerados, ya que están silenciados y si en algún momento estallan, serán calificados de conflictivos y expuestos ante sus compañeros de trabajo. Si tienen inasistencias, lo padecen porque les cuestionan los reemplazos.

La presión por asistir al trabajo se incrementa cuando el individuo es consciente de que su ausencia la tendrán que suplir otros compañeros, cuando existe un alto riesgo de perder el puesto de trabajo o cuando las víctimas no quieren que se les acuse de estar fingiendo una enfermedad (Hoel y Salin 2003). Esta presión puede ser tan elevada que, en ocasiones, se convierte en una forma de mobbing. Si se trata de un empleado público alternará periodos en activo con periodos de incapacidad laboral más o menos largos. En algunos casos el conflicto termina con una incapacidad permanente.

Por otro lado, si es en una empresa privada el trabajador se acoge a una incapacidad temporal. Después de esa baja, pocas veces se produce su

reincorporación en la empresa. La situación de acoso termina con la extinción de la relación laboral bien por vía judicial o con la baja voluntaria (Ventín, 2011).

Si bien muchos casos de mobbing finalizan con la salida de la organización de la persona acosada, antes de que se produzca esta situación, se van observando periodos de ausentismo reiterado en el trabajo (Leymann, 1993, 1996; Einarsen y Mikkelsen, 2003, Zapf y Gross, 2001), lo que lleva a pensar en una estrecha relación entre ausentismo y mobbing.

### **c) Desmotivación Laboral**

Einarsen y Mikkelsen (2003) advierte que las víctimas pueden experimentar disminución en su productividad, sentimientos de incompetencia y hasta desesperanza aprendida.

Según Vélez (2005), algunas consecuencias para la víctima pueden evolucionar desde el decaimiento del rendimiento y eficacia en el trabajo, un incremento en ausentismo y accidentes, despido, abandono involuntario del puesto e incluso atentar contra su vida.

Ventín (2011) señala que las consecuencias para la empresa radican en: disminución del rendimiento laboral, mal clima y ambiente de trabajo, aumento en el ausentismo y bajas laborales, distorsión de la imagen y del prestigio de la organización a nivel interno y externo.

Por otro lado, Huertas (2008) señala que la empresa también se ve afectada, tanto en la productividad como en el logro de sus metas organizacionales, entre muchos otros aspectos como lo es el ambiente laboral tan pesado que se manifiesta.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Yo entré hace tres años con la promesa de estar como coordinador de área del Dpto. de discapacidad...y me mandaron a foliar hojas primero y luego de relator. Psíquicamente me deprimí... (Entrevistado 6)*

*¡Es hartarte! ¡Todos los años lo mismo! Nadie organiza, nadie se hace cargo. Ni siquiera otra tarea me asignan, y ya llevo 12 años trabajando aquí... (Entrevistado 9)*

*Hace 9 largos años que trabajo aquí siempre surge algo por lo que uno se siente mal y vaya perdiendo las ganas de venir a trabajar... (Entrevistado 10)*

*...hace 10 años que trabajo para la Defensoría y no puede ser que por trasladarme a casa central me quiten el lugar asignado... (Entrevistado 14)*

*...la verdad que es un reverendo lío aquí... (Entrevistado 16)*

*Tengo ganas de renunciar ya son 5 años aquí y no logro avanzar en nada ni progresar... (Entrevistado 22)*

Según lo expresado en las entrevistas, los empleados de la Defensoría se encuentran totalmente desmotivados, decepcionados, desanimados y descreídos de promesas que pudieron o pudieran hacerles.

Esto les ocasiona desgano para cumplir con sus tareas, ya que no se sienten valorados por más que se esfuercen por hacer algo innovador que aporte a la Institución. Por el contrario sienten deseos de no ir al trabajo o de renunciar al mismo. La falta de Organización y de no hacerse cargo de la misma, ocasiona aún más la percepción de que nada importa si las cosas salen bien o mal. Es cumplir un horario y nada más.

#### **d) No reconocimiento Profesional**

En algunas Instituciones se naturaliza el No reconocimiento Profesional, ya sea no darle valor a los títulos profesionales, no tenerlos en cuenta a la hora de repartir los puestos de trabajo o las tareas, asignando tareas inútiles al empleado ridiculizando ante sus compañeros, no teniendo en cuenta el rendimiento laboral de cada individuo.

En este sentido, Calleja; citado por Granda (2006) manifiesta que la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Al procedimiento para evaluar al personal, generalmente se le llama evaluación del rendimiento, aunque también es costumbre denominarla calificación del desempeño, evaluación de méritos, calificación de la eficiencia.

De hecho, los factores situacionales o contextuales propios de la cultura organizacional pueden llevar indirectamente hacia el acoso en aquellos miembros que no sigan las normas establecidas. Por lo que se podría decir, que el acoso laboral puede surgir como una respuesta ante los miembros de la organización a la violación de las normas y como un instrumento de control social (Hoel, Rayner y Cooper, 1999; González y Delgado, 2008).

Una extensa revisión de la literatura acerca del constructo clima organizacional destaca que dicho concepto permite una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir, que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.

Por su parte, Osorio y Espinosa (1995); citados por Castellanos y Castellanos (2010) expresan que el término evaluación de desempeño ha sido desplazado por el término gestión de desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio. Por consiguiente, se define el término

gestión de desempeño como el proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...No valoran tu título y tampoco te lo pagan como escalafón profesional, tengas la antigüedad que tengas. Sólo manejamos la categoría de empleados estatales... (Entrevistado 7)*

*...No somos personas para ellos. Somos piezas de un rompecabezas y te usan a su antojo para quedar bien ellos cuando les conviene con tu trabajo... (Entrevistado 8)*

*No respetan ni los años de antigüedad que uno tiene, te toman por tonta, no te suben la categoría, ni te pagan el título profesional... (Entrevistado 18)*

Según lo expresado por la mayoría de los entrevistados, existe una disconformidad y mal estar porque no se les reconoce el título Profesional ni la categoría que les corresponde, por tanto, esta situación da lugar a que tampoco se respeten las áreas asignadas de cada profesional y su desempeño debido que no trabajan en el sector que les corresponde, convirtiéndose en blanco de humillaciones y burlas por sus propios compañeros de trabajo. Asignándoles tareas por debajo de su rol profesional o tareas imposibles de cumplir por falta de conocimiento y formación académica. Poniendo en evidencia que no se realiza una evaluación del desempeño laboral.

### **Meta categoría III:**

#### **Percepción según el Género**

El género del acosador La mayoría de los estudios muestran un mayor porcentaje de hombres acosadores que de mujeres. Einarsen y Skogstad (1996) encontraron que el 49% de los acosadores eran varones y el 30% mujeres. Por su parte, Rayner (1997) elevó a dos tercios el porcentaje de acosadores masculinos. Sin embargo, como ya se ha demostrado en el mobbing suele haber implicada más de una persona, así, cuando se pregunta por el género de este grupo de acosadores parece que mayoritariamente participan tanto de uno como de otro género

Mackensen y Von Astfeld (2000); citados por Meseguer (2011) encontraron porcentajes muy parecidos en las categorías de género (32% hombres, 27% mujeres y 37% ambos). Este resultado también lo señala la investigación de Keashly y McLean (1994) quienes no encontraron diferencias, estadísticamente significativas, en cuanto al género de los acosadores.

Por otra parte, los varones suelen ser principalmente acosados por otros varones, mientras que las mujeres suelen ser acosadas tanto por mujeres como por hombres (Leymann, 1990; Einarsen, 2000; Hoel, Rayner y Cooper, 1999).

En una revisión de los trabajos empíricos realizados por Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia (2003) se muestra que la proporción de acosados es en un tercio hombres y en dos tercios mujeres.

Estas diferencias pueden ser debidas a dos razones fundamentales. Por un lado, a que el mobbing es a menudo un proceso que se produce más en niveles bajos de la jerarquía organizativa, y aquí las mujeres ocupan posiciones de mayor subordinación (por la segregación horizontal y vertical anteriormente comentada) lo que les hace estar en una posición de mayor riesgo de sufrir acoso. Y, por otro lado, por los procesos de socialización cultural, donde las mujeres al haber sido educadas para ser menos asertivas y agresivas y más serviciales que los hombres, aprenden estrategias más complacientes y evitativas en la resolución de los conflictos (Zapf, Einarsen, Hoel y Vartia, 2003).

Dentro de esta Meta categoría, se determinaron 4 categorías de análisis, las cuales se detallan a continuación:

### **a) Discriminación**

La discriminación en este sentido, se basa exclusivamente en el género. Discriminar por ser mujer o varón o por tener una elección sexual diferente.

Esto ocasiona graves daños psíquicos en la persona por sentir que no es capaz de ocupar un puesto o realizar una función, por el simple hecho de no cumplir con los requisitos de género que la institución impone.

Esto ocasiona un grado de frustración en la persona que lo internalizar de tal manera, hasta tener que solicitar ayuda psicológica y psiquiátrica. La mayoría de las veces los empleados que han buscado ayuda profesional medica concurren al trabajo medicados.

Según Ventín (2011) en la fase de marginación o exclusión del mobbing la víctima busca ayuda psiquiátrica pero, si el trabajador se encuentra activo (trabajando aún) esa medicación puede disminuir su eficiencia a la hora de desempeñar las tareas en su puesto de trabajo con lo cual se verá sometido a más presiones y más críticas.

Zapf (1999) concluyó que el 14% de las víctimas se consideraban distintas al grupo, bien por edad, género o discapacidad física, y sólo el 8% de éstas no percibía diferencias respecto al grupo mayoritario. Todo esto sugiere que el hecho de ser distinto por alguna razón en los grupos puede influir en el acoso.

Al respecto las entrevistas manifestaron lo siguiente:

*...si sos mujer peor...* (Entrevistado 1)

*...Si sos mujer vieja peor...* (Entrevistado 2)

*...Pero si valoran cómo te vestís, si sos joven y todo lo que conlleva...*  
(Entrevistado 4)

*...Como yo no soy mujer ni amante de nadie, me aminora como mujer y como persona...* (Entrevistado 5)

*...aquí no importa si sos mujer o varón, sano o enfermo, te denigran igual...* (Entrevistado 6)

*...Luego te descartan, salvo algunas excepciones si sos joven y bella...*  
(Entrevistado 8)

*...esta institución que dice Defender los Derechos Humanos y sin embargo los vulnera desde adentro, empezando si sos mujer se te discrimina más, se te trata de inútil e histérica...* (Entrevistado 10)

*...La primera mujer defensora del Pueblo de la Provincia de Jujuy...*  
(Entrevistado 13)

*...ya no se si porque soy mujer o porque soy del norte o por qué...*  
(Entrevistado 14)

*...El problema es que hay muchas mujeres...* (Entrevistado 16)

*...las mujeres tienen más beneficio que los hombres debido que no las tocan, ni les reclaman como a nosotros...* (Entrevistado 17)

*...si sos mujer joven te ponen la alfombra roja. Ahora si sos vieja te tiran a matar todo el tiempo...* (Entrevistado 18)

*...Si tenés mi edad y sos mujer es peor, ya te tratan de inútil y hasta tareas absurdas te dan para hacer...* (Entrevistado 19)

*...y peor si sos mujer, tengo la sensación que odia a las mujeres, te busca la vuelta y te hace echar... (Entrevistado 20)*

*...peor si sos mujer, te tratan de histérica problemática... (Entrevistado 21)*

Según lo expresado por la mayoría de los entrevistados la percepción de las mujeres es que viven más situaciones de Discriminación y vulnerabilidad que los hombres, se pone en juego la edad de la mujer también en esta situación e incluso la manera de vestir, y lugar de donde vienen, dejando de lado la idoneidad. Se las denigra tratándolas de inútil o histérica. Incluso se las etiqueta de “Problema”, la mujer es un problema en el Organismo, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados de la Institución son mujeres.

En cambio para los hombres la percepción es distinta, ellos sienten que las mujeres tienen más beneficios por el solo hecho de ser mujer. Así como también sostienen y promueven que la mujer es un problema en la Institución.

## **b) Inutilidad**

La estrategia de hacer sentir inútil a un empleado es muy utilizada en los casos de acoso laboral por los jefes o superiores.

Así, según Suárez (2012) a la víctima no se le asegura ningún trabajo, o se le priva de ocupación y se procura que no encuentre ninguna tarea, se le asignan labores inútiles o aburridas, o muy inferiores a su capacidad o competencia profesional, y con frecuencia se le programan quehaceres nuevos. Por último, destacar que en ciertos sectores ocupados generalmente por personal masculino, como el trabajo pesado de la construcción se producen conductas más directas como la agresión física y verbal (Hubert y Veldhoven, 2001).

El clima, a diferencia de la satisfacción, se concibe como la percepción individual del ambiente de trabajo y el significado que los individuos le atribuyen al mismo, y

puesto que se trata de una variable individual se le denomina clima psicológico (James y Jones, 1974; citados por Lasio, 2003). Éste se diferencia del clima organizacional en que este último resulta de la percepción compartida por los miembros de la organización del ambiente de trabajo, o de la agregación de las percepciones individuales, según la metodología escogida para medirlo (Klein y Kozlowski, 2000; citados por Lasio, 2003).

Benjamin Schneider (1975); citado por Lasio (2003) refuerza la definición anterior argumentando, que los individuos desarrollan percepciones de clima debido a una tendencia propia de los seres humanos de organizar y dar significado a su entorno. Así mismo, indica que esas percepciones actúan como marcos de referencia para su comportamiento.

El significado que los individuos les atribuyen a las características del entorno de trabajo, según James y James (1989); citados por Lasio (2003), refleja el uso de esquemas mentales en la interpretación. Adicionalmente, muchos autores coinciden en que el clima psicológico es un concepto multidimensional vinculado a las relaciones interpersonales, al desarrollo personal, a la estructura organizacional, a los sistemas de recompensas y a la orientación de las mismas, y que las percepciones de clima están más relacionadas con los procesos de la organización que con sus estructuras (James y Jones, 1976; citados por Lasio, 2003).

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Si sos mujer y estás adulta ya es mucho peor lo que se sufre, te hacen sentir que ya no servís para nada...* (Entrevistado 3)

Según lo expresado en la entrevista el significado que los empleados le atribuyen a las características del entorno de trabajo es muy significativo.

En conclusión, el clima y la cultura organizacional van de la mano. Si no existe una atmósfera donde el empleado se sienta a gusto con su lugar de trabajo y los

empleados no se respetan entre sí, produciéndose incluso casos de acoso psicológico, será imposible tener buen rendimiento laboral.

Es por esto que las organizaciones llevan a cabo evaluaciones del rendimiento, a través de diversos instrumentos de medición que les ayuda a la gerencia a lograr un clima y una cultura de trabajo positivos.

## **b) Indefensión**

Consecuentemente, las mujeres tendrían menor capacidad que los hombres para defenderse del acoso cuando este comienza. Otra explicación adicional para comprender esta mayor vulnerabilidad de la mujer puede tener que ver, con el hecho de que las mujeres suelen trabajar en sectores ocupacionales, tales como el de la sanidad o educación, en los que se registra un mayor número de casos de acoso (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003). Además, cabe resaltar que en el terreno de la investigación sobre estrés y salud, es bien conocido que las mujeres participan en mayor medida que los hombres en aquellos estudios donde los problemas de relaciones personales desempeñan un papel importante (Kasl y Cooper, 1987; Matud, 2002; citados por Martínez, 2009).

Finalmente, y de acuerdo con Salin (2002) es posible que las mujeres sean más sensibles al acoso (estén más expuestas que los hombres a conductas negativas) y duden menos que ellos a la hora de etiquetarse como víctimas.

Cuando se estudia la relación entre género y estatus suele aparecer en el género femenino un mayor riesgo de sufrir acoso. Así, Salin (2002) en una muestra de trabajadores con formación de post-grado, se halló que las mujeres tenían más riesgo de ser hostigadas que los hombres (11.6% vs. 5%) cuando ocupaban puestos directivos.

En ciertas organizaciones y contextos pueden existir ciertas culturas que permiten e incluso potencian el acoso psicológico como parte de un proceso de

socialización por el cual todos los nuevos trabajadores que entran deben aprender las formas de hacer las cosas y las normas asociadas a la institución.

Los nuevos miembros gradualmente adoptan las normas compartidas y a menudo destructivas que llevan o promueven conductas de mobbing. Estudios empíricos en instituciones como prisiones o las fuerzas armadas han mostrado una tendencia elevada a acoger situaciones de mobbing.

Dentro de este tipo de organizaciones suelen existir unas marcadas relaciones de poder y autoridad así como una atmósfera o clima muy formal, exigiendo a sus miembros un alto grado de conformidad y de presión grupal (Escartín, Rodríguez y Zapf, 2012).

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Y...si uno se queja mucho lo califican de conflictivo, problemático, o disconforme peor si sos mujer, te tildan de histérica... (Entrevistado 7)*

*...Encima te dicen que porque sos mujer sos quilombero... (Entrevistado 9)*

*...son pocas las Mujeres que tienen cargos altos aquí. Y lo más triste que no se ponen en nuestro lugar, al contrario, todo es una competencia absoluta... (Entrevistado 15)*

*...A veces pienso que si hubiera sido hombre todo sería más fácil en el trabajo, porque a ellos los respetan por más insensibles que sean, en cambio a nosotras nos maltratan de todos lados... (Entrevistado 22)*

Según lo expresado por la mayoría de los entrevistados se visibiliza que la cultura organizacional potencia el acoso psicológico, sobre todo cuando la visión hacia la mujer es negativa, y se la sigue colocando en lugar de "Problema". La misma tiene

menos posibilidad de defenderse incluso de las mismas mujeres que conforman la Institución.

Un elemento relevante de los conceptos de clima y cultura es el grado en el que los miembros de una organización comparten la percepción (en el caso del clima o el patrón de valor/creencia). Esto se denomina fuerza del clima/cultura (Landy y Conte, 2005).

Según Hirigoyen (2001) la manipulación mental que utiliza el acosador para destruir a su adversario laboral es exactamente el mismo proceso psicológico que utiliza el asesino en serie, pero con la diferencia de que en los casos del asesino se encuentran esqueletos y, en el acoso laboral, los esqueletos están en el clóset, en silencio, no los vez porque se manifiesta cuando el acosador logra que su víctima renuncie al empleo, se enferme, entre otras cosas.

Ventín (2012) señala que la debilidad de la víctima radica en que se encuentra en una situación de inferioridad frente al acosador, la falta de apoyo social y la dificultad a la hora de hallar pruebas y testigos. Si el sujeto activo (agresor) es la propia empresa o sus representantes, sobra explicar donde radica la situación de superioridad frente a la víctima. Cuando el sujeto activo es un compañero esa posición de superioridad puede venir determinada por una superioridad adquirida por su posición jerárquica, su antigüedad en la empresa que le proporciona ventajas (por ejemplo, saber manejarse dentro de la empresa y poder acceder a mayor cantidad de información), o también por una posición de liderazgo (cuenta con la confianza y simpatía tanto de los superiores como del resto de los compañeros o cuando menos la mayoría).

### **c) Estigmatizar**

Según Ventín (2011) las fases de desarrollo del mobbing son:

1. *Primera fase: Incidentes críticos. Surge un conflicto entre las partes que desencadena los hechos. Si el conflicto no se resuelve pasa a la siguiente fase.*

2. *Segunda fase: Acoso o Estigmatización. Se van produciendo los ataques en contra de la víctima. Al principio existe desconcierto por parte de la víctima. Piensa que se trata de un mal entendido y se esforzará para aclararlo y procurará que no vuelva a ocurrir. En principio los compañeros de trabajo se sorprenden con la situación pero más tarde cuando se dan cuenta de lo que ocurre se apartan o se unen al acosador formando el clan del acoso.*
3. *Tercera fase: Intervención por parte de la empresa. Cuando la empresa tiene conocimiento de la situación, casi siempre por la propia denuncia de la víctima, puede actuar:*
  - a. *De forma omisiva: niega el conflicto o decide no intervenir,*
  - b. *De forma positiva: interviene con medidas eficaces para la resolución del conflicto,*
  - c. *De forma negativa: ampara al acosador y considera a la víctima el causante de los problemas de la empresa.*
4. *Cuarta fase: Exclusión. A la víctima se le margina y aísla. A la vista de terceros se trata de un trabajador conflictivo, problemático con problemas psicológicos.*

Al respecto las entrevistadas manifiestan lo siguiente:

*...Lo que pasa que aquí hay muchas mujeres los hombres somos menos problemáticos... (Entrevistado 11)*

*...Los asesores hombres no son tan vagos como las mujeres... (Entrevista 12)*

Según lo expresado en las entrevistas se refleja la estigmatización en cuanto al género y con todo lo anteriormente mencionado se da lugar a la segunda fase que menciona Eva Ventín de Acoso o Estigmatización. Donde se van produciendo los

ataques en contra de la víctima. Al principio existe desconcierto por parte de la víctima. Piensa que se trata de un malentendido y se esforzará para aclararlo y procurará que no vuelva a ocurrir. En principio los compañeros de trabajo se sorprenden con la situación pero más tarde cuando se dan cuenta de lo que ocurre se apartan o se unen al acosador formando el clan del acoso.

#### **Meta categoría IV:**

##### **Percepción según las Relaciones de Poder**

Las relaciones interpersonales en el contexto organizativo son de origen jerárquico y están caracterizadas por la desigualdad de poder y de estatus (Aquino, 2000; citados por Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003). El estatus alto en una organización permite tener una posición formal de poder legítimo, control y mejor valoración social (Meseguer, 2011).

Con frecuencia, los supervisores utilizan las conductas hostiles referidas a la competencia profesional (Einarsen y Raknes, 1997), posiblemente, porque con el poder formal otorgado, les están permitidas. Hoel y Cooper (2001) confirman la hipótesis de que a los empleados y a los supervisores se les somete a conductas hostiles como insultos, bromas pesadas y burlas, mientras, que los directivos, de nivel medio o de la alta dirección, suelen ser hostigados con conductas como: sobrecarga de trabajo inmanejable o fechas imposibles para entregar o resolver las tareas encomendadas.

Dentro de esta Meta categoría, se determinaron 4 categorías de análisis, las cuales se detallan a continuación:

##### **a) Abuso de Poder**

Un ambiente viciado por el abuso de poder, es un ambiente propicio para que se desarrolle el Mobbing Laboral.

El medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores. Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador. El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular (Guillén y Aduna, 2008).

El papel de la cultura organizacional también ha sido estudiado como un importante antecedente del acoso laboral, ya que el contexto laboral trasmite ciertas actitudes y valores a través de la cultura de la organización (Einarsen y Hauge, 2006; Einarsen, 2000; Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante y Sanz, 2005), ya que se considera que el mobbing está relacionado con los comportamientos políticos de las organizaciones, pues éstos aparecen como un potente predictor del acoso y de sus factores (Moreno, Rodríguez, Garrosa, Morante y Sanz, 2005; Salín, 2002).

Al estar en constante ambiente de abuso de poder promueve que el acosado trate de defenderse de estas acciones hostiles y crueles, y al defenderse lo primero que sobresale es la ira.

Según Ventín (2011) la ira es la respuesta del ser humano cuando considera que está sometido a un trato injusto o, cuando interpreta que se burlan de él, que se le menosprecia o alguien pone en peligro su vida. Es una respuesta automática ante una situación de amenaza. La ira toma la forma de enfado, rabia e irritación.

Ventín (2011) y Piñuel (2001, 2003, 2004, 2008) señalan que para las víctimas de la administración pública el objetivo del acoso, ya que no hay posible despido, es el sometimiento. Alguna vez, es incluso arma para el revanchismo político. En este tipo de administración el mobbing es más perverso. El acoso se lleva la mayor parte de las

veces por medio de actos administrativos aparentemente legales pero, en el fondo se trata de actos ilícitos con una manifiesta desviación de poder.

El abuso de poder de raíz política trae fuertes consecuencias para la víctima ya que puede quedar excluido de su vida laboral.

Para Piñuel (2003) y Roulet (2012) las consecuencias del mobbing permanecen aún cuando la víctima ya ha dejado su puesto de trabajo, debido a unos pronósticos negativos o a las calumnias levantadas que llegan a los oídos de los futuros empleadores, eliminando así la posibilidad de buscar otro empleo, tratándose así, de que la víctima experimente una especie de re-mobbing.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...Los jefes con un chasquido te hacen echar, vos viste que la planta permanente no existe aquí... (Entrevistado 1)*

*... La solución es sacar a todos estos inútiles de jefes acomodados que tenemos y que venga gente nueva que quiera trabajar de verdad... (Entrevistado 3)*

*...Los jefes te hacen callar porque te tildan de quilombero o te cambian de sector o te mandan al interior que tenés que pagarte los pasajes todos los días... (Entrevistado 5)*

*...Según cómo vengan de humor los funcionarios, será el trato que tengan con nosotros. En contaduría siempre es pésimo el trato, es despectivo, ni te saludan y te hacen sentir que te hacen un favor con que estés trabajando aquí... (Entrevistado 7)*

*...Contaduría, es la peor área, gente hostigadora y maltratadora, donde te trabajan la moral y te dejan para el psiquiátrico... (Entrevistado 8)*

*...Se vive una constante inestabilidad y mucho maltrato empezando por funcionarios, jefes, y tus propios colegas que hasta te interrumpen las consultas... (Entrevistado 10)*

*...si el Defensor mañana quiere que se vaya alguien, se va... (Entrevistado 14)*

*... la política juega un rol principal aquí... (Entrevistado 15)*

*...hay funcionarios que te maltratan mucho y te dan órdenes como si fueras su empleado particular de su casa... (Entrevistado 16)*

*...todos tienen sus padrinos políticos aquí... (Entrevistado 17)*

*...Te inventan una causa como a tantas personas les han hecho aquí que ya han renunciado porque no soportaban el maltrato... (Entrevistado 19)*

*...Lamentablemente por el parentesco que tiene con la autoridad máxima es intocable... (Entrevistado 20)*

Según lo expresado por la mayoría de las entrevistas el Abuso de Poder vigente en esta Institución es de raíz política, es el mobbing más perverso por su modo de operar, dejando a la víctima como un pésimo empleado y tildándolo de conflictivo, a la vista de todos. Dejando abierta la posibilidad de no conseguir otro empleo.

Toda esta situación de hostigamiento tiene que ver con la estructura y la cultura de la Institución.

Si se tuvieran en cuenta las características del comportamiento del líder, se podría evitar, que los cargos de los jefes sean entregados a personas con perfil de hostigador.

En la misma línea, James y Sells (1981); citado por Lasio (2003), proponen cinco áreas significativas para los individuos en su entorno de trabajo y sugieren que sean recogidas por los instrumentos de medición; éstas son: características del rol,

características de la tarea o puesto, comportamiento del líder, trabajo en equipo, y el entorno social y organizacional más próximo al individuo.

## **b) Asimetría de Poder**

En el mobbing, la envidia emerge, en opinión de los acosados, como la causa principal que desencadena todo el proceso de acoso (Björkqvist, 1994; Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Vartia, 1996, 2003).

El mobbing, como resultado de la protección de la autoestima, es frecuente si los acosadores son los supervisores o gerentes, porque utilizan las conductas de acoso para proteger su estatus y su autoestima (Zapf y Einarsen, 2003). En cuanto a la falta de competencias sociales, se ha planteado en muchos casos que la falta de autocontrol emocional y la falta de empatía pueden ser parte del origen de los comportamientos negativos (Adams y Crawford, 1992).

Siguiendo a Barón, Munduate y Blanco (2003) se deben tener en cuenta tres aspectos que podrían ser característicos del mobbing.

En primer lugar, existe una jerarquía en la parte que ejerce poder, que no necesariamente ha de utilizarse para ejercer el mobbing. Si existiera un equilibrio entre las partes, la posibilidad de ejercerlo tendrá consecuencias negativas para ambas; lo que reduciría la posibilidad de ejercerlo. En el caso del mobbing, se tiende a inhabilitar las respuestas de enfrentamiento de la persona acosada debido a su propia reacción de huida (Piñuel, 2008).

En segundo lugar, se establece una relación de dependencia de una de las partes. La relación de dependencia se produce debido al control que el acosador ejerce sobre los recursos de la persona que es el objetivo del acoso. Por ejemplo, cuando la víctima es un subordinado y trabaja bajo la supervisión de acosador.

Y, en tercer lugar, es implícita la suposición de que la parte que no manifiesta el poder posee, inicialmente al menos, una cierta libertad sobre su comportamiento para

tomar decisiones. No obstante, es frecuente que la víctima no utilice esa libertad hasta bien avanzado el proceso, debiéndose, en muchas ocasiones, a su incredulidad y falta de conciencia de lo que ha estado sucediendo, siendo a veces irreparable el daño provocado (Barón, Munduate y Blanco, 2003; Piñuel, 2008)

Otro aspecto interesante del desequilibrio de poder está basado en el estatus. Parece ser que los hombres son más acosados que las mujeres en los estatus bajos, mientras que las mujeres lo son en puestos medios y de alta dirección.

Hoel y Cooper (2001) lo explican por la segregación vertical y horizontal característica de las organizaciones del Reino Unido.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...ya que todo está dividido políticamente dudo que esto se solucione por las buenas... (Entrevistado 2)*

*...La clave es buscarte alguien con poder. De tu palo político y trabajar para él... (Entrevistado 13)*

*...Somos invisibles... (Entrevistado 18)*

Según lo expresado por los entrevistados se visualiza la vigencia del mobbing laboral en relación a la asimetría de poder.

Sean cuales fueran el punto de partida y los agresores, el proceder es siempre el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución.

Esta agresión es aceptada y avalada posteriormente por el grupo, bien porque las personas que incluye tienen una personalidad débil e insegura, porque les conviene mantener esta situación y obtener ganancias secundarias, o porque temen que si no apoyan el comportamiento del agresor/a pueden ser sus próximas víctimas (Piñuel, 2008).

### **c) Persecución Laboral**

La persecución y acoso ejercitada por el empresario o sus representantes (tornándose política de empresa) frente a un trabajador o trabajadores por motivos de reorganización, de reducción de personal, entre otros, o con el simple objeto de eliminar trabajadores incómodos (por motivos sindicales, personales del empleador, entre otros). Esta conducta se describe en inglés con el nombre de bossing, palabra que proviene de boss (patrón o jefe).

Los estudios indican que el mobbing no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual (Leymann, 1990; Einarsen, 2000; Zapf y Gross, 2001; Einarsen y Mikkelsen, 2003) que va evolucionando desde etapas iniciales, donde las conductas hostiles son sutiles y, a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo o de otros miembros de la organización. No es hasta fases más activas, donde por la implicación de los supervisores y compañeros, éstos llegan a considerar a la supuesta víctima como la responsable de la situación que está sufriendo. En la evolución y desarrollo del proceso, los acontecimientos aumentan en espiral de forma similar a una escalera de caracol hasta conseguir separar a la persona acosada del grupo de trabajo o expulsarla de la organización (Einarsen, 2000).

Si el mobbing no se reconoce a tiempo puede tener efectos devastadores, especialmente para la víctima. Las consecuencias para la víctima pueden evolucionar desde el decaimiento del rendimiento y eficacia en el trabajo, un incremento de ausentismo y accidentes, hasta el despido, el abandono voluntario del puesto e incluso el suicidio (Vélez, 2005; Werther y Davis, 2008)

Vélez (2011) señala que en su experiencia, la sintomatología que aparece primero es una reacción traumática, parecida al trastorno por estrés post traumático, que se manifiesta a través de fobias. La persona comienza a re-experimentar otra vez la situación de maltrato persistente en el trabajo; sueña, no puede desprenderse de ese tema. Estos síntomas podrían evolucionar de diferente manera, por ejemplo, devenir en depresión producto de la situación de violencia que la afecta.

Al respecto las entrevistas manifiestan lo siguiente:

*...tengo contrato de obra y me dejan afuera en un segundo. Además, aquí decís algo y enseguida te buscan la vuelta... (Entrevistado 4)*

*...Si los jefes no dan órdenes inteligentes todo sale mal y luego te persiguen hasta que renuncias o te echan... (Entrevistado9)*

*...La cuestión es jodernos, cansarnos y lograr nuestra renuncia, como tanta gente aquí que ha renunciado ya. Se fue enferma, medicada, por tanta angustia, aquí no se respeta nada... (Entrevistado 11)*

*...seguro voy a terminar en problemas por decir lo que pienso... (Entrevistado 22)*

Según lo expresado por los entrevistados la persecución y la censura están presentes en la Institución, utilizando estrategias por la cual los trabajadores no pueden defenderse. Obligándolos a callar las injusticias, porque serán perseguidos y expuestos ante la vista de todos los compañeros para que sean vistos como conflictivos, al no contar con planta permanente y no tener legislación Provincial ni Nacional.

Según Velázquez (2009) el país del que se sabe que más ha tratado el tema del mobbing es Suecia y es también el único del que se conoce una regulación legal sobre las medidas a adoptar contra las formas de persecución o acoso psicológico en el ambiente de trabajo. Se trata de una norma del año 1993 que desarrolla la Ley Básica de Prevención de Riesgos de Suecia.

#### **d) Comunicación Hostil**

La mayoría de las investigaciones concluyen que la distorsión de la comunicación y el bloqueo de la colaboración entre los trabajadores interfieren

sistemáticamente en la ejecución de las tareas (López, 1998; López y Camps, 1999; Adams y Crawford, 1992; citados por Zabala, 2002).

Otras investigaciones han asociado el mobbing a la insatisfacción laboral, la reducción del compromiso o la baja motivación laboral que, sin duda, repercutirán en el trabajo (Hoel y Salin, 2003). Según García; citado por Suárez (2012) y Piñuel (2008) tener trabajadores acosadores afecta el desarrollo al distorsionar la comunicación y la intercomunicación entre los trabajadores; interfiere las relaciones que deben establecerse para la ejecución de tareas y se produce una disminución en la calidad y cantidad de rendimiento por cada trabajador, la imposibilidad de poder trabajar en equipo, y aumenta la posibilidad de los accidentes en el trabajo.

Al respecto las entrevistadas manifiestan lo siguiente:

*...la encargada del personal...Me dijo que si no quería estar de relator me fuera y solicitara una pensión no contributiva por discapacidad. Me sentí muy humillado porque yo me creo capaz... (Entrevistado 6)*

*...Yo cuento en el sistema cuántas atenciones tiene cada uno, lo imprimo se lo llevo al Defensor todos los viernes y él tomará medidas luego... (Entrevistado 12)*

*A las autoridades no podés comunicarles lo que pasa porque te tildan de conflictiva... (Entrevistado 21)*

Según lo expresado por los entrevistados la comunicación hostil y degradante está inmersa en la Institución, los empleados que se prestan en el rol de chivo expiatorio también colaboran para que la comunicación sea agresiva, desentendida e incluso falsa dentro del grupo de trabajo, distorsionando de esta manera el discurso y provocando malentendidos. Generando momentos propicios para el mobbing laboral.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación sobre la percepción del mobbing laboral que poseen los empleados de la Defensoría del Pueblo de la provincia de Jujuy sede central en el primer semestre del año 2020 mostraron que la mayoría de los entrevistados vivencia el acoso laboral, ya que se encuentra presente en la Institución, la violencia laboral, la falta de compañerismo, la sobrecarga de tarea, la invisibilización de la persona, la discriminación, por medio del discurso de los actores sociales que la conforman, las actitudes y el proceder de cada uno de los grupos que se han formado.

Grupos sectorizados por banderas políticas y una mala organización de la Institución que conlleva a un ambiente laboral destructivo. Están conscientes que lo viven a diario y sistemáticamente a lo largo de los años que llevan trabajando, han transcurrido varias gestiones y se ha transmitido la cultura del mobbing laboral sosteniéndola en el tiempo como un arma de dominación, manipulación y destrucción psicológica de la persona afectada, ya que la misma se convierte en víctima de acoso laboral, siendo blanco de sus compañeros de trabajo y de sus superiores, ya que el mobbing que se practica en la Institución es vertical, horizontal y descendente. Provocando graves daños psicológicos, dejando al empleado vulnerable, con autoestima muy baja, con la convicción que es un inútil y por si fuera poco lo colocan en una situación de caratularlo como conflictivo, problemático y disconforme. El fin último es la lograr la renuncia del empleado o la salida del mismo por otro medio.

Respecto a las percepciones sobre el mobbing laboral y la relación con la antigüedad laboral de los empleados de la Defensoría del Pueblo de Jujuy, se puede distinguir que los empleados que tienen más antigüedad son más acosados psicológicamente, que los que tienen menos antigüedad, por otro lado la inestabilidad laboral que viven al no tener la planta permanente, los afecta psicológicamente ya que la Institución para algunas cuestiones funciona como organismo descentralizado y para otras no.

Esta inestabilidad laboral, es usada a favor de los jefes para manipular, amenazar y condicionar al empleado de aceptar las condiciones de trabajo bajo el sistema de mobbing o ser despedido en cualquier momento, por causas injustificadas y dejándolo en situación comprometida para no conseguir otro puesto laboral. Esto provoca depresión, desgano, falta total de motivación en el empleado, ausentismos y empleados bajo tratamiento psiquiátrico y psicológico. El no tener el reconocimiento profesional, es otro factor que genera angustia, debido que no se les abona los títulos profesionales y las categorías son las de un administrativo público. Las áreas mal distribuidas, y el no reconocimiento a la experiencia laboral es otro conflicto que ocasiona desilusión y mal estar entre los empleados, también genera competencia, individualismo y egoísmo entre los empleados.

Según el trabajo de investigación, que se realizó en la Defensoría del Pueblo de las percepciones de mobbing laboral en relación al género se puede interpretar que se encuentran presente la discriminación a la mujer, por el simple hecho de ser mujer, se la califica de conflictiva e histérica y se la discrimina también por su edad. Se la rotula de "Problema".

En esta situación se pudo observar la sensación en las empleadas de mayor edad, de inutilidad, que se plasma también en los discursos de ellas mismas, haciéndose presente la indefensión y se las estigmatiza. No siendo la misma percepción en los hombres, para ellos las mujeres poseen una especie de inmunidad, las llaman "intocables", ya sea por la edad o por el apoyo político que pudieran tener.

En cuanto a las mujeres más jóvenes, se evidencia la competitividad, la agresión verbal, el maltrato, que pone de manifiesto la violencia entre las mismas mujeres de manera sistemática y estratégica. Se agrupan por conveniencia con el objetivo de destruir a una o más mujeres que les estorban, (por inteligentes y proactivas), en el camino que se han propuesto seguir, ya sea de ascenso a cargos superiores o para conseguir ser la mano derecha de la máxima autoridad. Desplazándolas así de cualquier oportunidad para que pudieran surgir, dejándolas de lado de actividades, capacitaciones y tareas importantes, invisibilizándolas como personas y como

profesionales, generando de esta manera una competencia constante entre ellas, fomentando y contribuyendo el mobbing laboral en la Institución.

En cuanto al análisis que se pudo hacer durante la investigación en la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy, con respecto a la manera en que se presenta la relación de poder en el mobbing laboral se observó lo siguiente:

En el mobbing en la administración pública como se ha visto es el sometimiento el que prima. En este tipo de Instituciones políticas es donde se sufre el mobbing más perverso. Los empleados trabajan con temor, bajo presión, de ser despedidos en cualquier momento, por cualquier causa injusta. Las relaciones de poder juegan un papel principal, debido que los grupos que se encuentran en la Institución responden a diferentes lineamientos políticos y sus intereses no son los mismos.

Para la mayoría de los empleados el silencio es su mejor aliado, porque si deciden hablar o quejarse serán calificados de conflictivos y posteriormente segregado de los grupos, excluidos de las tareas y quedando indefenso y vulnerable para ser la próxima víctima de mobbing laboral en la Institución.

El poder político prima por sobre la idoneidad de las personas, el amiguismo político, los llamados padrinos y los grupos selectos de preferencia, dejando de lado e indefensos a aquellos que no cuentan con esa protección.

En conclusión final no existe victimario, sin cómplices y no existe este grupo de personas sin una Institución que lo permita, donde el clima y la cultura organizacional se prestan para esta macabra estrategia de destrucción psicológica de la persona.

Como su nombre lo dice, Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy, debiera proteger los Derechos de sus empleados como ejemplo principal y no vulnerarlos de esta manera.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Adams, A. y Crawford, N. (1992). *Bullying at Work: How to Confront and Overcome it*. London: Virago Press.
- ASEPEYO (2007). Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, Clima Organizacional. Dirección de Seguridad e Higiene. 151, 1-7.
- Barón, M., Munduate, L. y Blanco, M. J. (2003). La Espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*. 23(84), 71-82.
- Björkqvist, K. (1994). Sex Differences in Physical, Verbal, and Indirect Aggression: A Review of Recent Research. *Sex Roles*. 30, 177-188.
- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2010). El desempeño laboral de los directivos, procedimiento general para su gestión en unidades de ciencia y técnica en instituciones de educación superior. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1-15. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2010a/cccm2.htm>
- Castoriadis, Cornelius (1986). *Los Dominios del hombre: Las encrucijadas del laberinto*. Paris: Editions du Seuil.
- Castoriadis, Cornelius (1997). El Imaginario Social Instituyente. *Zona Erógena*, 35(1):27-36.
- Castoriadis, C. (2007) *La institución imaginaria de la sociedad*. Buenos Aires: Tusquest.
- Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2003). *Preventing Violence and Harrassment in the Work Place*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado de: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0330en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0330en.pdf)
- Diccionario ABC (2017). Antigüedad laboral. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/derecho/antiguedad-laboral.php>
- Einarsen, S. y Hauge, L. J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: Una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-274.

- Einarsen, S. y Hoel, H. Zapf D. y Cooper C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). *Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S. (2000). *Harassment and Bullying at Work: a Review of the Scandinavian Approach*. *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., y Raknes, B. I. (1997). *Harassment in The Workplace and The Victimization of Men*. *Violence and Victims*. 12, 247-263.
- Escartín, J., Rodríguez, A. y Zapf, D. (2012). *Guías de Intervención: Mobbing Acoso Psicológico en el Trabajo*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Farias, M. A. (2010). *Violencia Ocupacional hacia los trabajadores de salud de la ciudad de Córdoba. (Tesis en Salud Pública)*. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba.
- Gómez, Ángel Hernando (2007). *La prevención de la violencia de género en adolescentes. Una experiencia en el ámbito educativo*. *Apuntes de psicología*, 25(3):325-340.
- Granda, E. (2006). *La Insatisfacción Laboral como Factor del Bajo Rendimiento del Trabajador*. Recuperado en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtualData/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo Verdadero de lo Falso*. Madrid, España: Editorial Paidós.
- Tehrani N. (2001). *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*. London: Taylor and Francis.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper, C. L. (1999). *Workplace Bullying*. London: Taylor y Francis.
- Hubert, A., y Veldhoven, M. Van (2001). *Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10(4), 415- 424.

- Huertas, M. (2008). Estrategias para Lidar con el Acoso Moral en las Empresas. Departamento de Administración de Sistemas de Oficina. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Recuperado de: <http://sistemasdeoficina.uprrp.edu/acosomoral.htm>
- Inostroza, M. y González, C. (2008). Estudio Exploratorio: Vivencias y Consecuencias de Víctimas de Mobbing Según Género. (Tesis de Maestría). Escuela de Psicología. Universidad Académica de Humanismo Cristiano. Chile.
- Keashly, L., Trott, V., y MacLean, L. M. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Lasio, M. V. (2003). Clima y su Evolución hacia un Concepto Estratégico. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*. Cladea Bogotá. 30, 87-95.
- Ley 5.111 (2003). Creación del Defensor del Pueblo de la Provincia de Jujuy. Legislatura de la provincia de Jujuy.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing Psychological Terror at Work, and How One Can Defend Oneself*. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Leymann, Heinz (1990). Mobbing y terror psicológico en los lugares de Trabajo. *Violence and Victims*, 5(1):119-126.
- Leymann, Heinz (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2):165-184.
- Martínez, D. (2009). Violencia Psicológica en el Trabajo: Métodos de Evaluación y Variables Sociodemográficas Relevantes. Universidad de Valencia, España.
- Martínez, E. (2008). El Acoso Psicológico en el Trabajo: La Experiencia en Puerto Rico. Universidad Carlos Albizu, Puerto Rico. Recuperado de: <http://huellas-foros.es/foro/index.php?topic=1254.0>
- Max Agüero, Ernesto (2012). Intervención comunitaria y educación para la salud. Jujuy: Auto-Edición.
- Meseguer, M. (2011). El Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing) y su Relación con los Factores de Riesgo Psicosocial en una Empresa Hortofrutícola. (Tesis

doctoral). Departamento de Psiquiatría y Psicología Social, Universidad de Murcia. España.

Morales Franceschi, Julissa (2017). Acoso Psicológico Laboral (Mobbing) y su Impacto en el Desempeño Laboral. (Tesis de Grado). Universidad de León de España. España.

Navarro, Javier (2017). Definición de Género. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/derecho/antiguedad-laboral.php> .

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (2008). Violencia Laboral en el Trabajo y sus Manifestaciones: Cómo Gestionar la Violencia en el Trabajo, Desde Meros Conflictos hasta Conductas más Graves como el Acoso Moral. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.fspmadr.org/dependenciadocumentacion/Guias%20y%20manuales/Gu%C3%ADa%20Violencia%20en%20el%20trabajo.pdf>

Orbegoso, A. (2008). El Clima Organizacional: ¿Qué es y Como Analizarlo?. Recuperado el 4 de abril de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacional/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

Orellana, G., Llulluy, M. R. y Bossio, S. (2009). Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Nacional del Centro del Perú. 1-11. Recuperado de: [www.felafacs.org/lahabana](http://www.felafacs.org/lahabana)

Ovejero, A. (2006). Psicología del Trabajo en un Mundo Globalizado. Madrid: Biblioteca Nueva. Recuperado de: [http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir\\_social.html](http://educa.feyts.uva.es/psi/cursos/file.php?file=/1/gir_social.html)

Pagán, M. (2011). Mobbing...¿Cómo Protegerse para Sobrevivir y Mantener el Derecho a la Dignidad Humana Cuando Hay Acoso Psicológico Laboral?. Para Servirte: Revista del Colegio de Trabajadores Sociales de Puerto Rico. 14, 15-16

Peralta, M. C. (2004). El Acoso Laboral –Mobbing- Perspectiva Psicológica. Revista de Estudios Sociales. 18, 111-122. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=20319579>

Piñuel, I. y Zabala, I. (2001). Mobbing: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo. España: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2003). Mobbing Manual de Auto Ayuda: Claves para Reconocer y Superar el Acoso Psicológico en el Trabajo. España: Aguilar.

- Piñuel, I. (2004). Estudio Cisneros IV sobre Riesgos Psicosociales en la Universidad de Alcalá. Recuperado de: <http://www.acosescolar.com/estudios/CISNEROS-IV.pdf>
- Piñuel, I. (2008). *Mi Jefe es un Psicópata: Por qué la Gente Normal se Vuelve Perversa al Alcanzar el Poder*. España: Editorial Planeta.
- Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 7(1), 199-208.
- Rodríguez Campo, Varinia; Tatiana, Paravic Klijn (2017). Acoso laboral o mobbing y violencia de género. *Revista Sanid Milit Mex*, 25(2):29-56.
- Rodríguez, E. (2007). El Acoso Moral (Laboral) en el Trabajo: Consciencia y Desarrollo en Puerto Rico. *Revista Empresarial Inter Metro*. 3(1), 12-34.
- Roulet, F. (2012). La Existencia de la Violencia a Través del Hostigamiento Laboral en República Dominicana. Recuperado de: <http://do.globedia.com/existencia-violencia-traves-hostigamiento-laboral-republica-dominicana>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*. 8(2), 329-335. ISSN: 0214- 9915
- Salin, D. (2002). Gender Differences in Prevalence, Forms and Explanations of Workplace Bullying. *Actas de la International Conference on Bullying and Harassment at Work*, Birkbeck University, Londres.
- Samaja, Juan (2004). *Epistemología de la Salud. Reproducción Social, Subjetividad y Transdisciplina*. Lugar Editorial. Buenos Aires.
- Soto de Paz, Ana Marcela (2012). *Relación entre Acoso laboral (mobbing) y Autoestima en una Empresa de Call Center. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala.
- Suárez, M. A. (2012). *Mobbing, Acoso Laboral u Hostigamiento Psicológico*. Oficina 302. Recuperado de: <http://miguel-suarez-sandoval.blogspot.com/2012/04/mobbing-acoso-laboral-u-hostigamiento.html>
- Unión Sindical de Madrid, (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing): Los Efectos de la Nueva Organización del Trabajo sobre la Salud*. Región de CCOO. España. Recuperado de: [http://www.acosomoral.org/pdf/mobbing\\_1.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/mobbing_1.pdf)

- Urzagaste Flores, Marisabel; Díaz, Cintia; Mendoza, Liliana (2012). Violencia Laboral en el personal de Enfermería. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Médicas. Argentina.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2015). Estrategias de Investigación cualitativa. Volumen II. España: Gedisa.
- Velázquez, M. (2009). La Respuesta Jurídico Legal ante el Acoso Moral en el Trabajo o "Mobbing". Recuperado de: [http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/Acoso\\_Moral.pdf](http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/Acoso_Moral.pdf)
- Velázquez, M. (2014). Acoso Psicológico Provoca Mal Clima Laboral y Eleva Siniestros. Recuperado de: <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/malClimaLaboral.php>
- Vélez, L. M. (2005). Desarrollo del Acoso Grupal/moral (Mobbing) en el Trabajo. Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico, 7(1). Recuperado de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2005/Acoso%20Grupal.htm>
- Vélez, L. M. (2006). Evaluación y Diagnóstico del Acoso Moral o Mobbing en el Trabajo. Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico, 8(1). Recuperado de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2006/Evaluacion%20y%20Diaagnostico%20del%20Acoso%20Morall.htm>
- Vélez, L. M. (2011). Mobbing: Consejería y Consultoría en Puerto Rico. Revista Jurídica de LexJuris de Puerto Rico, 16(1). Recuperado de: <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2011/Mobbing%20Consejeria%20y%20Consultaria.htm>
- Ventín, E. (2011). ¿Qué es el Mobbing? Como enfrentarse al acoso laboral o mobbing. Recuperado el 12 de enero de 2012 de: <http://www.evaventin.com>
- Zabala, L. A. (2002). Respuesta al Acoso Laboral: Programas y Estrategias. Cuadernos de Relaciones Laborales, 20(2), 337-350. ISSN: 1131-8635
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, 497-522.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. International Journal of Manpower, 20, 70-85.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS**

## **9. PROYECTO DE INTERVENCION**

**TESISTA**

**EPSA NOELL MONICA SUSANA**

**SAN SALVADOR DE JUJUY**

**-2020-**

## 10. INTRODUCCIÓN

En la última década, ha aumentado el interés por las relaciones interpersonales que se crean en el trabajo, entre los empleados y la dirección, y como éstas afectan a las organizaciones.

Uno de los fenómenos en los que más investigación e interés ha habido es en el de mobbing o acoso laboral (Faulx, Delvaux, Brun, 2009). Concretamente, la mayor parte de estudios se han centrado en como este hecho afecta a las víctimas, pero no tanto en cómo afecta a las personas que cometen el acoso y a la organización en la que ocurre.

Por tanto, el presente proyecto pretende crear un plan de intervención para la víctima, el acosador y la Institución, desde la Educación Para la Salud. Ya que la Educación Para la Salud cumple un rol fundamental en educar, prevenir y promover. Adhiriendo la misma al concepto de Salud de Weinstein (1988) quien determina la salud como el conjunto de capacidades bio-psico-sociales de la salud deseable o positiva con sus dimensiones vitales de goce, comunicación, creatividad, crítica y autocrítica, autonomía, solidaridad, proyección e integración.

Por tanto se entiende a la Educación Para la Salud como “ el conjunto de acciones educativas que facilitan procesos dialécticos de transformaciones personales y sociales, generando en el ser humano actitudes y comportamientos que le permitan desarrollar capacidades bio-psico- sociales, tomar decisiones que hacen a su propio estilo de vida, y construir proyectos de autosuperación con otros” (Gaggero,2006).

Se propone a la Educación para la Salud como un proceso de formación, de responsabilización del individuo a fin de que aprehenda los conocimientos, las actitudes y los hábitos básicos para la defensa y promoción de la salud individual y colectiva.

Es decir como un intento de responsabilizar a cada sujeto y prepararlo para que poco a poco adopte un estilo de vida saludable y conductas positivas de salud, en cuanto a las relaciones interpersonales.

Así entendida la Educación para la Salud, se propone un acercamiento a la comprensión de los factores de riesgo y factores protectores individuales y comunitarios a los que los sujetos están expuestos a fin de mejorar su calidad de vida, en cuanto a vivir en un ambiente de acoso psicológico constante.

Por tanto, el acoso laboral o mobbing se entiende como aquella situación donde una persona o varias realizan una violencia psicológica hacia otra persona u otras de manera prolongada, sistemática y frecuente (casi todos los días al menos durante 6 meses) en el puesto de trabajo (Leymann, 1990).

Así pues, la violencia psicológica se entiende como una forma de comportamiento en la cual se produce difamación, rumores falsos, insultos, prohibiciones o aislamiento de la víctima entre otros, además ésta experimenta sentimientos de culpa y miedo a la pérdida del empleo (Arnejčič, 2016). También se han definido dos tipos de acoso según la direccionalidad de las conductas: vertical (de un superior hacia un subordinado o de un subordinado hacia su jefe) y horizontal (de compañeros hacia compañeros) (Arnejčič, 2016). Las conductas o acciones que se realizan en el acoso son de gran variedad. Por eso, muchos investigadores han tratado de conocer cuáles son las más comunes, es decir, las que aparecen en muchos casos de acoso laboral, ya que de esta forma es más fácil que tanto las organizaciones como las personas que lo sufren sean conscientes de que se trata de un caso de acoso y tomen las medidas pertinentes.

## 11.FUNDAMENTACION

A partir de la investigación realizada sobre la Percepción del Mobbing Laboral en los empleados de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy, se ha visto que la mayoría de los empleados, según su percepción, padecen de acoso laboral, debido a la violencia laboral que viven, falta de compañerismo, la sobrecarga de tarea y la discriminación entre otras cosas. En cuanto a la percepción con la relación de la antigüedad laboral, viven el acoso psicológico, la inestabilidad laboral, la desmotivación laboral y el no reconocimiento profesional.

En lo que refiere a la percepción en relación al género, la sensación de inutilidad, de indefensión más la discriminación y la estigmatización que viven sobre todo las mujeres de la Institución, es insostenible. En relación a la percepción sobre las relaciones de poder, los empleados padecen de abuso de poder, asimetría de poder, persecución laboral y comunicación hostil. Por todo lo antes mencionado y sobre todo por la división política que existe en la Institución es necesaria una intervención desde la visión de la Educación Para la Salud, para reflexionar y adoptar conductas saludables e iniciar ese proceso de transformación personal y social que necesita la Institución para erradicar la cultura del mobbing laboral que se ha instalado por años.

Al respecto la Carta de Ottawa (1996), señala que la Promoción de la Salud radica en la participación efectiva y concreta de la comunidad en la fijación de prioridades, la toma de decisiones y la elaboración y puesta en marcha de estrategias de planificación para alcanzar un mejor nivel de salud. La fuerza motriz de este proceso proviene del poder real de las comunidades, de la posesión y del control que tengan sobre sus propias conductas y decisiones.

La Promoción de la Salud constituye un proceso político, social y global que comprende acciones dirigidas a fortalecer las habilidades y capacidades individuales, y también aquellas dirigidas a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas con el fin de atenuar su impacto. La Promoción de salud es el proceso de empoderar a las personas para que aumenten el control sobre su salud, física y mental.

La intención final de este proyecto es brindar herramientas de reflexión y acción a través de la técnica de Grupos Focales, para erradicar sistemáticamente las conductas de mobbing instaladas en la organización general y la cultura organizacional en la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy.

Ya que para que este tipo de conductas aparezcan debe haber una serie de antecedentes que las favorezca, los cuáles han sido objeto de interés de diferentes estudios.

Los antecedentes que más se han estudiado son los relacionados con los acosadores, concretamente, los relacionados con los rasgos de personalidad de éstos, aunque las conclusiones no son lo suficientemente explicativas.

Así pues, los rasgos de personalidad de los acosadores relacionados con las conductas de acoso son: baja autoestima y baja autoconfianza (Piñuel, 2001, p. 129), rasgos psicopáticos (como capacidad de seducción, de manipulación, ausencia de empatía, entre otros (Piñuel, 2001, p. 137), personalidad narcisista y personalidad paranoide (Piñuel, 2001, p. 152).

En cuanto a los rasgos de personalidad de las víctimas no hay un perfil general, aunque sí ciertas características en las atribuciones que hacen éstas, como la indefensión aprendida (la víctima interpreta la situación como injusta y se culpabiliza a sí misma, creyendo que no tiene el poder o control para cambiar la situación) (Ovejero, Yubero y Moral, 2011).

Recientemente también se ha empezado a estudiar los antecedentes que se dan en las organizaciones, así pues, se ha llegado a la conclusión de que el clima de la organización es esencial en la ocurrencia de estas conductas y de que se mantengan en el tiempo. Se entiende por clima los pensamientos, ideas e impresiones que los sujetos tienen sobre del ambiente o contexto social en el que participan, en este caso laboral (citado en González-Romá, 2011) (el contexto puede hacer referencia a la organización, al departamento o al equipo de trabajo).

## 12.OBJETIVOS

El presente proyecto tiene como **objetivo general** por medio de un plan de intervención para la víctima, el acosador y la organización, con las herramientas que brinda la técnica de grupos focales, poder disminuir los daños psicosociales, desarrollar las habilidades sociales y generar la unión, en todo el personal que comprende la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy.

### **Objetivos específicos:**

- Intervenir en los daños psicosociales en la persona que ha sufrido acoso laboral, en cuanto a antigüedad laboral, género y relaciones de poder.
- Intervenir en los daños psicosociales en la persona que ha cometido las conductas de acoso, en cuanto a antigüedad laboral, género y relaciones de poder.
- Identificar errores en la organización, es decir, conocer los factores organizacionales que pueden influir en las conductas de acoso laboral (antecedentes) e intervenir sobre éstos.

### **13. PROPUESTA DE INTERVENCION**

La propuesta se basa en la intervención a través de la técnica reflexiva de Grupos focales. También llamados Focus Group.

Los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.

Para comprender mejor la influencia que tiene el clima sobre los trabajadores y los tipos de clima que hay se utilizará el Modelo Focus Group. O Grupos focales.

Este modelo puede ser también una herramienta valiosa para obtener información acerca de las percepciones, reacciones y expectativas de todo el personal de la Defensoría del Pueblo.

Las sesiones reúnen, durante un tiempo predeterminado, a grupos pequeños de empleados con un moderador que será el encargado de hacer las preguntas y de ir centrando la atención en los distintos aspectos o focos objeto del estudio.

Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en la que los participantes se sienten cómodos, libres de hablar y comentar sus opiniones, aportando ideas sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales, sus motivos de insatisfacción-satisfacción, etc.

Estas reuniones suelen grabarse y luego se elabora un informe por escrito. Los resultados obtenidos permitirán enfocar mejor las estrategias de futuro de las relaciones interpersonales ajustándolas a las necesidades reales y mejorando la calidad en cuanto al clima organizacional de la Institución.

Este modelo propone trabajar con herramientas reflexivas que impacten de manera positiva a la Institución como la flexibilidad, la escucha activa. La comunicación asertiva, la autocrítica, la solidaridad, el compañerismo. Una manera de desarrollar las

habilidades sociales. Logrando de esta manera reacomodar el clima organizacional de la Institución. Logrando así un clima de apoyo que se destaque por la confianza de los empleados, apertura hacia a los compañeros, compromiso, participación, cooperación, etc.

Un clima de reglas positivas (orientación interna y control) en el que hay un orden para mejorar la comunicación entre todo el personal y los superiores. Un clima de metas que se define por una gestión por metas y objetivos, respeto, eficiencia, responsabilidad etc.; y, por último, clima de innovación, en el cual hay una apertura y aceptación a las ideas nuevas, se apoyan los cambios relacionados con las interacciones sociales y fomento de la creatividad e innovación en las nuevas conductas saludables, que se irán adquiriendo sistemáticamente.

Por último, no hay que olvidar que las conductas de acoso no se mantendrían si no fuera por el grupo, ya que éste proporciona apoyo al acosador, ya sea cometiendo conductas de acoso o permaneciendo neutral. Este hecho se podría explicar por la necesidad de pertenencia que tenemos los seres humanos. También se podría explicar a través del daño y malestar de la víctima, es decir, éste es psicológico, y, por tanto, más difícil de ver y más fácil de rehuir de la responsabilidad de provocarlo.

Por todo lo mencionado es de sumo interés trabajar en este Proyecto propuesto desde la intervención de la Educación Para la Salud y sus herramientas de reflexión, transformación y cambio social.

## **14.METODOLOGÍA**

Este proyecto esta sustentado en la metodología cualitativa, por su carácter dialéctico, participativo, flexible y adaptaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el cual se lo aborda, donde se ponen en común las vivencias, afectos y experiencias cotidianas significativas de cada uno de los participantes, para ser resignificadas mediante estrategias de promoción de actitudes y comportamientos saludables. Comunicación asertiva y empatia.

Durante el desarrollo de la problemática de Mobbing Laboral, las modalidades a desarrollar serán de “encuentros”, dado que es concebido como un espacio y tiempo para las entrevistas en pequeños grupos, vivenciarlos, reflexionar y apropiación de herramientas positivas que llevaran a nuevos modos de interacción con el otro.

La presente propuesta y planificación de abordaje de este proyecto tiene carácter dinámico y se ira adecuando a la realidad institucional.

La modalidad con la que cuenta cada encuentro de este proyecto es de reunión participativa de Grupos focales, que partirá de un modelo de entrevistas grupales, con la ayuda de un moderador y de discusión de la problemática, con el objeto de facilitar un análisis critico y reflexivo a través de relatos, sensaciones, compartir, trabajar en equipo para lograr un aprendizaje significativo del grupo.

Como se ha comentado anteriormente, este proyecto tiene como fin, crear una intervención, para la víctima, los acosadores y la organización. Se entiende por intervención aquellas acciones que se centran en disminuir las consecuencias negativas con apoyo y asistencia del moderador, es decir, se utilizan estrategias de propiciar espacios de relatos, desahogo, y empatía de naturaleza terapéutica, curativas y reactivas, sobre todo donde el mobbing ya ha aparecido y se ha producido todo el daño posible.

Además de la intervención, encontramos la prevención primaria y la intervención secundaria.

La primera se define como aquella que previene la ocurrencia de los hechos, es decir, es la prevención propiamente dicha, ya que se utilizan estrategias proactivas y se dirigen a todos los individuos incluyendo los sanos (el mobbing no ha aparecido y se aplican estrategias preventivas a todos los miembros de la organización) y la segunda, como aquella que intenta disminuir los hechos y las consecuencias antes de que se agraven, es decir, ya han aparecido los primeros síntomas, por tanto, son paliativas, curativas y se dirigen a grupos más específicos .

### **Las fases metodológicas son:**

**1-El primer paso para llevar a cabo una intervención es realizar un adecuado diagnóstico de situación.** En este caso se realizará un análisis del plantel de empleados con el que se va a trabajar, debido que serán programados por grupos (acosados y acosadores), para realizar la actividad en diferentes días y horarios y luego rotarán los integrantes de los mismos para conseguir una inclusión total del personal afectado.

**2-El segundo paso es la Intervención.** crear una intervención, para la víctima, los acosadores y la organización. Aquí la herramienta principal es la técnica de grupos focales. Se ha demostrado la importancia de las terapias grupales con otras víctimas de acoso. A través de técnicas como la de grupos focales, las víctimas aprenden a distanciarse de su situación y a ponerse en el papel de los otros implicados, de este modo, se mejora la empatía, las estrategias en resolución de conflictos, comprenden su proceso de victimización (Escartín et al., 2012, p. 171), favorece la adherencia al tratamiento y la normalización de lo que le sucede, así como apoyo y refuerzo del grupo (Rodríguez, Osona, Domínguez y Comeche 2009).

**3. El tercer paso es la Prevención Primaria** se define como aquella que previene la ocurrencia de los hechos, es decir, es la prevención propiamente dicha. Prevención en cuanto al maltrato laboral, acoso psicológico y acoso laboral.

**4- El cuarto paso es la Intervención Secundaria** como aquella que intenta disminuir los hechos y las consecuencias antes de que se agraven.

**5- El quinto paso es Trabajar sobre el Mobbing Laboral consumado.** Trabajar sobre el daño psicológico, sus consecuencias y su reparación. En cuanto a el acoso laboral en la relación con los años de antigüedad, el género y las relaciones de poder.

**6-El sexto paso trabajar sobre la cultura organizacional y el ambiente laboral.** Relaciones de poder y sus consecuencias cuando existe abuso de poder y autoridad. Persecución laboral y comunicación hostil.

## 15. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades/Acción	Contenidos	Horas
Reunión institucional para presentar la propuesta, acordando coordinación con las áreas y designación de actividades.	-Presentación del proyecto de intervención y de las áreas involucradas.	1:00
Encuentro I: -Diagnóstico de situación Organizacional. - Programación por grupo: Acosadores y Acosados. - Conformar los Grupos focales. Rotación de los mismos. Técnica: Lluvia de ideas. Sobre un papel volcaran palabras o frases espontaneas asociadas al Mobbing laboral. - ¿Cuál es su percepción sobre Mobbing laboral? - ¿Cuál es su percepción de Mobbing laboral en relación a la antigüedad laboral? - ¿Cuál es su percepción de Mobbing laboral respecto del género? - ¿Cuál es su percepción de Mobbing laboral en relación a la Relaciones de Poder? -Exposición de lo trabajado. -Reflexión final.	-Percepciones sociales sobre Mobbing laboral en Gral.	2:00
Encuentro II: Intervención para la víctima, los acosadores y la organización de la Institución. -Actividades grupales de reflexión y puesta en común. -Análisis personal de rasgos positivos y a mejorar de su personalidad. -Autoestima y valores. Técnica: Grupos focales.	-Fortalecimiento de autoestima y valores. -Reflexiones. - Terapias grupales.	2:00
Encuentro III: Prevención Primaria. -Prevención en cuanto al maltrato laboral. - Herramientas para un cambio de visión. -Empatía.	-Prevención Primaria. -Factores Protectores.	2:00
Encuentro IV: Intervención Secundaria. -Herramientas para disminuir los hechos antes que se agraven. -Uso de las habilidades sociales. - ser un buen líder. Estrategias.	-Intervención Secundaria. -Estrategias.	2:00
Encuentro V: Mobbing Laboral	- Daño Psicológico,	2:00

<p>consumado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajar sobre el daño psicológico, sus consecuencias y su reparación, en cuanto a el acoso laboral en relación con:</li> <li>-Antigüedad laboral.</li> <li>-Genero.</li> <li>-Relaciones de poder.</li> </ul>	<p>consecuencias y Reparación.</p>	
<p>Encuentro VI: Cultura Organizacional y ambiente laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones de poder y sus consecuencias.</li> <li>-Persecución laboral.</li> <li>- Comunicación hostil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura Organizacional.</li> <li>- Relaciones de Poder.</li> <li>- Persecución laboral.</li> <li>- Comunicación hostil.</li> </ul>	<p>2:00</p>
<p>Encuentro VII: Comunicación asertiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos diálogos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación Asertiva.</li> <li>-Estrategias.</li> </ul>	<p>2:00</p>
<p>Encuentro VIII: Poniendo en práctica lo aprendido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuentro de cierre.</li> <li>-Proyección de lo trabajado en los encuentros.</li> <li>-Devolución personal.</li> <li>-Actividad final: Implementación de una actividad de socialización con los trabajadores, denominada “ Me pongo en tu lugar” y realizar una representación con cambios de roles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo sobre la Promoción de los factores protectores y Prevención de los riesgos del Mobbing laboral.</li> <li>- Empatía.</li> </ul>	<p>3:00</p>

## **16.EVALUACION**

La misma será en forma continua considerando los logros y dificultades tanto de los participantes como del moderador. La evaluación tendrá un carácter procesual y de impacto a corto plazo y a largo plazo.

### **16.1 Evaluación Procesual**

La evaluación de proceso se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto. Permite conocer en que medida se viene efectuando el logro de los objetivos; en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar evaluar los logros en cada encuentro, las reflexiones y los aportes que dejan las entrevistas grupales para lograr en el momento metodológico del proyecto establecer diferentes actividades empáticas, para alcanzar los objetivos específicos formulados a partir del objetivo general.

Los encuentros tendrán un carácter dinámico, didáctico, vivencial cuyo fin es alcanzar un ambiente calido, acogedor y participativo. El proceso de las actividades será evaluado mediante la participación de los empleados con sus relatos, aportes, experiencias, vivencias y actitudes que manifiesten con su kinésica corporal.

### **16.2 Evaluación Final**

Se realizará al finalizar la ejecución del proyecto. Se enfocará en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos, busca demostrar los cambios producidos en las conductas y acciones, por medio de las reflexiones, el uso de las habilidades sociales, en los empleados y superiores de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Jujuy.

## 17. BIBLIOGRAFÍA

- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in Company: Levels and Typology. *Organizacija*, 49(4), 240- 250.
- Escartín, S. J., Rodríguez, C. Á., y Zapf, D. (2012). *Mobbing: Acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Faulx, D., Delvaux, S., y Brun, J. P. (2009). Psychological harassment in the workplace: Case-study and building of a new analysis model. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(2), 286-306.
- González-Romá. V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Ovejero, A., Yubero, S., y de la Villa, M. M. (2011). Acoso laboral: un enfoque psicosocial. *Psicología Conductual*, 19(1), 183.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Rodríguez, M. M. F., Osona, M. J. A., Domínguez, M. A. L., y Comeche, M. M. I. (2009). Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *International journal of psychology and psychological therapy*, 9(2).
- Hernández Salazar, Patricia (coor.) *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información* (pp. 33-56). México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

Gaggero, Daniel (2006). La Educacion Para la Salud, como marco disciplinar y como estrategia para un abordaje integral de las problematicas socio-educativas-sanitarias de hoy. En Documento de Trabajo- FHYCS-UNJU (inedito)

WEINSTEIN, LUIS (1988) Salud y Autogestion . Montevideo: Ed. Nordan.

CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE LA PROMOCION DE LA SALUD reunida en Ottawa el dia 21 de noviembre de 1986, Ontario, Canada.

<http://www.fmed.uba.ar/depto/toxico1/carta.pdf>

# 10. ANEXO

## 18.1 ENTREVISTAS

**LAS ENTREVISTAS SERAN ANONIMAS YA QUE NINGUN EMPLEADO DESEA DAR A CONOCER SU IDENTIDAD NI SEXO POR RESGUARDO.**

### ENTREVISTA 1-

**1- Hola Buen día... ¿Cómo te sientes hoy aquí en tu día laboral?**

*Resp: "Buen día, aquí estoy un poco cansada, a las corridas, tengo que llevar los diarios arriba, a los despachos par que cuando llegue el Defensor pueda tenerlos listos, ya puse las pavas para el café y ya compre el pancito para el Defensor."*

**2-¿Por qué estas cansadita?**

*Resp: "Ay! Si supieras! son tantas cosas....Suspira....hay que tener todo listo a tiempo o la Contadora se enoja y ya empieza a putearnos de tempranito no mas...y ¿a quien le gusta que lo puteen no? No me insultan en mi casa y lo tengo que soportar acá.*

*Uno hace hasta donde le dan las manos. Encima después te piden favores, que les pagues hasta sus boletas de luz de sus casas. Creo que por eso estoy cansada y eso que hoy es martes y recién estamos en Febrero.*

*Yo salgo de vacaciones en Marzo recién."*

**2- ¿Te insultan por cualquier motivo?**

*Resp: "Siempre hay un motivo para los jefes. Que va ser. Hay que soportar. Esta fea la calle. No hay trabajo para nadie."*

**3- ¿Te parece violento que te hablen así?**

*Resp: "Y. si pero imagínate si me quejo o hago algo, ya te sancionan y te hacen sentir que encima el culpable sos vos. El que reclama, que hace lío.... Y de inútil no te bajan...no se puede hacer nada! Donde manda Capitán, no manda marinero!*

*Yo hace 14 años que estoy aquí en la Defensoría y esto no va a cambiar más, este quien este. Los jefes con un chasquido te hacen echar, vos viste que la planta permanente no existe aquí...otro año mas que nos mienten! Y si digo algo no me renuevan el contrato, mejor calladita. En boca cerrada no entran moscas."*

**4-¿te has sentido enferma por esta situación?**

*Resp: "Si. Muchas veces, hasta taquicardia me dio. El problema es que si faltas te descuentan hasta el presentismo. Los partes médicos no les importan aquí. Encima perdes todo el día en SAE Para que te justifique, Si lo mismo te descuenta todo igual y todo es plata. Yo faltó si me estoy muriendo no más. Tengo mis hijos sin trabajo y 3 nietos que mantener no puedo darme el lujo de faltar. Que va ser. Hay que hacerse fuerte mi hijita y soportar no mas.... Si no me va a pasar como a las otras que estaban años antes aquí conmigo. Se quejaron y ahí no mas de patitas en la calle. Y si sos mujer peor. Yo por lo menos agradezco tener trabajo aun."*

**5-¿Te gustaría llegar a tu trabajo un día y que todo fuera diferente?**

*Resp: "Eso seria un sueño.(sonríe) y yo ya no creo en los Reyes Magos."*

### ENTREVISTA 2-

**1-Hola Buen Día. ¿como estas? ¿Que tal fue tu día laboral?**

*Resp: "Hola Buen día. ¿Mi día? Jajaja... ¿es una broma? No pare de atender ni un segundo, ni al baño fui aun.*

Mira tengo 16 consultas en sistema, cuando otros asesores aquí no hacen nada. La verdad estoy sobrecargada de trabajo, y esto es todos los días, todos los meses, y todos los años. Una parte del personal trabaja y otra mira como trabaja el resto.”

**2- Pero que sucede. No reparten las consultas según la problemática?**

**Resp:** “Debería ser así, pero la realidad es que aquí hay hijos y entenados, y mucho amiguismo y padrinzgo...y las de mesa de entrada que distribuyen todo mal por conveniencia de sus amiguitas. Y este es el resultado. Estoy muerta de cansancio. Saturada mentalmente. Ni hablar puedo. Me tiemblan las manos. Mira...Es muy injusto.”

**3- no hay manera de equiparar las distribución de las consultas? Por medio de notas a algún superior?**

**Resp:** “Yo he presentado varias notas, pero nunca me han solucionado nada, por el contrario, me hacen sentir que soy conflictiva por reclamar y la verdad que es difícil que se solucione algo porque las chicas de mesa de entrada están complotadas con los jefes, y así no se puede ser justo. Es más fácil destruir al que no miente, al que trabaja de verdad porque esa persona no se presta para los chismes y la vagancia. Hace 10 años que trabajo aquí, y no se e valora nada. Ni la planta tenemos. Si sos mujer vieja peor.

Es muy triste que sucedan estas cosas aquí precisamente en la Defensoría del Pueblo, donde se supone que se defienden los Derechos Humanos, y al final se vulneran todos.”

**4- Consideras que esta situación es vivir acoso laboral?**

**Resp:** “Claramente si. Es una lastima que nos suceda esto, justo a nosotros o a algunos de nosotros que dejamos todo por la gente que viene a pedir ayuda aquí. Al final aquí hay gente muy instruida pero que sabe manipular muy bien y dañar a sus empleados y como no hay unión, ya que todo esta dividido políticamente dudo que esto se solucione por las buenas.”

**ENTREVISTA 3-**

**1- Hola Buen día, ¿cómo estás? ¿Que tal vas llevando la jornada laboral?**

**Resp:** “Hola buen día. Aquí estoy tratando de terminar las gestiones que hay que volcar en sistema, o atiando a la gente o cargo las gestiones en las Actuaciones. Mira, tengo en total 167 gestiones sin trámite. Es una locura. Me estresa profundamente.”

**2- ¿Se podría llevar otro tipo de organización de atención del sistema?**

**Resp:** “De poder se puede, pero eso depende de los supuestos jefes de área que realmente están al reverendo...aquí. La organización es un desastre. Todos se quejaban de un Defensor anterior, pero por lo menos se trabajaba y era parejo con todos... no como ahora que los amiguitos de...no hacen nada en toda la mañana.”

“Ese Defensor nos maltrataba, no te lo voy a negar, pero había que trabajar parejo, y dejar de lado muchas cosas. Lamentablemente toda esta situación te desgasta, yo llego re cansada mentalmente a mi casa.”

**3- ¿Esta situación te esta afectando tu salud mental?**

**Resp:** “Obviamente, esto es una tortura. El sistema de trabajo de hostigamiento constante es un horror, lo mas triste que lo padecemos los que trabajamos mas y los que hacen menos nadie los molesta, que sigan tomando mate no mas.

Mira, yo llevo 16 años trabajando aquí estoy desde que se inicio la Defensoría y el tema del maltrato psicológico es una constante, nunca cambio, este quien este de Defensor. Y el no respetarnos ni si quiera como profesionales es el colmo ya. Ni como

seres humanos nos respetan. Si sos mujer y estas adulta ya es mucho peor lo que se sufre, te hacen sentir que ya no servís para nada.

*Aquí hay situaciones que deberían salir a la luz y que reviente todo...*

*No puede ser que hasta los memorándum sean solo para notificar a algunos empleados y el resto ni les avisan nada. Por Ej.: Si hay un cambio en el sistema a las amiguitas de.... Se les informa a nosotras nada y obvio después nos sancionan injustamente por hacer mal uso del sistema.*

*Lo mismo con todo lo que tenga que ver con notificaciones importantes nadie te informa nada, pero luego te sancionan sin piedad. Una injusticia. Y todas estas injusticias te enferman.*

*Te deprimen, ni ganas de venir a trabajar te dan, porque aparte ya sabes que aquí nunca vas a progresar, salvo te consigas un buen padrino porque por merito propio nadie llega. Y si no fijate y averigua quienes son los jefes que tenemos."*

#### **4-¿Has pensado en hacer una queja formal al defensor?**

**Resp:** *"Yo he realizado muchos informes, lo que sucede que queda todo en saco roto y te tildan de quilombero, de conflictiva, y la contadora es la que mas te castiga, como aquí la planta permanente no existe , ni existira nunca no tenemos nada seguro porque esto es un bunker político, un salvavidas para muchos. Imagínate que la contadora es la cuñada del Defensor, que se puede esperar? Estamos entregados yo ya me jubilo el año que viene y nunca logre que me hagan planta permanente,*

*La verdad que por la gente aquí no se hace nada. Te ponen a trabas de todos lados y no podemos ejercer bien nuestro titulo por tanto no se puede resolver nada, somos un órgano derivador y basta. Todo es derivar a otras Instituciones."*

#### **5-¿Con todo lo que comentas, vos crees que se vive un clima de acoso laboral aquí?**

**Resp:** *"Totalmente y es una locura! Institución que defiende los Derechos Humanos y por casa como andamos? Todos los políticos son una lacra!"*

#### **6-¿alguna solución crees que podría haber?**

**Resp:** *"La solución es sacar a todos estos inútiles de jefes acomodados que tenemos y que venga gente nueva que quiera trabajar de verdad. Limpiar todo de raíz y que se vayan a robar a otra parte. Tantos cargos injustos a gente que no le importa nada la comunidad. Solo salir en la foto y listo.*

*La otra es que todos se animen a hacer la denuncia en el Ministerio de Trabajo, pero seguro ahí también tienen amigos y va a quedar en la nada, como la planta permanente."*

### **ENTREVISTA 4-**

#### **1-Hola ¿como estas? Como va tu jornada laboral?**

**Resp:** *"Hola, aquí andamos, cansada me siento, todavía no Salí de vacaciones, y hoy me agarras desanimada."*

#### **2- ¿porque? Que te pasa?**

**Resp:** *"El mes pasado renovaron los contratos y a mi y a otra compañera nos siguen teniendo en contrato de obra desde hace 3 años, siempre nos dicen que no hay cupo pero entro gente nueva con contrato de servicio. Eso me desanima mucho. Este trabajo es estresante y no es valorado, parece que ser telefonista no lo valora nadie. Pero si valoran como te vestís, si sos joven y todo lo que conlleva."*

#### **3-¿cual es tu función?**

**Resp:** *"Telefonista, saco fotocopias y otras cosas mas."*

#### **4- ¿como te sentís con tu trabajo?**

**Resp:** *“Mas o menos, aquí la voy llevando, no me gusta el mal trato. La mayoría de las veces me piden las llamadas con exigencia y tono despectivo, de mala manera. Encima que ni me saludan, sobre todo los asesores y peor los de contaduría. Encima que creen que uno es la empleada de su casa, te piden llamadas personales, que les saque un turno y cosas así particulares que ni me corresponden y siempre me las piden de mala manera pero son los jefes. No puedo hacer nada.”*

#### **5-¿Crees que trabajas en un ambiente agresivo?**

**Resp:** *“La verdad si. Tus mismas compañeras. Las asesoras. Las de mesa de entrada y peor los jefes! Para que te digo!”*

#### **6-¿Nunca te quejaste?**

**Resp:** *“No! Para que me echen? No te olvides que tengo contrato de obra y me dejan afuera en un segundo. Además aquí decís algo y enseguida te buscan la vuelta y yo no quiero que me tilden de liera, quiero mi contrato de servicio.”*

#### **7-¿Psíquicamente te ha afectado?**

**Resp:** *“Siempre te afectan estas cosas, es inevitable y lo peor que llevas a tu casa todo este mal estar. Voy a buscar ayuda psicológica.”*

### **ENTREVISTA 5-**

#### **1-Hola Buen día ¿como estas? ¿Como estas hoy en tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola aquí estoy descansando de algunas personas que te hacen la vida imposible y por suerte están de vacaciones. Tengo de compañera una persona que me hace la vida imposible!, que se cree que porque es la mujer de un ex funcionario me puede trapear así. Como yo no soy mujer ni amante de nadie, me aminora como mujer y como persona. Encima que ella estuvo ñoqui 8 años ahora viene a hacerse la jefa. Gracias a Dios que se fue de licencia.”*

#### **2- ¿Hace mucho que vivís esta situación?**

**Resp:** *“Uf, desde que vino la desgraciada esta... hace 4 años ya! Me mete en cada quilombo con el Defensor. Lleva y trae puteríos todos los días. Aparte que no te podes quejar con nadie, porque todos son amigos de alguien de arriba y todo queda en la nada. Yo llevo 7años aquí y no voy a permitir que me destruyan psicológicamente como al principio.*

*Siempre me trata de inútil de tonta de hueca y encima pidió que me trasladen al interior, como tiene tanto poder....yo tuve que presentar partes médicos de mi hijo que tiene autismo para justificar que no puedo irme al interior.”*

#### **3- ¿Pero no hay manera que el Defensor escuche tu reclamo y poder solucionar este problema para que trabajes mas tranquila?**

**Resp:”** *¡Ay, No! Para nada. Si los jefes son los más prendidos en todo. Para que hablar. En contaduría la contadora te mata! Es muy injusta. Defiende lo injusto. Sin contar que yo hago todo el trabajo aquí. Reniego con la gente. Cargo y derivo las consultáosla y la típita que es mi compañera no hace nada. A mi me recargan con todo. Ella solo ve lo de sus amiguitas y nadie le dice nada porque claro! Es la mujer de un ex funcionario! Es la alcahueta de los de arriba.”*

#### **4-¿Alguna vez intentaron hacer una reunión para mejorar el ambiente laboral?**

**Resp:** *“Es imposible eso. Los jefes te hacen callar porque te tildan de quilombero o te cambian de sector o te mandan al interior que tenes que pagarte los pasajes todos los días. Yo por presentar una nota una vez al gremio me tuve que pasar un año foliando y abrochando hojas en archivo como castigo porque me queje de mal trato. Yo no paso mas por eso! Me volví fuerte a la fuerza. Antes me la pasaba llorando, tomando*

*pastillas para tranquilizarme, faltando, yendo al psicólogo... Ahora me volví una h... d...p.... porque no te queda otra te tenes que defender! O terminas internada. Ahora me importa solo yo! Y nadie mas!*

*Prefiero ser esto en lo que me convertí, que volver a los años donde me daban ataques de pánico. Nunca mas! Me lo prometí a mi misma."*

## **ENTREVISTA -6-**

### **1-Hola Buen día ¿Como fueron estos días en tu trabajo?**

*Resp: "Como recién me reintegro de las vacaciones esta semana fue mas tranquila debido que algunos compañeros no están por suerte."*

### **2-¿Por que por suerte?**

*Resp: "Porque hay un grupo bastante molesto que logra que la pases mal en el trabajo, siempre te están boicoteando el trabajo y esas cosas."*

### **3-¿Cual es tu función?**

*Resp: "Yo soy administrativo- Relator".*

### **4¿que es ser relator?**

*Resp: "Relator es un redactor de documentos en función de confección de Resoluciones de cierre de las Actuaciones de los Asesores. Aunque tengo titulo de Profesor de Educación Especial, pero aquí no me valoran por eso."*

### **5-¿Tenes algún problema de Salud? Te lo pregunto por la silla de ruedas.**

*Resp: "Mi problema de salud se debe a una enfermedad neuromuscular degenerativa. Distrofia Muscular".*

### **6-¿Esto te impide trabajar con normalidad?**

*Resp: "Si totalmente, no puedo desplazarme solo, necesito ayuda para ir al baño, alguien que me prepare el desayuno. No tengo mucha fuerza en las manos."*

### **7-¿Te colaboran tus compañeros?**

*Resp: "Te digo la verdad solo una persona me ayuda aquí, y cuando ella falta o esta de licencia es horrible para mi porque la gente aquí no tiene empatía por el otro. Al contrario son indiferentes a mi problema de salud y eso me hace sentir totalmente discriminado. Estoy decepcionado de esta Institución realmente no era lo que yo pensé".*

### **8-Pero ¿no hay normas de convivencia en la institución referidas al trato interpersonal de los empleados?**

*Resp: "Normas? Aquí no se respeta nada ni a nadie. Yo entre hace tres años con la promesa de un alto funcionario de estar como coordinador de área del Dpto. de discapacidad. Al final nunca se formo el Dpto. y me mandaron a este lugar a foliar hojas primero y luego de relator. Pero nada que ver con lo que me habían prometido. Psíquicamente me deprimí, pero mas me deprime el maltrato que paso, las caras de traste siempre tratándome de inútil, haciéndome sentir que no sirvo para nada. Menos como Profesor, aquí no importa si sos mujer o varón, sano o enfermo, te denigran igual."*

### **9-Hablaste con alguien? Algún superior?**

*Resp: "Si con la contadora que es la encargada del personal y me termino haciendo sentir peor. Me dijo que si no quería estar de relator me fuera y solicitara una pensión no contributiva por discapacidad. Me sentí muy humillado porque yo me creo capaz. Hace 3 años que me hacen sentir eso todos los días pero yo no me doy por vencido. Es mas tengo una gran desilusión porque pensé que en esta Instrucción iba a estar protegido y resulta que vine a parar a la boca del lobo."*

## **ENTREVISTA 7-**

### **1-¿Hola Buen día como estas? ¿Como fue tu día laboral?**

**Resp:** *“Hola buen día. ¿Mi día laboral? Mm... Por suerte ya falta media hora para salir. Realmente es un infierno estar aquí. Mi día fue otra decepción más. Como cada día que viene uno aquí y se quiere ir rápido porque la pasa mal.”*

### **2-¿que te paso? ¿Porque estas tan mal?**

**Resp:** *“Lo que pasa que digamos que aquí no se vive un buen ambiente laboral. Trabajamos con un gran desgano y desilusión.”*

### **3-¿A que se debe?**

**Resp:** *“Lo que pasa es que vos podes tener un titulo profesional, porque se supone que te contratan por tu titulo profesional para el área que corresponde y resulta que terminas trabajando en cualquier sector donde menos te imaginas. No valoran tu titulo y tampoco te lo pagan como escalafón profesional, tengas la antigüedad que tengas. Solo manejamos la categoría de empleados estatales. y te hacen sentir que no sos nada si no sos abogado. Aquí hay un Dpto Psicosocial que es donde debería estar yo, y sin embargo me tienen aquí en los box, asesorando cualquier tema menos mi área y todo por los acomodados políticos que existen aquí. Y sin contarte las veces y los días que estamos algunos “frisados” sin hacer nada. Las de mesa de entrada te congelan. No te pasan consultas y por tanto no generas trabajo y luego en contaduría te llaman la atención diciendo que no haces nada prácticamente y todo es una cadena.”*

### **4¿Que titulo tenes? ¿Porque no te pasan consultas?**

**Resp:** *“Yo soy Trabajadora social y debería estar en el Dpto Psicosocial, para eso estudie y no me pasan consultas porque aquí todo es por amiguismo y si te quieren perjudicar lo hacen. Las de mesa de entrada les pasan consultas a sus amigas y no como corresponde por tanto me dejan frisada y eso luego me perjudica en el informe anual. Y me hacen hacer cosas inútiles que no corresponden a mi área. Por Ej.: Redacción de notas para Actuantes con problemas de Ejesa y Gasnor etc. Cuando yo debiera estar redactando un informe socio-sanitario en el Dpto Psicosocial. Sin embargo están otras personas que ni titulo tienen haciendo mi trabajo y eso que yo por contrato figuro en el Dpto Psicosocial.”*

### **5-¿Nunca hiciste un reclamo formal?**

**Resp:** *“Si lo hice varias veces pero se tiran la pelota unos a otros y nadie se hace cargo de resolver. El Defensor delega en los jefes encargados y ninguno hace nada .Y si uno se queja mucho lo califican de conflictivo, problemático o disconforme, peor si sos mujer, te tildan de histérica. Cuando en realidad se pide que se respete lo que uno estudio, y no nos hagan sentir tan inútil. Tanto que te convencen que no servís, Psicológicamente te hace muy mal esto.”*

### **6-¿Hace mucho que estas viviendo esta situación?**

**Resp:** *“Ya hace 5 años que ingrese y siempre fue igual. A veces es peor. Según como vengan de humor los funcionarios, será el trato que tengan con nosotros. En contaduría siempre es pésimo el trato, es despectivo, ni te saludan y te hacen sentir que te hacen un favor con que estés trabajando aquí.”*

*Sin ir mas lejos hace poco perdieron mi legajo y tuve que traer todo de nuevo y me recalcan todo el tiempo que mi titulo no es de Profesional porque no soy abogado. Por mas que me recibí en la Universidad no lo tienen en cuenta. Tengo matricula Profesional. Me aminoran todo el tiempo, a otra colega le pasa lo mismo, y nos dan*

*tareas ridículas inferiores a nuestra capacidad. La falta de respeto también es de las secretarías hacia nosotras, de los jefes de todos en general. Es un ambiente muy hostil.”*

**7- ¿Hablaste con algún superior por este problema de todas maneras?**

**Resp:** *“Presente notas solicitando el cambio de área pero siempre tuve la negativa, ya que ni me atienden y no puedo hablar con alguien en privado. Nunca tienen tiempo, según ellos. Mientras tanto no aprovechan mi potencial “*

**ENTREVISTA 8-**

**1-¿Hola Buen día como va tu día laboral hoy?**

**Resp:** *“Hola buen día, aquí trabajando, bueno si se puede decir eso, ósea uno viene y cumple horario porque hay días o semanas que te dormís del aburrimiento, no te pasan consultas, te ignoran y bueno estas todo la mañana sin actividad, hay que traerse un libro o algo para que las horas pasen rápido. Años antes con otra gestión nadie estaba sin trabajar. Por eso me ves así dormida hoy no hice nada. No me pasaron consultas y desde la semana pasada estoy así. Pero ya nada me asombra aquí.”*

**2- ¿A que se debe que no te pasen consultas, de quien depende?**

**Resp:** *“Mira... (Suspira) la verdad es todo una cadena. Las dos personas que están en mesa de entrada son las encargadas de distribuir las atenciones a los asesores que ves aquí. Lamentablemente se distribuye todo injustamente, seguro por órdenes de arriba o bien por amiguismo. Si dan la orden que seas ignorado ósea “invisible”, te ignoran y listo, no atiendes a nadie por un tiempo, te tienen toda la mañana sin hacer nada, haciéndote sentir inútil. O te piden que vayas al sector de relatores y te ponen a cortar papelitos o folletos para hacer propaganda de la defensoría móvil, o te ponen a foliar Actuaciones. Cosa que por lo menos a mi no me corresponde. Yo no estudie tanto para terminar foliando hojas o cortando papelitos para propaganda. Claro yo me recibí en la UNT.(estatal) y me costo mucho mi carrera, pero aquí hay un montón de abogados con título de la Siglo XXI, que no saben nada sin embargo como son hijos de.... O amigos de... están de coordinadores de área con cargos de funcionario y categoría 24.Es todo una gran injusticia. Mientras que uno se rompió estudiando y ahora lo descartan, parece que es un castigo recibirte de la universidad pública o lo que es peor no tener un apellido conocido. Tengo una impotencia y una bronca la verdad hay días en que me voy llorando.”*

**3- ¿Hace mucho que vivís esta situación?**

**Resp:** *“Yo estoy hace 13 años aquí, vi pasar de todo y cada gestión hace lo que quiere con el personal, lo pone a su disposición, a su conveniencia. No somos personas para ellos. Somos piezas de un rompecabezas y te usan a su antojo para quedar bien ellos cuando les conviene con tu trabajo. Luego te descartan, salvo algunas excepciones si sos joven y bella. Y como no existe la planta permanente, no tenemos estabilidad laboral, por consiguiente tampoco tenemos estabilidad emocional, te contratan semestral y anualmente depende el caso, tu cara, tu apellido etc. Al principio te hacen sufrir con el contrato de obra, te tienen 2 años o masen esa condición, por supuestos algunos, otros entran derecho en contrato de servicio con categorías altísimas de no creer. Hay una falta total de coherencia y de reconocimiento del trabajador. Nunca tenes nada seguro.*

*La verdad esto viene de gestión en gestión y no cambia y no va a cambiar por ser un bunker político. Imagínate que el sobrino del vicegobernador es el secretario General, donde se vio una cosa así. La defensoría debiera ser órgano de contralor del gobierno*

sin embargo los familiares del Gobernador y Vicegobernador están en los cargos mas altos aquí en este momento en la defensoría. ¿Que control puede haber?

Si reclamamos como lo hicimos varias veces te amenazan con despidos o mandarte al interior ósea trasladarte a la delegación de abra pampa por ejemplo. Y nadie se anima a hacer nada no le vas a ganar al poder político por mas que seas abogado.”

“Encima trabajamos con cámaras por todos lados, los teléfonos internos están intervenidos y de todo lo que hacemos se entera contaduría y enseguida te empiezan a perseguir a dejarte de lado, el hecho que te dejen sin trabajar perjudica totalmente tu informe anual. Ya que todos los fines de año te solicitan un informe anual para evaluarte, en ese informe figuran todas las atenciones y Actuaciones que has generado, queda todo registrado en sistema y esto lo toman como una cuestión de números, cuantas atenciones hizo cada uno y la calidad no importa si no la cantidad. Eso esta pésimo ya que trabajamos con personas que tienen problemas, no con cosas.”

“Hubo un año que a mi me borrarón toda la información de mi sistema es decir me boicotearon, eso me perjudico totalmente. Parecía que no había trabajado durante el año y cuando tuve que hacer el informe no tenía de donde hacerlo. Encima te prohíben los pendrive no tuve oportunidad de sacar información y guardarla.

Pero eso no es ninguna novedad aquí cuando quieren despedir a alguien te hacen esas cosas y dan a entender que uno es el vago y que no trabaja. Yo presente una carta documento intimando a contaduría, ya que son ellos los encargados del personal ya que no hay Dpto. de Recursos humanos. Y terminaron ellos intimidándome a mí. Como te explico puedes ser abogado pero no tenes poder o respaldo político y te consideran nada. Es una guerra de poder! Siempre salimos perdiendo. Todo esto me llevo a una gran depresión, estuve en tratamiento psicológico y medicada con rivotril. Y tuve que soportar que la gente de contaduría hicieran comentarios de mi persona tildándome de loca y termine pidiendo licencia por 6 meses sin goce de haberes hasta había pensado en renunciar. Como mucha gente lo hizo aquí. Se han ido porque no han soportado tanto hostigamiento, ambiente toxico que destruye tu salud. Donde te sentís un adoro mas en la institución.”

“Sin contar que que la defensoría se ha convertido en un órgano derivador. No brinda solución a la comunidad. Deriva nada más.”

#### **4-¿Que crees que se podría hacer para modificar esta situación?**

**Resp:** “Sinceramente sacar a todas estas lacras de aquí que vienen a robar nada mas. El problema central esta en todos los jefes, ellos son los culpables de todo. No controlan nada se dedican a llenarse los bolsillos sin hacer su trabajo. Vienen cuando quieren, no cumplen horarios se pierden por semanas no hay responsabilidad de cargo. No les importa la Institución.

El primer sector que tienen que modificar es Contaduría, es la peor área, gente hostigadora y maltratadora, donde te trabajan la moral y te dejan para e psiquiátrico. Y cuando presentas partes médicos te cuestionan igual te descuentan el presentismo y hasta los días de trabajo en algunas ocasiones. Muy institucional todo. Una vergüenza que siendo una institución que debiera defender los derechos humanos los vulnere totalmente. El gobierno debiera intervenir la institución, pero como te dije son todos amigos. Para mi esta Institución es una estafa.”

### **ENTREVISTA 9-**

**1- ¿Hola buen día como estas hoy?**

**Resp:** *“Hola Buen día aquí con poco trabajo. Generalmente no suele ser así. Siempre tengo un montón para hacer.*

*Pero hoy estoy viendo videos en la compu. La abogada a la que yo asisto esta de licencia por eso no tengo tarea casi. Yo debería haber salido con ella de licencia, pero bueno cuando ella vuelva yo voy a salir de licencia y se le va acumular todo hasta que yo vuelva. Pero no puedo hacer nada esto lo organiza contaduría. Yo no organizo las licencias pero la coherencia tendría que existir. Después se quejan cuando una se atrasa pero y encima te sancionan. ¡Es hartarte! Todos los años lo mismo.. Nadie organiza, nadie se hace cargo. Ni siquiera otra tarea me asignan, y ya llevo 12 años trabajando aquí”*

## **2- ¿Todos los años es la misma desorganización?**

**Resp:** *“Si todos los años, el problema es la contadora que no tiene idea y se pone de jefa a organizar, lo que sea improvisa y estos son los resultados. Pero ni quejarse puede uno, enseguida te maltrata, sin contar una de las asistentes de ella que es muy maltratadora, mal educada, te vive humillando, mencionando que no servís para nada, cuando las que no sirven son ellas.*

*Yo al principio reclame, me asuste, porque me dijeron que estaba siendo conflictiva que no hiciera problema por la fecha de la licencia. Y lo peor es que hacen comentarios sobre tu persona con el resto del personal para que te dejen de hablar y te terminan excluyendo de todo trato. Encima te dicen que porque sos mujer sos quilombero.”*

*“Por lo tanto tengo que estar aquí fumándome esta situación y cuando mi abogada vuela yo no estaré y estaré tan atareada luego que no daré abasto y voy a recibir la mala voluntad de la abogada y de la contadora. No es justo! Y todo esto se podría evitar si existiera una buena organización. A parte no me gusta que me estén maltratando, insultando o tratando de inútil para arruinar mi legajo.”*

## **3- ¿Pensas que se podría solucionar esta situación?**

**Resp:** *“Si pusieran voluntad los jefes si. Pero no lo hacen. No coordinan nada. El problema es que luego te hacen una persecución laboral con memos y apercibimientos, te manchan el legajo haciéndote quedar como una irresponsable, cuando ellos me amontonan el trabajo. Es una impotencia absoluta. Si los jefes no dan órdenes inteligentes todo sale mal y luego te persiguen hasta que renuncias o te echan.*

## **ENTREVISTA 10-**

### **1- ¿Hola buen día como estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola buen día aquí estoy renegando. No puede ser que a esta altura me sigan recargando de tanto trabajo. Yo aun no Salí de vacaciones y no me han dejado respirar ni un momento, atiando casi 20 consultas diarias. ¿Ves mi cara? Estoy muy cansada, agotada. Se reparte injustamente la tarea de trabajo aquí. Yo hago previsional sin embargo me pasan todo tipo de consultas, hasta de salud, cuando hay gente muy preparada aquí y no le pasan ninguna consulta. Y hay otras tantas personas aquí que no les pasan consultas por amiguismo, y esas son las privilegiadas aquí, toda la mañana sin hacer nada, tomando mate, mirando cartillas y comprando cosas por Internet. Perdón. Pero estoy cansada ya, porque de a poquito te van consumiendo. Te quitan la motivación y las ganas de hacer o generar cosas.”*

### **2- ¿Hace mucho que vivís esta situación?**

**Resp:** *“Hace 9 largos años que trabajo aquí siempre surge algo por lo que uno se siente mal y vaya perdiendo las ganas de venir a trabajar o cuente las horas para retirarse. Esta y otras situaciones se viven desde siempre aquí en esta institución que dice Defender los Derechos Humanos y sin embargo los vulnera desde adentro,*

empezando si sos mujer se te discrimina mas, se te trata de inútil e histérica, ¿que ironía no?

Hay mucha desigualdad aquí dentro. Gente que no hace nada. Gente que la recargan de trabajo y gente que quiere hacer y trabajar y no la dejan. Se trabaja bajo cámaras de seguridad constantemente vigilados las 6 hs y obvio las usan a favor cuando les conviene.”

“Se vive una constante inestabilidad y mucho maltrato empezando por funcionarios, jefes, y tus propios colegas que hasta te interrumpen las consultas. Y te mandan a estudiar delante de la gente. Viste que todos los box están pegados por tanto se escuchan los asesoramientos y cuando se desubica algún colega se mete en lo que estas asesorando y te hace quedar mal delante del Actuante. Obviamente esto ocasiona y genera peleas que ningún jefe controla.”

Se trabaja bajo presión psicológica constante debido que no existe la planta permanente, y es una constante inestabilidad emocional también. El ambiente laboral es pésimo, insalubre, sin contar que nos pagan 2 pesos porque el título profesional no te lo pagan, pero la contadora nos exige la matricula y la cuota pagada mes a mes el comprobante del colegio de abogados. Es una situación complicada la nuestra.”

### **3- ¿Trataron de buscar una solución o de plantear el problema?**

**Resp:** “Mira el problema principal aquí es la falta de unión. Los diferentes grupos que se han formado debido a la ideología política de cada uno y de los padrinos políticos que tiene, entonces cada grupo trabaja para su Defensor. Y hacen lo que les conviene no lo que se debe hacer. Y aquí hay varios intocables y siempre pagamos los platos rotos los que no tenemos ningún padrino político y el trabajo mas pesado es para nosotros, los que solo venimos a trabajar y nada mas.

Ni el gremio pudo hacer nada por la falta de unión. Nunca nos dieron la planta permanente. Ahora nos salen diciendo que somos organismo descentralizado, cuando nuestro recibo figura que pertenecemos al poder legislativo. En realidad no somos ni chichas ni limonadas. Cuando les conviene somos de la legislatura y cuando no, somos descentralizados. La cuestión es jodernos, cansarnos y lograr nuestra renuncia, como tanta gente aquí que ha renunciado ya. Se fue enferma, medicada, por tanta angustia, aquí no se respeta nada. Ni el saludo te dan, empezando por los jefes.”

“Yo en este momento estoy muy enferma, tengo contracturas dolor de cabeza, mareos, palpitaciones. El medico me digo que son crisis de angustia por el acoso laboral que se vive aquí dentro. Empecé terapia hace dos semanas.”

### **4- ¿Que tipo de maltrato estas recibiendo?**

**Resp:** “Cuando ingrese el primer año era tranquilo dentro de todo y yo era nueva. Pero ya el segundo año me empezaron a torturar, hace 9 años que estoy aquí y han pasado varias gestiones, todas iguales y una fue mucho peor, pero una compañera se animo a denunciar y no duro nada la gestión. En realidad fue conveniencia política y no por ayudar a esta compañera que se tuvo que ir igual por persecución laboral.

Se vive todo tipo de maltrato sobre todo psicológico. Te hacen sentir que no servís para nada. A pesar de atender las de 20 personas diarias, todas vienen con problemas delicados. Sin embargo las devoluciones de nuestros jefes son siempre negativas, eso te decepciona tanto que hasta te crees que no servís para nada realmente.

Aquí todo es muy injusto si surge un curso o una capacitación, solo notifican e invitan a los hijitos de...a los ahijados de... y nosotras que tenemos título profesional y nos compete nos dejan afuera, no nos avisan nada no comunican, y nos enteramos cuando las jornadas ya terminaron y nunca podemos participar. Es sumamente injusto! Lo

mismo con eventos o cuestiones que tienen que ver con la institución. Solo a algunos se les notifica. El resto quedamos excluidos.

El fin es que uno renuncie o te buscan la vuelta para despedirte, porque necesitan los contratos para sus amigos. Y me parece muy inhumano que destruyan a una persona psicológica y emocionalmente al punto que ya no pueda venir a trabajar. Es un horror que en una institución que defiende los derechos humanos suceda esto.”

**5- ¿”Intestaste buscar otro tipo de solución como abogada?**

**Resp:** “Presente varios informes y todos desaparecen, el mismo defensor los delega a otros jefes y nadie hace nada. Yo ya no tengo edad para renegar tanto y mantener un estudio jurídico por la tarde es imposible. La gente no tiene dinero para pagar las consultas y trabajos para el alquiler.

Yo se que esto no va a cambiar pero no les voy a dar el gusto de renunciar, viviré presentando partes médicos si es necesario y medicarme para soportar el día a día”.

**ENTREVISTA Nº 11-**

**1- Hola Buen día. ¿Como estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Aquí andamos, no tan buena mi jornada hoy. Mira el problema principal aquí es la falta de unión, debido a los diferentes grupos que se han formado por la ideología política de cada uno y de los padrinos políticos que tienen, entonces cada grupo trabaja para su Defensor y así no hay unión en nada.”

**2- ¿Porque están divididos en grupo? ¿Los presionan?**

**Resp:** “Se trabaja bajo presión psicológica constante debido que no existe la planta permanente, y es una constante inestabilidad emocional también. El ambiente laboral es pésimo, insalubre, sin contar que nos pagan 2 pesos porque el título profesional no te lo pagan. Ya son 6 años que yo estoy así.”

**3-¿Han buscado la manera de resolver la falta de unión o compañerismo laboral?**

**Resp:** “Lo que pasa que aquí hay muchas mujeres los hombres somos menos problemáticos. No se puede hablar con las mujeres. No escuchan”.

**4- ¿Los superiores han intervenido en esta situación?**

**Resp:** “No, no se meten cuando no les conviene .Aparte para ellos mejor si están todos divididos, los manejan mejor por grupos.

La cuestión es jodernos, cansarnos y lograr nuestra renuncia, como tanta gente aquí que ha renunciado ya. Se fue enferma, medicada, por tanta angustia, aquí no se respeta nada. Ni el saludo te dan, empezando por los jefes.”

**ENTREVISTA Nº 12-**

**1-¿Hola buen día como estas? ¿Que tal tu día laboral?**

**Resp:** “Hola, aquí estoy renegando como siempre. Hay que estar obligando a algunos asesores para que quieran atender las consultas. Porque no todos quieren trabajar aquí. Hoy renegué toda la mañana. No se que se creen estas que porque tienen un título van a elegir a quien atender y a quien no. Esto es un problema para mí que tengo que comunicarle todo al Defensor para que todo este en orden. Los asesores hombres no son tan vagos como las mujeres.”

**2- ¿Porque no quieren realizar las atenciones las Asesoras?**

**Resp:** “No quieren atender porque están todas divididas en grupo y si yo les ordeno que atiendan, algunas no me hacen caso, porque son de los Defensores adjuntos y no del Defensor entonces hacen lo que quieren.

También creo que no atienden porque son unas burras que muchas cosas no las pueden resolver, también porque discriminan mucho a la gente. Si están en situación

de calle ya no los quieren atender. Hay una sola Asesora que atiende esos casos. Las del Dpto. Psicosocial son otro desastre tampoco quieren atender. No se a que vienen al final.”

“Yo decido la distribución de las atenciones y me tienen que hacer caso porque yo todo lo acuerdo con el defensor para evitar inconvenientes. No se que se creen estos que van a hacer lo que ellos quieran.”

### **3- ¿usted tiene la responsabilidad de distribuir las atenciones?**

**Resp:”** Claro, para eso estoy en mesa de entrada para decidir y organizar todo esto y ver que trabajen si no se va todo de las manos. Yo cuento en el sistema cuantas atenciones tiene cada uno, lo imprimo se lo llevo al Defensor todos los Viernes y el tomara medidas luego.”

### **1- ¿como es la relación interpersonal laboral aquí?**

**Resp:** “Y están en grupos separados, cada uno responde a un adjunto o al defensor, no son amigos, Es lo mejor no ser amigo de nadie. No mezclar. Para mi son todos falsos entre ellos, con nosotras también. Si te dan un beso considéralo el beso de judas. Si te pueden perjudicar te van a perjudicar. Yo hace tiempo que estoy aquí, 4 años ya y veo como se hunden unos a otros año tras año para trepar y conseguir un puesto mejor. Que al final nunca lo consiguen salvo unas cuantas vivas.”

### **5 ¿No hay manera de mejorar las relaciones interpersonales aquí?**

**Resp:** “No les conviene. Cada uno trabaja para distintos jefes. Para que se van a hacer amigos. Es de falso eso. Mejor así que saben de que lado están.”

### **6- ¿Te parece que es un ambiente hostil en el que están trabajando?**

**Resp:”** ¿Que trabajo no es agresivo? Todos los trabajos son iguales. Hay que saber manejarlo y hacerse respetar. Yo no deajo que nadie me falte el respeto y cuando lo hacen le comunico al Defensor y listo.” “Conmigo no se jode. Yo no soy cualquiera. Además en las cámaras queda todo registrado. Seria bueno que las echen a todas estas de una vez y venga gente nueva que quiera hacer caso. Ojala el Defensor tome la decisión y las eche a todas, y que solo tome hombres que son mas trabajadores.”

## **ENTREVISTA N°13-**

### **1- Hola Buen día,¿ como fue tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola buen día aquí estoy acomodando mis cosas y mis Actuaciones, dejando todo al día. Asumí un nuevo cargo y ya no atiendo más en box. Así que tengo que dejar todo listo.”

### **2- ¿vas a otro sector?**

**Resp:** “Si si a una oficina. Ahora estoy como funcionaria. Voy a coordinar el Dpto. de Mediación. Por fin ya era hora que reconozcan mi esfuerzo y mi postitulo de Mediadora.Hace 10 años que trabajo aquí y por suerte llego la persona justa, que reconoció mi esfuerzo y ahora puedo surgir. Yo antes estaba condenada a atender la Delegación de San Pedro por años, y hace 2 años que vine aquí a casa central y un Defensor adjunto de mi línea política me dio la oportunidad de Mediación. Estoy Feliz”.

### **3-¿En ese tiempo anterior que mencionas tuviste episodios de maltrato laboral?**

**Resp:** “¡Ah! Si eso es común pero el secreto esta en no darle bolilla, no amargarse porque en algún momento llega alguien y te salva. La vida es una rueda a veces estamos arriba y a veces estamos abajo. La clave es buscarte alguien con poder. De tu palo político y trabajar para el. No nos engañemos que todos hacen lo mismo.”

“Además en todos los trabajos es común el maltrato nadie se salva de eso. La estrategia es no ver, no oír y no hablar, no meterse en nada. Mírame a mi hoy tengo

*mis frutos .Además no hay otra manera de llegar de progresar, solo tenes que ser paciente, complaciente, con los Defensores y los jefes y ellos te premian.”*

*“Si vos te quedas calladita, no haces problema y jugas para su equipo todo te sale redondito y te evitas problemas. A parte que si no reclamás nada podés hacer carrera política aquí dentro. Yo hasta Defensora no paro (Se ríe). La primera mujer defensora del Pueblo de la Provincia de Jujuy.”*

**4-¿Nunca te afectó el maltrato que aparentemente sufren algunos colegas tuyos aquí?**

**Resp:** *“Y la verdad me preocupo por mí. Si me llegara a afectar uno tiene que saber controlar para no perder como quien dice el que se enoja pierde. Bueno yo prefiero estar bien con todos como quien dice con Dios y con el diablo, pero no desviarme de mi meta y hoy lo logré como te dije no hay que darle importancia. Hay que enfocarse en hacer carrera aquí adentro.”*

*“De mis colegas escucho de todo pero no me interesa no es mi vida y no me voy a meter menos ahora que pongo en riesgo mi cargo. Yo tengo bien claro donde quiero llegar. No es mi culpa que los demás no tengan en claro sus metas y se dejen vencer por simples insultos o maltrato en todos los trabajos pasa porque aquí sería la excepción.”*

*“Que cada uno arregle sus asuntos, así es la vida en todos los ámbitos”.*

**3- ahora que asumiste un nuevo cargo, ¿te gustaría revertir algo en cuanto al ambiente laboral de todas maneras?**

**Resp:** *“¡Por favor! No entendiste nada de lo que te dije! No hay que cuestionar a los jefes menos a los Defensores. Te doy un consejo. No se ve, no se escucha y no se mete y vas a llegar lejos.”*

#### **ENTREVISTA Nº 14-**

**1-Hola Buen día. ¿Cómo estás? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola, como estas vos. Yo aquí, hoy la verdad que reneugué bastante. No fue un buen día”.*

**2-¿Atendiste mucha gente?**

**Resp:** *“La verdad la gente jamás sería un problema ellos vienen a que le brindemos una solución. El problema es interno. La desilusión que te llevas cada día. La impotencia que se siente.”*

**3-¿Qué sucedió?**

**Resp:** *“Resulta que yo hasta el año pasado estaba trabajando en la Delegación del interior de Humahuaca y he solicitado el traslado aquí a casa central debido que no nos pagan el viático ni los pasajes y es un gasto inmenso para mí, y no me cubre ningún seguro en caso de accidente en ruta y por eso tome la decisión de venirme.”*

*“Hoy en día me arrepiento profundamente de la decisión que he tomado.”*

**4-¿Porque te arrepientes?**

**Resp:** *“Si yo habría sabido que iba a vivir tanta discriminación nunca me habría venido a San Salvador.”*

*“Tengo tanta impotencia, empezando porque hay que pelear por una silla, un lugar para trabajar. Es el colmo, un espacio, todos los días rotando por diferentes box. Y que tus propios colegas te miren con mala cara y hablen a tus espaldas. Por fin me habían asignado un lugar, en el box 5 y el otro día entro un abogado nuevo un chico joven y me sacaron el lugar.”*

*“Subí a hablar con la contadora le explique que hace 10 años que trabajo para la Defensoría y que no puede ser que por trasladarme a casa central me quiten el lugar*

asignado. Lo que me termino de decepcionar fue la respuesta...me dijo que lamentablemente ese es el lugar del Dr. nuevo y que el Defensor asigno el espacio. Yo me puse re mal y le solicite una explicación. Ella me contesto lo que pasa es que sos muy joven y no entiendes el sistema aquí. No te puedo solucionar la situación acomodate en cualquier lugar. Me sentí discriminada y la verdad muy decepcionada por estar 10 años y que no te tengan en cuenta por no portar apellido ni tener amiguismo con nadie. Me siento muy mal. Encima me dice si el Defensor mañana quiere que se vaya alguien se va. Lo sentí como un total abuso de poder. Y discriminación, ya no se si porque soy mujer o porque soy del norte o porque.” (Llora. No quiere seguir hablando.)

### **ENTREVISTA N° 15-**

**1- ¿Hola buen día como estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola buen día. ¿Mi jornada? Que decirte aquí cumpliendo la función.”

**2- ¿cual es tu función?**

**Resp:** “Yo hago de todo, soy asesora y también participo de la Defensoría Móvil asesorando en los barrios.”

**3- ¿En que consiste eso?**

**Resp:** “Vamos a los barrios con un vehiculo de la Defensoría y asesoramos en todos los temas jurídicos y psicosocial a la gente que por un motivo u otro no puede apersonarse a la Institución. Es una tarea muy gratificante por lo menos para mí”.

**4- ¿como te sientes en tu ámbito laboral?**

**Resp:** “Que difícil esa pregunta. Creo que si es por ayudar a la gente a la comunidad me siento bien. Ahora aquí en la Institución precisamente es raro. Una sensación rara. No se como describirtela. Es como tener el Cartel de Defensor de los Derechos Humanos y saber que se vulneran muchos derechos de los empleados aquí. De nosotros en general”.

**5- ¿que derechos consideras que se vulneran?**

**Resp:** “El derecho a trabajar en un ambiente sano por sobre todas las cosas”.

**6- ¿Tan grave es la situación?**

**Resp:** “Sí, yo considero que es grave. A veces uno no tiene ganas de venir cuando piensas en el maltrato, o el destrato porque muchas personas aquí ni siquiera te saludan. Y nuestros superiores no hacen nada por revertir la situación es mas refuerza el maltrato y el hostigamiento. O dejan a cargo a alguien para que te amargue el día.”

**7- ¿Que tipo de maltrato están viviendo?**

**Resp:** “Particularmente a mi me ignoran mucho. No me hacen participar de todas las actividades que debiera concurrir y en el Dpto. psicosocial que yo debiera estar. Pero como los puestos no los distribuyen por título si no por conveniencia o amiguismo tengo que estar donde me manden y no reclamar nada porque es peor. Te hacen fama de conflictiva y te alejan de todos tus colegas y es peor. Voy a terminar foliando hojas como muchos de mis compañeros. En este tiempo me he sentido inútil aquí. Si no fuera por la gente que me busca que atiende en la defensoría móvil me sentiría mas inútil aun.”

**8- ¿no has tratado de hablar con algún superior del tema?**

**Resp:”** Si. Lo intente varias oportunidades pero se me pidió que no reclame que no genere conflicto y que si me sentía muy mal podía renunciar y buscar otro trabajo. Ahí me di cuenta que es un juego de poder político donde el mas débil pierde siempre. Así que yo vengo particularmente por la gente nada más. Hace 4años que estoy aquí, la planta permanente no existe en la Institución y esta difícil conseguir trabajo. Cuando

ingrese 6 meses fueron lindos. El resto y hasta hoy se vive con mucha amargura las injusticias y hasta la persecución laboral que varios sufrimos acá. Es todo político lamentablemente.”

**9- ¿cual piensas que puede ser la solución?**

**Resp:** “Sinceramente esta difícil, la política juega un rol principal aquí y las jerarquías y la ambición y el poder. No creo haya una solución. Siempre el hilo se corta por lo más fino. Encima son pocas las Mujeres que tienen cargos altos aquí. Y lo mas triste que no se ponen en nuestro lugar, al contrario todo es una competencia absoluta.”

## **ENTREVISTA Nº 16-**

**1-Hola Buen día, ¿que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola aquí muy atareado como veras. Estoy haciendo mi trabajo y el de dos personas más. Cansado de hacer todo solo todos los días. Encima pusieron aquí a una chica que es muy mal educada para tratarnos y te maltrata como quiere. Se cree jefa. Y como es mujer no se puede decir nada porque lo va a tomar como violencia de género, aunque no sea así”.

**2- ¿Que tarea estas haciendo?**

**Resp:** “Mi tarea es armado de Actuaciones, ósea los expedientes que generan los abogados y Licenciados, yo los armo, les controlo la documentación, les pongo folio, perforo carpetas etc. Ahora lo estoy haciendo triple porque como te dije hay dos personas mas que no están viniendo, las afectaron a la planta alta con tramites de Defensor. Y tengo que hacer el trabajo callado para no tener problemas con la Contadora que constantemente se molesta y nos vigila por las cámaras hasta la puerta del baño. Querrá saber cuantas veces vas al baño. Para mi es una falta de respeto.”

**3-¿Es habitual que haya maltrato aquí en la Defensoría?**

**Resp:** “Mira yo antes estaba en la Delegación de Palpala y eso era la gloria, cerraron la Delegación y me mandaron a la Legislatura y de allí aquí a casa central. Yo hace 8 años que estoy pero aquí hace un año y la verdad que es un reverendo lío aquí”.

“Todos se creen jefes y el mal trato es de todos a todos y contra todos. Incluidos los jefes. Aquí no hay tolerancia para nada. Yo escucho como se faltan el respeto incluso delante de la gente que atienden. El problema es que hay muchas mujeres”.

**4- ¿Vos crees que el problema del maltrato es por las mujeres?**

**Resp:** “Y si. Porque como sea los hombres son más tranquilos. Pero bueno depende porque hay funcionarios que te maltratan mucho y te dan órdenes como si fueras su empleado particular de su casa”.

**5- ¿Que solución te parece que podría haber para que todos se lleven mejor?**

**Resp:** “Para mi deberían creer mas en Dios y limpiar sus corazones. Entonces allí se darían cuenta que están obrando mal. Es mas uno entra aquí y hay una energía pesada. Es malo. Algunos se burlan cuando les hablo de Dios pero esa es la verdad. Y nadie se da cuenta aquí. Y no recapacitan. Si limpian su corazón todo cambiaria aquí”.

## **ENTREVISTA Nº 17-**

**1- Buen día ¿Como estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola, Buen día. Aquí estamos trabajando. Cargando las consultas. Aprovechando este ratito que no tengo Actuantes.”

**2- ¿Como te sentís en tu ámbito laboral?**

**Resp:** “Que te puedo decir, hay días y días. Algunos mejores otros peores, se va sobrellevando según la situación que se presente. Particularmente no tengo mayores

inconvenientes para la atención de la gente, lo que a veces se complica son las relaciones interpersonales, el ambiente es un poco hostil.”

### **3- ¿Porque se torna hostil?**

**Resp:** “Las relaciones interpersonales son complicadas sobre todo cuando compartís mucho tiempo con la misma gente. A veces se torna denso y sobretodo si esos compañeros tienen la protección política que otros no tienen. Esto hace que tengan libertad para algunas cuestiones y nos perjudican a los que trabajamos a conciencia. Hay hijos y entenados lamentablemente. Y las mujeres tienen más beneficio que los hombres debido que no las tocan, ni les reclaman como a nosotros. A ellas se les exige menos.”

### **4- ¿Porque crees que se les exige menos a las mujeres?**

**Resp:** “Porque lo veo todos los días, es real, por lo menos a las más jóvenes yo veo que es así. Pueden equivocarse y nadie les reclama nada. Yo llevo 11 años trabajando aquí y he visto de todo, si bien no existe la planta permanente aquí, te aseguro que a algunas mujeres no las van a echar. Las gestiones pueden ser distintas pero a las más jóvenes se las trata mejor. Lo mismo sucede con las más nuevas, a las que están hace años les reclaman pero a las que recién ingresan no les dicen nada y le alivianan la tarea”

### **5- ¿Se puede dialogar con algún superior para que haya más igualdad?**

**Resp:** “No creo la verdad, nos van a tomar como problemáticos. Aparte todos tienen sus padrinos políticos aquí. Y no se puede contra eso. El poder político es más fuerte. Yo considero que no vale la pena hablar con nadie. Hay que aprender a manejarse con los años.”

## **ENTREVISTA N° 18-**

### **1- Hola Buen día. ¿Como estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Aquí, un poco harta de tanto amiguismo y acomodo, me recargaron de trabajo toda la mañana, mientras otros toman mate, así de injusto es todo aquí. No respetan ni los años de antigüedad que uno tiene, te toman por tonta, no te suben la categoría, ni te pagan el título profesional, piensan que uno no se da cuenta que la tienen para todo tipo de tarea. ¡Esto no cambia más! Todos los años lo mismo, entra personal nuevo para descansar y nosotras más que recargadas. Pero bueno yo no porto apellido político, ni tengo padrino aquí adentro. Por tanto no vales nada”.

### **2- ¿Tan importante es la línea política en esta Institución?**

**Resp:** “Por supuesto. Todo se maneja a través de la política, los cargos, las categorías, los horarios de trabajo, todo. Y si sos mujer joven te ponen la alfombra roja. Ahora si sos vieja te tiran a matar todo el tiempo. Es increíble lo que se vive aquí, ironía de la vida, lugar donde se debieran defender y respetar los Derechos Humanos y se vulnera completamente, los de los empleados.”

### **3- ¿Han intentado alguna solución para mejorar esta situación?**

**Resp:** “No hay unión ni compañerismo, muy difícil se llegue a un acuerdo. Cada uno tira para su lado y los grupos a los que están. El resto estamos excluidos de todo lo importante. Somos invisibles. No se nos convoca ni a las capacitaciones importantes porque no formamos parte de la élite del Defensor.”

## **ENTREVISTA N° 19-**

### **1- Hola Buen día. ¿Como estas? ¿Qué tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola, aquí andamos descansando un segundito los ojos de la maquina. A esta edad ya cuesta mirar muchas horas el monitor, te irrita la vista. Mi jornada laboral

agotadora realmente, hoy estuvo pesadito. Hay días menos estresantes que otros. Aunque este es un trabajo insalubre aunque no lo creas. Insalubre por lo tóxico del ambiente, la gente que trabaja aquí más que compañeros de trabajo son tus enemigos en el trabajo. Si te pueden hundir lo hacen. Perdón. Justo me agarraste en un día que renequé y me amargue como tantas veces.”

**2- ¿Es habitual que se viva este ambiente laboral que mencionas?**

**Resp:** “La verdad sí. Es difícil sobrellevar la jornada de trabajo cuando las relaciones humanas son tan malas. Nadie pone un límite. Nadie pone un freno a tantos momentos amargos que se viven aquí adentro desde la gente que trabaja con vos hasta tus superiores. Parece que no conocen las palabras Por favor; permiso; gracias: Buen día y tantas otras. Es angustiante pasar todas las mañanas así.

Y Si tenes mi edad y sos mujer es peor, ya te tratan de inútil y hasta tareas absurdas te dan para hacer cuando se les da la gana. Te humillan hasta las lágrimas. Llevo 16 años trabajando aquí desde que se inició la Defensoría y he visto tantas cosas. Al principio servís, luego te descartan”

**3- ¿Has intentado dialogar con algún superior por la situación que estas pasando?**

**Resp:** “Muchas veces, pero nunca te escuchan ni te dan solución, al contrario la conflictiva es una, y te hacen quedar mal con tus compañeros de trabajo, hasta lograr que te excluyan de toda actividad. La única solución es que te apadrine alguien o tener un buen contacto político. Porque todo es política aquí. Si quieres estar tranquila tenes que buscar alguien que te ampare. No queda otra. De otra manera ni te escuchan y a la primera oportunidad que tengan te despiden sin causa justa. Te inventan una causa como a tantas personas les han hecho aquí que ya han renunciado porque no soportaban el maltrato.”

## **ENTREVISTA N° 20-**

**Hola Buen Día ¿Como estas? ¿Que tal tu jornada?**

**Resp:** “Hola, justo me agarras renegando, no se si será bueno hacer la entrevista ahora. Tengo una bronca con la Contadora que no te puedo explicar. Es tan injusta esa mujer. Siempre me busca algo para desacreditar mi trabajo. Todo le cae mal. Es algo personal conmigo. Es una persecución laboral la que sufro. Ya no doy más. Me siento enferma aquí adentro. Desde hace 3 años me persigue, desde que esta ella no tuve paz. Te juro que es con algunos nos marca y hasta que no te destruye no para. No se que pretende, que uno renuncie o que termine internada. Ni siquiera te puedes quejar porque le cuenta cambiado el cuento al Defensor y una queda como la loca. ¡Que injusto todo!. No entiendo como siendo mujer no se pone en el lugar de uno. No se sensibiliza para nada ni cuando nos ve llorar.”

**2-¿No puedes dialogar con la autoridad mayor directamente para solucionar este problema?**

**Resp:** “Llevo 10 años trabajando aquí, pase muchas situaciones pero la persecución de esta mujer supera todo lo anterior. Desacredita mi trabajo todo el tiempo y amenazas constantes y como no tenemos planta permanente se abusa porque enseguida te inventa algo y peor si sos mujer, tengo la sensación que odia a las mujeres, te busca la vuelta y te hace echar. No hay nadie con quien hablar hija. Lamentablemente por el parentesco que tiene con la autoridad máxima es intocable. Voy a salir perdiendo yo si hago la denuncia. Cada día me desilusiono más de la Institución, voy a renunciar. Disculpa, me siento descompuesta no puedo seguir hablando, me subió la presión”.

### **ENTREVISTA N° 21-**

#### **1- Hola Buen día. ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola Buen día, aquí trabajando de tempranito. Como todos los días desde hace 16 años. Tengo bastantes Actuaciones para corregir. Todas mis jornadas son pesadas, siempre tengo mucho trabajo”.*

#### **2- ¿Como te sientes en tu ámbito laboral?**

*“La verdad no quisiera detallar eso. Es una situación muy incomoda para mi y no quisiera problemas posteriores. Una sola cosa te digo: El ambiente laboral no es bueno. No existe la empatia aquí y no nos podemos quejar porque nos traerá mayores problemas. Es mejor quedarse callado o perdemos el trabajo. Nadie tiene planta permanente aquí. No existe. Por lo tanto es mejor no hacer problema. A ningún jefe le gusta que le lledes problemas. A las autoridades no puedes comunicarles lo que pasa porque te tildan de conflictiva, peor si sos mujer, te tratan de histérica problemática. Perdón tengo que seguir trabajando”.*

### **ENTREVISTA N° 22-**

#### **1- Hola Buen día ¿Cómo estas? ¿Que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola Buen día, aquí estoy sigo excluida de todo lo que compete a mi área. Sigo siendo invisible como tantos aquí. Por más reclamos que presento por escritos no me dejan dedicarme a mi área. Seguro ya tienen algún acomodado para que haga lo que me corresponde a mí. A veces pienso que si hubiera sido hombre todo seria mas fácil en el trabajo, porque a ellos los respetan por mas insensibles que sean, en cambio a nosotras nos maltratan de todos lados. Tengo ganas de renunciar ya son 5 años aquí y no logro avanzar en nada ni progresar porque aquí solo se obtiene un buen puesto por designación política no por merito profesional. Estoy desilusionada de esta Institución que es una verdadera mentira. Mejor no hablo mas, seguro voy a terminar en problemas por decir lo que pienso.”*

### **ENTREVISTA N° 23-**

#### **1- ¿Hola como estas? ¿que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** *“Hola buen día aquí bien no mas. Arreglando unas compus que necesitan los asesores, un poco retrasado porque no hay plata para los repuestos, estoy viendo de poner de mi bolsillo y que después me devuelvan porque los asesores necesitan las maquinas. Como yo tengo un negocio de computación algún repuesto puedo conseguir.”*

#### **2- ¿Estas bien en esta oficinita?**

**Resp:** *“Si la verdad yo estoy muy bien aquí y contento, tranquilo. Pasa que yo estoy solito aquí arriba, lejos del quilombo de la planta baja... (Se ríe) Solo trato con la contadora y el Defensor, después me manejo solito. Reniego por la plata para los repuestos no más pero mientras me la devuelvan todo bien.*

*Solo bajo cuando los asesores me llaman que se les rompió algo o se les trabo el sistema, pero después no hablo con nadie y nadie habla conmigo. Yo estoy re bien aquí.”*

#### **3- ¿Hace cuanto que trabajas aquí, siempre estuviste solo?**

**Resp:** *“Hace 7 años ya, tenia un compañero ante pero otro Defensor se lo llevo a Agua Potable. La verdad yo estoy feliz solito a mi nadie me jode. Jajaja!”*

#### **4- ¿Has recibido maltrato alguna vez?**

**Resp:** “La verdad yo nunca hice nada para que alguien me maltratara. Yo soy tranquilo no tengo tema con nadie.”

**5- ¿Escuchaste de compañeros que hayan sufrido mal trato laboral?**

**Resp:** “¡Ah! Eso... ¡ jajaja! Si bueno abajo es un quilombo y la verdad yo no me meto. Mientras no me jodan a mí. No es mi problema, que cada uno lo solucione. Yo tengo hijos que mantener mientras a mi me paguen todo bien.”

**6- Bueno. Muchas gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA N°24-**

**1-Hola buen día ¿como estas? ¿Que tal tu día laboral?**

**Resp:** “Hola buen día aquí trabajando. Bien. Siempre hay algo para hacer. Notas. Llamadas. Agenda. De todo un poco, pero todo joya”.

**2-¿Hace cuanto que trabajas aquí?**

**Resp:** “Yo estoy hace 4 años soy nuevita”.

**3- ¿como te sentís en tu ambiente laboral?**

**Resp:** “Yo me siento genial. Estoy muy cómoda. La oficina es hermosa y yo la decore a mi gusto”.

**4-¿Trabajas solita aquí?**

**Resp:** “Si estoy solita y feliz. Necesito concentración. Me dedico particularmente a las actividades del defensor, no tengo trato con nadie de abajo así que todo joya.”

**5-¿Has escuchado alguna vez comentarios sobre maltrato laboral aquí?**

**Resp:**” Mm bueno de escuchar se escucha pero son comentarios nada más. Nada grave, con el perdón de la palabra, es todo puterío barato. Yo no me meto en nada. No quiero ni tengo problemas con nadie y la verdad tampoco me interesa. Yo me mantengo al margen.”

**6-¿quien recepciona las notas personales dirigidas al defensor?**

**Resp:** “Yo las recepciono y se las entrego. Pero no opino nada. Como te dije no me meto. Estoy muy bien aquí y no quiero problemas con nadie. Ahora estoy ocupadita, voy a hacer unos llamados telefónicos.”

**7- Bueno muchas Gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA N° 25 -**

**1-Hola buen día ¿como están? ¿Las puedo molestar unos minutitos?**

**Resp:** “Buen día. Aquí no se puede entrar. El Cartel dice clarito “Prohibida la entrada a toda persona ajena al sector”.

**2- Disculpa solo quería hacerles una entrevista cortita que estoy realizando para mi tesis.**

**Resp:** “Estamos muy ocupados. No puede interrumpirnos. Y las entrevistas en este sector no están permitidas.”

**3- Bueno Muchas Gracias. Hasta Luego.**

#### **ENTREVISTA N° 26-**

**1- Hola buen medio día. Ahora que te encuentro un ratito ¿como estas? ¿Como fue tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola bien bien, aquí feliz como una perdiz”. **2-¿En que consiste tu trabajo?**

**Resp:** “Yo soy el numero 1 de las rutas (se ríe) .No mentira soy el chofer del Defensor. Lo llevo, lo traigo, hago trámites a veces reparto notificaciones. La paso bien.”

**3- ¿Hace mucho que trabajas en esta Institución?**

**Resp:** “¡Uh! Desde que se inicio en 2003. En un tiempito fui administrativo y luego como vieron que era bueno manejando, porque soy remisero también ya me pusieron de chofer. Ósea que ascendí de puesto. (Ríe).”

**4- ¿Como te sentís en la Institución?**

**Resp:** “En la Institución no se. Porque no estoy nunca. Me la paso en la calle nomás. Pero en la camioneta me siento de diez. Todo genial, aire acondicionado, música, relax. (Ríe)”

**5¿Nunca has pasado un mal momento? ¿Algo que tenga que ver con mal trato laboral en tantos años?**

**Resp:** “Jamás- Yo me llevo de diez con todo el mundo. Nunca tengo problemas con nadie. Gracias a Dios todo bien en mi laburito.”

#### **ENTREVISTA N°27-**

**1 -¿Hola Buenos días como están? ¿Puedo pasar unos minutitos para hacer una entrevista?**

**Resp:** “Hola, disculpa no podemos hacer entrevistas aquí ni contestar preguntas. Esta prohibido”.

**2-Disculpen. Solo ustedes dos trabajan en este sector?**

**Resp:** “Si es solo para los psicólogos”.

**3-Bueno Gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA 28-**

**1- Hola buen día. Permiso. ¿Puedo pasar por una entrevista cortita?**

**Resp:** “ ¿Entrevista? ¿Sobre que?”

**2-Sobre como se siente en su ambiente laboral.**

**Resp:** “No, no aquí no se puede realizar entrevista de ningún tipo. No damos entrevistas a nadie. Esta prohibido.”

**3-Bueno Muchas gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA N° 29-**

**1- Hola Buen día, ¿Puedo pasar por una entrevista un segundito?**

**Resp:** “ ¿Sobre que? Porque estoy muy apurada ahora.

Sobre ¿como te sientes en tu ambiente laboral?

Ah! Eso. Mira discúlpame pero no te puedo atender ahora a lo mejor en otra oportunidad. Por ahora no dispongo de tiempo. Discúlpame.”

**2-Bueno muchas gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA N° 30-**

**1- Hola Buen día. ¿Cómo estas? ¿que tal tu jornada laboral?**

**Resp:** “Hola, aquí súper apurada, ya tengo que salir a realizar unas Actas. No te puedo atender.”

**2-Disculpa, solo quería hacerte una pequeña entrevista sobre las percepciones del Mobbing Laboral en la Institución.-**

**Resp:** “¡Ah! No no puedo contestarte nada, ya me voy. Además aquí no hay nada para tratar ese tema. Te dejo. Adiós.”

**3- Bueno, muchas gracias. Hasta luego.**

#### **ENTREVISTA N° 31-**

**1-Hola Buen día. ¿Cómo estas? ¿Te puedo molestar un segundito, por una pequeña entrevista sobre las percepciones de Mobbing Laboral?**

**Resp:** “¡Ah! ¿Sobre eso? Mira discúlpame, pero la verdad te soy sincera no quiero ningún tipo de problemas. Prefiero no participar de la entrevista.”

**2- Bueno. Muchas gracias de todas maneras.**

#### **ENTREVISTA N°32-**

**1-Hola Buen día. ¿Como estas? Te molesto por una entrevista cortita.**

**Resp:** “¿Sobre que tema? Porque estoy con mucho trabajo ahora”.

**2-sobre las percepciones del Mobbing Laboral. Es cortito.**

**Resp:** “Mira, la verdad no tengo tiempo, si quieres pasa y hacele la entrevista a otros colegas, pero no creo que aporten mucho porque no tenemos casos de Mobbing aquí.”

**3- Bueno Muchas gracias.**

#### **ENTREVISTA N°33 –**

**1-Hola Buen Día. ¿Como esta hoy? Molesto un segundito para una entrevista cortita.**

**Resp:** “Hola, si si ya se de que se trata pero preferiría no participar de la entrevista. No lo tome a mal, simplemente no quiero tener inconvenientes con ese tema aquí en mi trabajo.”

**2- Bueno. Muchas gracias de todos modos.**

#### **ENTREVISTA N° 34-**

**1-Hola Buen día. ¿Cómo estas? Quisiera hacerte una entrevista, ¿puede ser?**

**Resp:** “Buen día. Ya se de que se trata. Te pido disculpas, pero de ese tema no se nada, no te puedo ayudar. Discúlpame. Además tengo mucho trabajo ahora. No te puedo atender.”

**2- Bueno. Gracias de todas maneras.**

#### **ENTREVISTA N°35-**

**1-Hola Buen día. ¿Puedo pasar para una entrevista cortita?**

**Resp:** “Buen día. Pase, pase. ¿De que se trata la entrevista?”

**2-Es sobre la percepción que usted tiene del Mobbing Laboral.**

**Resp:** “Con todo el respeto que se merece Srta. Le diré que no tengo ninguna percepción sobre ese tema, ya que nunca he tenido problemas con nadie y nadie lo ha tenido conmigo. Así que fin de la entrevista y que tenga Buenos días.”

**3- Muchas gracias. Buenos días para usted también.**

## 18.2 Meta categorías.

N°	META CATEGORIAS Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS			
	PERCEPCION DEL MOBBING LABORAL	PERCEPCION EN RELACION DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL	PERCEPCION SEGÚN EL GENERO	PERCEPCION SEGÚN LAS RELACIONES DE PODER
1	<p>...hay que tener todo listo a tiempo o la Contadora se enoja y ya empieza a putearnos de tempranito no más...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...Yo hace 14 años que estoy aquí en la Defensoría y esto no va a cambiar más, esté quién esté...</p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p>...si sos mujer peor...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...Los jefes con un chasquido te hacen echar, vos viste que la planta permanente no existe aquí...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
2	<p>... Una parte del personal trabaja y otra mira cómo trabaja el resto.</p> <p><b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b></p>	<p>...Hace 10 años que trabajo aquí, y no se valora nada. Ni la planta tenemos...</p> <p><b>INESTABILIDAD LABORAL</b></p>	<p>...Si sos mujer vieja peor...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...ya que todo está dividido políticamente dudo que esto se solucione por las buenas...</p> <p><b>ASIMETRIA DE PODER</b></p>
3	<p>... La organización es un desastre. Todos se quejaban de un Defensor anterior, pero por lo menos se trabajaba y era parejo con todos... no como ahora que los amiguitos de...no hacen nada en toda la mañana...</p> <p><b>SOBRECARGA DE TAREA</b></p>	<p>...yo llevo 16 años trabajando aquí, estoy desde que se inició la Defensoría y el tema del maltrato psicológico es una constante, nunca cambió, esté quién esté de Defensor</p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p>...Si sos mujer y estás adulta ya es mucho peor lo que se sufre, te hacen sentir que ya no servís para nada...</p> <p><b>INUTILIDAD</b></p>	<p>... La solución es sacar a todos estos inútiles de jefes acomodados que tenemos y que venga gente nueva que quiera trabajar de verdad...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
4	<p>... La mayoría de las veces me piden las llamadas con exigencia y tono despectivo, de mala manera...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...El mes pasado renovaron los contratos y a mí y a otra compañera nos siguen teniendo en contrato de obra desde hace 3 años, siempre nos dicen que no hay cupo, pero entró gente nueva con contrato de servicio. Eso me desanima mucho...</p> <p><b>INESTABILIDAD LABORAL</b></p>	<p>...Pero si valoran cómo te vestís, si sos joven y todo lo que conlleva...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...tengo contrato de obra y me dejan afuera en un segundo. Además, aquí decís algo y enseguida te buscan la vuelta...</p> <p><b>PERSECUCION LABORAL</b></p>

5	<p>... A mí me recargan con todo. Ella sólo ve lo de sus amiguitas...</p> <p><b>SOBRECARGA DE TAREA</b></p>	<p>...Yo llevo 7años aquí y no voy a permitir que me destruyan psicológicamente como al principio...</p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p>Como yo no soy mujer ni amante de nadie, me aminora como mujer y como persona...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...Los jefes te hacen callar porque te tildan de quilombero o te cambian de sector o te mandan al interior que tenés que pagarte los pasajes todos los días...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
6	<p>... Al contrario son indiferentes a mi problema de salud y eso me hace sentir totalmente discriminado.</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>Yo entré hace tres años con la promesa de estar como coordinador de área del Dpto. de discapacidad...y me mandaron a foliar hojas primero y luego de relator. Psíquicamente me deprimí</p> <p><b>DESMOTIVACION LABORAL</b></p>	<p>...aquí no importa si sos mujer o varón, sano o enfermo, te denigran igual...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...la encargada del personal...Me dijo que si no quería estar de relator me fuera y solicitara una pensión no contributiva por discapacidad. Me sentí muy humillado porque yo me creo capaz...</p> <p><b>COMUNICACIÓN HOSTIL</b></p>
7	<p>...aquí no se vive un buen ambiente laboral. Trabajamos con un gran desgano y desilusión...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...No valoran tu título y tampoco te lo pagan como escalafón profesional, tengas la antigüedad que tengas. Sólo manejamos la categoría de empleados estatales.</p> <p><b>NO RECONOCIMIENTO PROFESIONAL</b></p>	<p>Y...si uno se queja mucho lo califican de conflictivo, problemático o disconforme, peor si sos mujer, te tildan de histérica</p> <p><b>INDEFENSION</b></p>	<p>...Según cómo vengan de humor los funcionarios, será el trato que tengan con nosotros. En contaduría siempre es pésimo el trato, es despectivo, ni te saludan y te hacen sentir que te hacen un favor con que estés trabajando aquí.</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
8	<p>...Si dan la orden que seas ignorado ósea "invisible", te ignoran y listo, no atiendes a nadie por un tiempo...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...No somos personas para ellos. Somos piezas de un rompecabezas y te usan a su antojo para quedar bien ellos cuando les conviene con tu trabajo...</p> <p><b>NO RECONOCIMIENTO PROFESIONAL</b></p>	<p>Luego te descartan, salvo algunas excepciones si sos joven y bella...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...Contaduría, es la peor área, gente hostigadora y maltratadora, donde te trabajan la moral y te dejan para el psiquiátrico...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>

9	<p><i>El problema es que luego te hacen una persecución laboral con memos y apercibimientos, te manchan el legajo haciéndote quedar como una irresponsable, cuando ellos me amontonan el trabajo...</i></p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p><i>¡Es hartarte! ¡Todos los años lo mismo! Nadie organiza, nadie se hace cargo. Ni siquiera otra tarea me asignan, y ya llevo 12 años trabajando aquí...</i></p> <p><b>DESMOTIVACION LABORAL</b></p>	<p><i>...Encima te dicen que porque sos mujer sos quilombero...</i></p> <p><b>INDEFENSION</b></p>	<p><i>...Si los jefes no dan órdenes inteligentes todo sale mal y luego te persiguen hasta que renuncias o te echan.</i></p> <p><b>PERSECUSION LABORAL</b></p>
10	<p><i>... Estoy muy cansada, agotada. Se reparte injustamente la tarea de trabajo aquí...</i></p> <p><b>SOBRECARGA DE TAREA</b></p>	<p><i>Hace 9 largos años que trabajo aquí siempre surge algo por lo que uno se siente mal y vaya perdiendo las ganas de venir a trabajar</i></p> <p><b>DESMOTIVACION LABORAL</b></p>	<p><i>...esta institución que dice Defender los Derechos Humanos y sin embargo los vulnera desde adentro, empezando si sos mujer se te discrimina más, se te trata de inútil e histérica...</i></p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p><i>...Se vive una constante inestabilidad y mucho maltrato empezando por funcionarios, jefes, y tus propios colegas que hasta te interrumpen las consultas...</i></p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
11	<p><i>...Mira el problema principal aquí es la falta de unión. Los diferentes grupos que se han formado debido a la ideología política de cada uno y de los padrinos políticos que tiene, entonces cada grupo trabaja para su Defensor...</i></p> <p><b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b></p>	<p><i>...Se trabaja bajo presión psicológica constante debido que no existe la planta permanente, y es una constante inestabilidad emocional también. El ambiente laboral es pésimo, insalubre...</i></p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p><i>...Lo que pasa que aquí hay muchas mujeres los hombres somos menos problemáticos...</i></p> <p><b>ESTIGMATIZAR</b></p>	<p><i>...La cuestión es jodernos, cansarnos y lograr nuestra renuncia, como tanta gente aquí que ha renunciado ya. Se fue enferma, medicada, por tanta angustia, aquí no se respeta nada.</i></p> <p><b>PERSECUSION LABORAL</b></p>
12	<p><i>... están en grupos separados, cada uno responde a un adjunto o al defensor, no son amigos...</i></p> <p><b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b></p>	<p><i>...Yo hace tiempo que estoy aquí, 4 años ya y veo como se hunden unos a otros años tras año para trepar y conseguir un puesto mejor...</i></p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p><i>...Los asesores hombres no son tan vagos como las mujeres...</i></p> <p><b>ESTIGMATIZAR</b></p>	<p><i>...Yo cuento en el sistema cuántas atenciones tiene cada uno, lo imprimo se lo llevo al Defensor todos los viernes y él tomará medidas luego...</i></p> <p><b>COMUNICACIÓN HOSTIL</b></p>

13	<p>... Además en todos los trabajos es común el maltrato nadie se salva de eso. La estrategia es no ver, no oír y no hablar, no meterse en nada...</p> <p><b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b></p>	<p>...Hace 10 años que trabajo aquí y por suerte llego la persona justa, que reconoció mi esfuerzo y ahora puedo surgir</p> <p><b>ACOSO PSICOLOGICO</b></p>	<p>La primera mujer defensora del Pueblo de la Provincia de Jujuy...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>La clave es buscarte alguien con poder. De tu palo político y trabajar para él...</p> <p><b>ASIMETRIA DE PODER</b></p>
14	<p>... El problema es interno. La desilusión que te llevas cada día. La impotencia que se siente...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...hace 10 años que trabajo para la Defensoría y no puede ser que por trasladarme a casa central me quiten el lugar asignado...</p> <p><b>DESMOTIVACION LABORAL</b></p>	<p>...ya no se si porque soy mujer o porque soy del norte o por qué...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...si el Defensor mañana quiere que se vaya alguien, se va.</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
15	<p>... Es como tener el Cartel de Defensor de los Derechos Humanos y saber que se vulneran muchos derechos de los empleados aquí...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...Hace 4 años que estoy aquí, la planta permanente no existe en la Institución...</p> <p><b>INESTABILIDAD LABORAL</b></p>	<p>...son pocas las Mujeres que tienen cargos altos aquí. Y lo más triste que no se ponen en nuestro lugar, al contrario, todo es una competencia absoluta.</p> <p><b>INDEFENSION</b></p>	<p>... la política juega un rol principal aquí...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
16	<p>...Todos se creen jefes y el maltrato es de todos a todos y contra todos. Includos los jefes...</p> <p><b>VIOLENCIA LABORAL</b></p>	<p>...la verdad que es un reverendo lío aquí...</p> <p><b>DESMOTIVACION LABORAL</b></p>	<p>El problema es que hay muchas mujeres...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...hay funcionarios que te maltratan mucho y te dan órdenes como si fueras su empleado particular de su casa.</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
17	<p>...Las relaciones interpersonales son complicadas sobre todo cuando compartís mucho tiempo con la misma gente.</p> <p><b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b></p>	<p>...no existe la planta permanente aquí...</p> <p><b>INESTABILIDAD LABORAL</b></p>	<p>...las mujeres tienen más beneficio que los hombres debido que no las tocan, ni les reclaman como a nosotros...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...todos tienen sus padrinos políticos aquí...</p> <p><b>ABUSO DE PODER</b></p>
18	<p>... No hay unión ni compañerismo, muy difícil se llegue a un acuerdo. Cada uno tira para su lado y los grupos a los que están.</p>	<p>No respetan ni los años de antigüedad que uno tiene, te toman por tonta, no te suben la categoría, ni te pagan el título</p>	<p>...si sos mujer joven te ponen la alfombra roja. Ahora si sos vieja te tiran a matar todo el tiempo...</p> <p><b>DISCRIMINACION</b></p>	<p>...Somos invisibles...</p> <p><b>ASIMETRIA DE PODER</b></p>

	<b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b>	<i>profesional...</i> <b>NO RECONOCIMIENTO PROFESIONAL</b>		
19	<i>...este es un trabajo insalubre, aunque no lo creas. Insalubre por lo tóxico del ambiente, la gente que trabaja aquí más que compañeros de trabajo son tus enemigos en el trabajo.</i> <b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b>	<i>Llevo 16 años trabajando aquí desde que se inició la Defensoría y he visto tantas cosas. Al principio servís, luego te descartan.</i> <b>INESTABILIDAD LABORAL</b>	<i>Si tenés mi edad y sos mujer es peor, ya te tratan de inútil y hasta tareas absurdas te dan para hacer</i> <b>DISCRIMINACION</b>	<i>Te inventan una causa como a tantas personas les han hecho aquí que ya han renunciado porque no soportaban el maltrato.</i> <b>ABUSO DE PODER</b>
20	<i>...Cada día me desilusiono más de la Institución, voy a renunciar...</i> <b>VIOLENCIA LABORAL</b>	<i>Llevo 10 años trabajando aquí, pasé muchas situaciones, pero la persecución de esta mujer supera todo lo anterior.</i> <b>ACOSO PSICOLOGICO</b>	<i>...y peor si sos mujer, tengo la sensación que odia a las mujeres, te busca la vuelta y te hace echar.</i> <b>DISCRIMINACION</b>	<i>Lamentablemente por el parentesco que tiene con la autoridad máxima es intocable.</i> <b>ABUSO DE PODER</b>
21	<i>El ambiente laboral no es bueno. No existe la empatía aquí...</i> <b>FALTA DE COMPAÑERISMO</b>	<i>Es mejor quedarse callado o perdemos el trabajo. Nadie tiene planta permanente aquí. No existe...</i> <b>INESTABILIDAD LABORAL</b>	<i>...peor si sos mujer, te tratan de histérica problemática...</i> <b>DISCRIMINACION</b>	<i>A las autoridades no podés comunicarles lo que pasa porque te tildan de conflictiva...</i> <b>COMUNICACIÓN HOSTIL</b>
22	<i>...Sigo siendo invisible como tantos aquí...</i> <b>VIOLENCIA LABORAL</b>	<i>Tengo ganas de renunciar ya son 5 años aquí y no logro avanzar en nada ni progresar...</i> <b>DESMOTIVACION LABORAL</b>	<i>A veces pienso que si hubiera sido hombre todo sería más fácil en el trabajo, porque a ellos los respetan por más insensibles que sean, en cambio a nosotras nos maltratan de todos lados...</i> <b>INDEFENSION</b>	<i>...seguro voy a terminar en problemas por decir lo que pienso.</i> <b>PERSECUSION LABORAL</b>