

Dignidad humana en la empresa. Prevención del mobbing

Por Silvia Stamato*

1. El hombre es sujeto del trabajo

“El trabajo humano es la clave esencial de la cuestión social”. Juan Pablo II

El hombre es capaz de decidir acerca de sí y tiende a realizarse a sí mismo como persona que trabaja. La realidad del trabajo, que tiene como sujeto al hombre, condiciona la esencia ética del trabajo. El trabajo humano tiene valor ético dado que quien lo lleva a cabo es una persona humana, consciente y libre, que decide por sí y es responsable de sus actos. Esta verdad adquiere un significado primordial para la resolución de los diversos problemas que se originan en el trabajo y sobre todo para la atención a la dignidad del trabajador. De hecho esta misma se basa en el hecho ineludible de que quien trabaja es una persona humana.

Hasta la Edad Media el valor de la persona humana derivaba del parentesco que unía al hombre con Dios y hacía del primero un ser excelente por ser creado a la imagen de Dios. Gracias a las capacidades que le fueron atribuidas: lenguaje, inteligencia, voluntad, el ser humano podía demostrar su grandeza y superioridad sobre los demás animales: el hombre era el único ser valioso puesto que Dios le otorgó sólo a él las capacidades más nobles para ejercer su predominio y perfeccionar su conocimiento. El concepto de dignidad era así un concepto religioso y las razones de su aparición deben buscarse en el antropocentrismo fomentado en gran parte por la religión judeo-cristiana.

Como señala Antonio Pelè, jurista español, en la época moderna, el concepto de dignidad fue reformulado: la dignidad del hombre deriva de su naturaleza humana pero dicha naturaleza se desvincula progresivamente de cualquier origen divino. Se preserva el antropocentrismo, se insiste en la singularidad de la especie humana en relación con los demás animales. A esta reformulación parcial del concepto se ha añadido una más profunda: el hombre es un fin en sí mismo y debe ser tratado como tal y no meramente como un medio. Esta nueva formulación de la dignidad se plasmará en el ámbito jurídico con la aparición de los derechos humanos. Desde ahora, la dignidad humana no sólo tiene un alcance vertical: la superioridad de los seres humanos sobre los animales, sino también un alcance horizontal: la igualdad de los seres humanos entre ellos sea cual sea el rango que cada uno pueda desempeñar en la sociedad. De la igualdad de los seres humanos se deduce la necesidad de un trato mutuo respetuoso. Esta fundamentación vincula la dignidad humana con una excelencia natural de la persona humana, basada en capacidades que se manifiestan en forma diferente en cada individuo de la especie y a veces no se manifiesta.

Para Sacheri, filósofo argentino, es la capacidad intelectual del hombre, la que constituye su esencia. El hombre puede conocer mediante su inteligencia la totalidad de lo real. Su conocimiento tiene por objeto la esencia de las cosas. La aspiración a conocerla y a alcanzar un conocimiento verdadero de las cosas tiene una doble dimensión que es teórico-práctica. Por la primera, el hombre contempla y sienta la base del conocimiento científico. Por la segunda el hombre conoce las cosas con miras a dirigir su acción. A raíz de la

inteligencia, el hombre goza también de libertad. Al poder conocer, el hombre tiende hacia los objetos, para el logro de su bien y plenitud. Las diferentes cosas que el hombre conoce son medios para su propia realización. De la capacidad de aprendizaje, surge una nueva característica del ser humano y es la responsabilidad. El hombre es capaz de responder por sus actos.

La dignidad humana consiste entonces en el valor de la persona humana en sí misma y por sí misma y esto tiene consecuencias en el orden social. Por lo tanto en toda comunidad organizada de personas, “naturalezas dotadas de inteligencia y libertad”, nacen derechos y obligaciones que al ser universales e inviolables, son inalienables. El hombre es sujeto, fundamento y fin de la vida social. El hombre es, en efecto, por su íntima naturaleza, un ser social, y no puede vivir ni desplegar sus cualidades sin relacionarse con los demás. Así es que el valor de “lo personal” tiene consecuencias en los comportamientos entre personas, preservando la integridad del otro en su vida, integridad, salud, reputación. También en el trabajo, en la empresa, el hombre puede realizarse a sí mismo como persona, ya que desarrolla su trabajo en colaboración con otras personas.

Entonces, el fundamento para determinar el valor del trabajo humano no es en primer lugar el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona. Las fuentes de la dignidad del trabajo deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva. En su “carácter objetivo” el trabajo es la tarea particular que se desarrolla en una determinada empresa, cultura o civilización y que permite la realización de una determinada obra o efecto o resultado final.

Si bien el trabajo humano, desde el punto de vista objetivo, puede o debe ser valorizado y cualificado según su aporte al proceso económico, el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto. Esta realidad ligada a una consecuencia de naturaleza ética: el hombre está destinado y llamado al trabajo; pero, ante todo, el trabajo está en función del hombre y no el hombre en función del trabajo. Con esta conclusión se llega justamente a reconocer la preeminencia del significado subjetivo del trabajo sobre el significado objetivo. Algunos trabajos realizados por los hombres pueden tener un valor objetivo más o menos grande, sin embargo cada uno de ellos debe medirse sobre todo con el metro de la dignidad del sujeto mismo del trabajo, del hombre que lo realiza, principio y a la vez finalidad del trabajo.

La economía moderna, como los restantes sectores de la vida social, se caracteriza por una creciente dominación del hombre sobre la naturaleza, por la multiplicación e intensificación de las relaciones sociales y por la interdependencia entre ciudadanos, asociaciones y pueblos, así como también por la cada vez más frecuente intervención del poder público. Por otra parte, el progreso en las técnicas de la producción y en la organización del comercio y de los servicios ha convertido a la economía en instrumento capaz de satisfacer mejor las nuevas necesidades acrecentadas de la familia humana. Efectivamente, el trabajo humano tiene hoy un papel preponderante dentro del proceso económico. Mediante el trabajo el hombre puede procurarse todos los bienes que su existencia requiere y mantener un nivel de vida digno. De este carácter de necesidad deriva el derecho a trabajar que tiene toda persona. La persona marca con su impronta la materia sobre la que trabaja y la somete a su voluntad. Se trata del “carácter subjetivo” del trabajo o dimensión personal que condiciona la esencia ética del trabajo. Se exige entonces que las condiciones laborales

aseguren al trabajador el ejercicio de sus aptitudes intelectuales, su iniciativa y su responsabilidad. En su dimensión social el trabajo permite que la persona sea solidaria, en primer término con su familia cuyas necesidades contribuye a satisfacer y con la sociedad en general cuya riqueza y prosperidad el trabajador contribuye a construir

Pero, desde una cosmovisión materialista y economicista, el trabajo se considera un recurso, que el trabajador vende al empresario, concurriendo al mercado junto con los otros factores productivos que hacen posible la producción. Se da importancia primordial a la dimensión objetiva del trabajo, mientras la subjetiva, todo lo que se refiere indirecta o directamente al mismo sujeto del trabajo, permanece a un nivel secundario. En estos casos el hombre es considerado como un instrumento de producción o recurso productivo, mientras que, independientemente del trabajo que realiza, debería ser tratado como sujeto eficiente y verdadero artífice y creador. Es decir, que pierde dignidad como sujeto y autor, siendo en realidad causa eficiente o fin del proceso productivo. Esta realidad debería también encontrar un puesto central en toda la esfera de la política social y económica, tanto en el ámbito de cada uno de los países, como en el más amplio de las relaciones internacionales. El orden social y su desarrollo deben subordinarse al bien de la persona, ya que el orden de las cosas debe someterse al orden personal, y no al contrario.

Por lo tanto, las condiciones laborales degradantes, que reducen al trabajador al rango de mero instrumento o recurso productivo, sin respeto a la libertad y a la responsabilidad de la persona humana: prácticas en sí mismas infamantes, degradan la dignidad humana, deshonran más a sus autores que a sus víctimas. También en la vida económico-social deben respetarse y promoverse la dignidad de la persona humana, su entera vocación y el bien de toda la sociedad. Porque el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico- social.

Toda actividad económica es fruto del trabajo asociado de los hombres; por ello es injusto e inhumano organizarlo y regularlo con daño de algunos trabajadores. El conjunto del proceso de la producción debe ajustarse a las necesidades de la persona y a la manera de vida de cada uno en particular, de su vida familiar, teniendo siempre en cuenta el sexo y la edad. Además, la empresa debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar sus cualidades y su personalidad en el ámbito mismo del trabajo y respetar el tiempo de reposo y descanso suficiente que les permita cultivar la vida familiar, cultural, social y religiosa.

2. Trabajo y dignidad humana. Responsabilidad Social

Si el trabajo humano, centrado en el hombre como sujeto, protagonista, autor y creador, es la base de la problemática ético-social y el eje de la dignidad humana, desde las actividades económicas y sociales debe promoverse y respetarse la dignidad de la persona humana. Por lo tanto el empresario es directamente responsable de las situaciones o problemáticas laborales que se dan en su empresa.

En una economía de mercado la empresa es la unidad de producción de riquezas, bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de las familias, unidades de consumo o consumidores en el mercado. Compete al empresario, a su dirección y gestión el organizar los factores productivos (naturaleza, trabajo, capital y tecnología) para producir

bienes y servicios destinados al mercado. El empresario necesita un capital propio o ajeno para iniciar un proceso productivo. Se trata de los medios o instrumentos de producción, equipos y maquinarias, lugar físico donde ubicarlas, existencias de materias primas, posibilidad de retribuir el trabajo humano y todo lo necesario para desarrollar su proyecto. Aquel que inicia un proyecto de esta naturaleza es normal que busque un aliciente para su riesgo de colocar el capital (podría haberlo destinado a colocaciones no productivas) y una retribución a su tarea de organizar el proceso productivo. La respuesta al riesgo y la retribución al empresario es el beneficio. Este corresponde al empresario como retribución a la inversión de capital, sin perjuicio de la “responsabilidad social” del empresario a los distintos “stakeholders”: trabajadores, clientes, el Estado, otras empresas y organizaciones y la sociedad en general.

En primer lugar el empresario tiene responsabilidad social hacia las personas que de él dependen directamente a través del trabajo asalariado. Efectivamente, se desprenden de la relación laboral una serie de derechos y obligaciones mutuas entre empresario y trabajador. Las obligaciones encarnan responsabilidades y de ellas se desprenden derechos para las partes, en el caso del empleador: pago del salario digno, las cargas sociales, el resguardo de la fuente de empleo, la capacitación y las condiciones laborales entre otras. Esta obligación del empresario se genera en su superioridad natural dentro del orden económico por el hecho de ser más favorecido en este orden, situación que genera una asimetría en la relación laboral empleador –empleado. Como aclara Julio Meinvielle, filósofo argentino, está en juego la superioridad económica que sin lugar a dudas atribuye a una de las partes el hecho de tener propiedad sobre una riqueza... y la inferioridad que por el contrario determina en el personal contratado, su condición de no disponer más que del trabajo de sus manos (o la energía de su inteligencia)... Por otra parte, la participación proporcional en los beneficios de la empresa corresponde al personal a sueldo o a jornal por efectos de la ley de reciprocidad en los cambios que exige siempre que la producción sea repartida entre todos los que han contribuido a crearla. Ello se desprende del de la naturaleza misma del intercambio que se verifica en el cuadro social.

Además si contempla el gasto en salarios como un costo de producción e intenta disminuirlo, no debe olvidar que el empleado es consumidor en el mercado. Entonces, si en cuanto productor debe reducir los gastos de sueldos y jornales, en cuanto vendedor debe ampliarlos para que, al aumentar la demanda, suba el precio de venta de su producción.

Las obligaciones del empresario, que constituyen derechos para el trabajador, se desprenden a la vez de obligaciones de éste para con su empleador.

Pero no solamente el digno salario, preserva la dignidad del trabajador, también inciden otros factores como la seguridad en el empleo o fuente de trabajo y las condiciones de trabajo. Cada vez se dan hoy más a menudo situaciones o condiciones laborales indignas que afectan profundamente la vida del trabajador y su familia.

Parecería que tener un empleo hoy es un privilegio ya que la crisis económica ha provocado el cierre de cientos de miles de empresas y reingenierías. Son conocidos los perjuicios y sufrimientos que atraviesan las personas cuando sufren el “paro”, enfermedades por stress, baja autoestima, falta de confianza, problemas familiares y socioeconómicos.

Pero no solamente el desempleo atenta contra la salud. En algunos casos desesperados, el sufrimiento puede acabar con la muerte del trabajador, como ocurrió con trabajadores de France Telecom y empleados de la planta de fabricación del Iphone de Apple en China.

Según un estudio realizado por The Economist los síndromes que padecen más frecuentemente los trabajadores en la actualidad son:

- Stress por sobrecarga de trabajo (Padecido por al menos un tercio de los trabajadores)
- Trastornos de ansiedad, cefaleas, insomnios y adicciones varias producidas por la situación de incertidumbre y el terror de perder la fuente de empleo
- Trastorno de Ansiedad Generalizada. Presentan síntomas somáticos, como taquicardias o mareos, y otros psicológicos, como agitación, estrés o tensión emocional. Todo ello está relacionado con el miedo y lo sufren tanto asalariados como empresarios.
- Falta de compromiso para con la empresa y su trabajo. Muchas veces el estar sometido a situación de inseguridad permanente, los rumores, el no saber “quien será el próximo”, las pésimas condiciones y bajos salarios, genera falta de compromiso en los trabajadores, quienes se vuelven menos competentes, aportan el mínimo indispensable y abandonan el empleo en cuanto pueden encontrar otro.
- Situación de “astenia primaveral”, trastorno que produce cansancio y falta de energía para realizar la actividad habitual. Se produce cuando se acerca el fin del período laboral, fin de año, en este hemisferio. Este mal se ha generalizado hoy día por la situación laboral que atraviesan los trabajadores.
- Por otra parte directivos que presentan rasgos psicopáticos, narcisistas y de perversidad, según afirma la Dra. Marie Hirigoyen, favorecen el desarrollo de riesgos psicosociales en los empleados.

Según The Economist, esta situación de mobbing o acoso laboral aumentó del 9,2% al 13,2% en el 2009. Estos directivos cargan sobre sus subordinados un trato “inhumano y degradante”

De todas estas situaciones laborales indignas vamos a analizar con mayor detalle, la situación de mobbing o maltrato por su extrema gravedad, ya que abarca como veremos, toda la sintomatología descrita y puede llevar al paro permanente del trabajador afectado. Además la realidad de que se encuentra en franco crecimiento en todos los países, la dificultad de la prueba, la ausencia en la mayoría de las legislaciones laborales y las pérdidas genuinas de recursos no solamente económicos que provoca en las personas que lo sufren, en sus familias y en las empresas hace preciso su detección temprana y la generación de estrategias desde la empresa para proteger a las personas y facilitar su desarrollo y el de la empresa.

3. Mobbing. El acoso moral en el trabajo. ¿Qué es y qué no es?

“Es posible usar el trabajo contra el hombre... menoscabando su propia dignidad y subjetividad” Juan Pablo II

Según la Psiquiatra francesa Marie France Hirigoyen:

“El acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo... El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales y los sectores profesionales. En los sectores de producción la violencia es más directa, verbal o física. Cuanto más arriba subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones”

Por otra parte el psicólogo alemán Leynman, definió por primera vez el concepto de mobbing en 1986 como “una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen violencia psicológica extrema en forma sistemática, al menos una vez por semana, en forma prolongada, durante más de seis meses, en el lugar de trabajo”

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) acota que “los actos de violencia en el trabajo provocan alteraciones en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo, y el entorno laboral en su conjunto, además de consecuencias devastadoras sobre la salud del individuo”

Como nos demuestra Marie Hirigoyen, para poder prevenir eficazmente el acoso, hay que distinguir el acoso, de otras situaciones que no lo son. **No es acoso moral:**

- **El estrés profesional.** El mismo está constituido por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante. En lenguaje corriente el estrés se genera por sobrecarga y malas condiciones laborales. Si bien el acoso moral, pasa por una etapa de stress, lo abarca y supera. Es decir que hay una primera etapa con agresión y/o aislamiento producido por las condiciones de trabajo, con consecuencias para la salud. Pero la persona tiene escasa conciencia de lo que le está ocurriendo. Cuando la persona toma conciencia de la mala intención o intención de perjudicar, por parte del superior, las consecuencias sobre el psiquismo son más graves. Se trata de una herida sobre la propia autoestima y de un verdadero ataque a la dignidad de la persona humana. Veamos la diferencia en estos ejemplos:
Caso de stress: *“En agosto me cambiaron de departamento, como resultado de un ascenso. Me veía obligada a leer varios informes diarios y firmarlos, por lo que la responsabilidad sobre los mismos recaía sobre mí. Además el teléfono no paraba de sonar y mi jefe me decía que trabaje más de prisa. Estaba muy cansada, la calidad de mi trabajo comenzaba a decaer y cometí un grave error. Mi jefe me convoca a una reunión y yo le comenté que no daba abasto con tanto trabajo y lo mal que me sentía. Ambos conversamos sobre pasar a un puesto más tranquilo en otro sector, ya que tal vez ese puesto no era para mí”. Viviana X*
Caso de acoso: *“En noviembre de 2003 llegó a mi sucursal un nuevo jefe de sector quien, desde el primer día, nos prohibió hablar con el gerente y demás autoridades*

bajo amenaza de echarnos. Por otra parte, él no llegó solo sino que también llegó, trasladado de otra sucursal, un nuevo gerente, muy amigo de él, y otras personas más. Eran todo un grupo. Ya en la primera semana, mi jefe me llamó a una reunión individual y me dijo que colocaría a otras personas a trabajar con los clientes que yo venía manejando. Decía que eran empresas muy grandes e importantes para mí sola y que las debía compartir. Desde que llegó, el trato dispensado hacia mi persona fue totalmente hostil, autoritario, despectivo, humillante, y también discriminatorio. Pienso que, de alguna manera, me tenía marcada. En esa primera semana también me sancionó por llegar tarde a una reunión de la que nunca fui notificada y me prohibió la entrada a la oficina. Ejercía sobre mí una presión indebida y arbitraria. Me humillaba constantemente delante del resto de mis compañeros, intentaba desanimarme, desacreditarme y desmoralizarme, para lo cual comenzó a interrumpirme constantemente o desvalorizar mis opiniones en las reuniones de trabajo, desmereciéndolas hasta llegar a ningunearme, o sea, a ignorarme haciéndome un vacío total, como si yo fuera invisible. No puedo explicar la angustia, miedo y ansiedad que todo esto me provocó. Tenía taquicardias, ahogos, pérdida de equilibrio. Yo iba corriendo al trabajo. Corría y corría para llegar antes que el colectivo. “Entrevista a Laura Amoedo

- **El conflicto.** Si se logra establecer un conflicto no hay acoso. En una situación conflictiva, las personas son capaces de verbalizar y si la situación es dolorosa y onerosa, se le reconoce una utilidad, algo debe cambiar o ser reconstruido o reorganizado. Se puede aprovechar el conflicto para aprender a superarlo, aunar esfuerzos y trabajar juntos en pos de objetivos comunes. *“Lo que caracteriza el conflicto es la escalada simétrica o igualdad entre los protagonistas”.* Lo positivo del conflicto es que aceptamos al otro como interlocutor. Asegura Marie Hirigoyen; *“El acoso moral no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante – dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad.”* *“Cuando esto ocurre dentro de un cuadro de subordinación, es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima sobre el subordinado se convierte en dominio sobre una persona.”*
- **El maltrato de la dirección.** Se trata de la conducta tiránica de ciertos jefes o gerentes que someten a los empleados a una presión terrible y/o los tratan con violencia. La misma está a la vista de todos y todos los empleados reciben el mismo trato. Los procedimientos de acoso moral, son en cambio ocultos. En el caso de maltrato en cambio, los empleados tienen la opción de hablar con los delegados sindicales, denunciar estos comportamientos o lograr una acción de alguna autoridad superior.
- **Agresiones esporádicas.** El acoso moral se caracteriza por la repetición. Se trata de actitudes que aisladas pueden parecer sin importancia, pero su reiteración y sistematización las convierten en perversas. Según Marie Hirigoyen una sola agresión verbal constituye un episodio de violencia y agresividad pero no acoso moral, mientras que los reproches reiterados sí lo son.

- **Las malas condiciones de trabajo.** Es muy difícil distinguir entre acoso moral y malas condiciones de trabajo. Trabajar en una oficina muy pequeña con mala ventilación e iluminación, no es en sí un acto de acoso, al menos que lo reciba uno solo de los empleados y pueda detectarse la intencionalidad, lo mismo puede decirse de las sobrecargas de trabajo. En el caso de acoso moral esa degradación de las condiciones de trabajo se produce progresivamente sin que el asalariado pueda juzgar a partir de qué momento sus condiciones de trabajo pasan a ser anormales. Esta realidad aparece de forma relativa, solamente si se la compara con la de sus compañeros de trabajo.
- **Motivación por parte de la dirección.** Vale la pena también distinguir entre la coacción o presión legítima por parte de un superior para que trabajen sus empleados y una conducta abusiva por parte del superior. Nunca es acoso cuando la exigencia de compromiso se realiza de manera respetuosa.

El acoso se genera en cambio en conductas por las cuales una persona busca herir a otra y hacerle perder su dignidad:

- **El aislamiento.** El acoso tiene como objetivo, las personas aisladas, que no han sabido hacer buenas alianzas o que simplemente no las tienen. El agresor trata de aislar al empleado acosado, no le llega información, no le pasan los llamados o correos electrónicos es aislado físicamente, nadie le habla. De esta manera la persona no puede quejarse, ni buscar consuelo o apoyo. ¡Nadie le cree! Los perversos narcisistas ponen a los “corderos” en contra de la persona aislada. El silencio de los colegas, muchas veces no es hostil hacia la víctima sino que refleja sino que refleja temor o cinismo. Si la víctima reacciona a ese silencio, el proceso se vuelve circular, la reacción de la víctima estimula la hostilidad del grupo.
- **El trabajo es un pretexto para atacar a la víctima.** Una agresión personal sería mal vista en el trabajo, por lo que a las víctimas se les cambian las condiciones de empleo. Estos pequeños signos son difíciles de distinguir, de cambios indispensables en el lugar de trabajo. Así es como, un cambio de oficina por otra en un lugar inhabitable puede sustentarse en la necesidad de una “reestructuración”. Darle a una persona una computadora que no funciona adecuadamente, un monitor que le “quema” los ojos o no darle impresora, cuando tiene que imprimir muchas hojas al día, puede enmascarse como reducción de costos o falta de insumos. Cambiar a una persona “molesta porque trabaja bien” de sector, puede disfrazarse en razones de “asignación de recursos humanos”; sobrecargas de trabajo, en razones de necesidades temporarias de trabajo y así indefinidamente. Además, para desestabilizar a alguien basta con poner de manifiesto sus errores, darle objetivos imposibles de cumplir, encomendarle tareas inútiles, demostrarle que es “incompetente”, impedirle realizar su trabajo y decirle: “la culpa no es tuya sino que es mía que no he sabido demostrarte mi visión” o “he fallado en integrarte al equipo”. Una persona concienzuda, entusiasta y proactiva que recibe estos tratos en forma sostenida, con el tiempo, se desploma.

- **El objetivo del ataque es la persona.** En los ejemplos anteriores, no se pretende atacar el trabajo, sino a la víctima. Existe una voluntad consciente o no de perjudicarla. Se trata de una agresión para dominar a cualquier precio, se detectan las debilidades de la víctima y se busca que la persona pierda la confianza en sí misma. Se la acorrala con reproches a fin de someterla. **No se trata de arreglar un conflicto sino de establecer una relación de poder.** A fin de someter al otro se instaura una desigualdad o se refuerza la existente por vínculo de jerarquía. Se desarma al supuesto adversario. Por esta razón los métodos tradicionales de resolución de conflictos no dan resultado, hay una relación desigual de poder.
- **La pérdida de sentido.** Lo que lastima más a la víctima en esta situación es la ausencia de sentido. Se es marginado, maltratado, humillado, amenazado, burlado, se sufren reproches, pero no se pueden conocer las razones. La víctima especula sobre cuál fue el disparador de su problema y qué es lo que hizo mal. No es posible comprender cómo si uno se ha esforzado tanto en su trabajo se encuentre aislado, humillado y que nadie confié en uno. La víctima sufre porque no ha podido tejer alianzas, porque es diferente o porque por sus calificaciones profesionales resulta una amenaza para otras personas. Desde el punto de vista lógico, se trata de una situación absurda, se muestra entonces la perversión, el sentido no está en la finalidad del trabajo sino en la lucha de poder.

¿Por qué se habla de perversión?

- Porque existe **intención** de agredir psicológicamente, lo cual agrava el impacto. La intención no se diluye, por haber “recibido órdenes de quitarse de encima al asalariado”. Si una persona es muy vulnerable y no ha habido intención de perjudicarla, es importante aclarar la situación, respetarla en sus diferencias y debilidades.
- Conduce al aumento de poder del victimario mediante la manipulación de otras personas. El perverso elimina de este modo a los que representan un obstáculo para su statu quo o aún para su progreso.

¿Qué es lo que lleva a una persona a acosar a otra?

Afirma Marie Hirigoyen: *“En el origen de los procedimientos de acoso, no se hallan hechos patentes explicativos, sino más bien un conjunto de sentimientos inconfesables”*

Es así que detrás de un proceso de acoso podemos hallar:

- **El rechazo a las diferencias.** Se trata de conductas al límite de la discriminación, aunque no abiertamente, para evitar sanciones. El acoso es mucho más sutil, por ejemplo se trata de observaciones que tratan de desalentar a una mujer en un grupo de hombres- Muchas veces esta situación se da porque no se comparte la manera de pensar, de actuar,, de hablar y también de vestirse. A veces las víctimas resuelven el problema adoptando conductas “camaléonicas”, se adaptan al medio para ser consideradas aceptables.

- **La envidia.** La envidia es un sentimiento que surge cuando dos personas son susceptibles de compararse entre sí. Es un sentimiento destructivo y difícil de confesar a la vez. Por lo tanto, como no podemos decírselo al otro, intentamos rebajarlo. De este modo vemos reducir la distancia entre nuestra imagen de nosotros mismos y la que imaginamos del otro.
- **Los celos.** Un jefe no puede soportar que su subordinado tenga más titulación. O más inteligencia que el mismo, lo mismo puede ocurrir entre colegas. El jefe se siente amenazado, su subordinado “le hace sombra”, intenta deshacerse de él, antes que verse inseguro en su puesto.
- **Las rivalidades.** Las empresas “psicópatas” utilizan esta herramienta para deshacerse de una persona cuando pretenden que se marche. Se enfrenta a una persona contra otra, desaparecen los equipos y una de ellas, la que tenga menos poder, se marchará. Bajo la excusa de “la competencia” se dificulta el trabajo en equipo y se busca romper alianzas. Las personas que tiene puntos de vista diferentes, en lugar de acudir al diálogo, se enfrentan entre sí y sostienen conductas desleales
- **El miedo.** Para Marie Hirigoyen el miedo, *“Es el motor esencial que lleva al acoso moral, dado que, es lo que nos convierte en seres violentos, atacamos antes de ser atacados. Agredimos al otro para protegernos del peligro”*
 Por un lado el asalariado tiene temor al desempleo, pero por otra parte quienes tienen trabajo sienten temores inexpresados a no complacer al jefe, a no ser apreciados por los colegas, a adoptar cambios, a cometer errores profesionales, a recibir sanciones, a que se descubra una malversación, lo que puede llevar a querer deshacerse de los testigos. Muchas veces el estilo de gestión tiende a culpabilizar a los subordinados dándoles a entender que se crean ellos mismos los problemas. Así el miedo tiende a generar conductas uniformes en los empleados y que nadie se destaque sobre los demás. En otras empresas el estilo de dirección se apoya solamente sobre el miedo al despido. Los empleados estarán siempre a la defensiva, los de inferior jerarquía pagan los platos rotos de sus superiores, todos desconfían de todos, se ocultan las debilidades propias, por temor a que el otro las aproveche, se ataca antes de ser atacado, a librarnos del otro como si estuviéramos en legítima defensa, el otro no es un compañero de trabajo sino un rival peligroso o un enemigo en potencia. Las personas que más temor tienen a los demás son los perversos narcisistas. Para este grupo, las personas que no pueden ser seducidas o sometidas son peligrosas. El miedo hace que se sientan amenazados y los lleva a acosar a la otra persona porque creen estar en una posición inestable.
- **Lo inconfesable.** La conducta de acoso moral revela razones ocultas que son inconfesables. Se trata de reglas implícitas u ocultas que rigen en la empresa y forman parte de su cultura. Muchas veces éstas pueden ser vistas como disfunciones o negligencias, pero son toleradas por todos. Aquel que manifieste aquello que no funciona o pretenda cambiarlo, será marginado del grupo.

Los procedimientos utilizados para acosar al otro son estereotipados y Marie Hirigoyen los clasifica como:

- **Atentado contra las condiciones de trabajo.** Se busca encontrar fallas en la víctima para que aparezca como incompetente, reprocharles esta situación y eventualmente hacer que renuncie o despedirla con justa causa. Otras veces, esta situación es tan sutil, que es difícil de probar ya que el acosador se ampara en interés de la empresa. “Tenía necesariamente que cambiarte, a fulano debíamos volverlo a tu puesto ya que no había otro que él pudiera ocupar”. O “Te enviamos a que hagas lo mismo que hiciste aquí”. O simplemente, “eres un recurso humano”. Algunos procedimientos típicos contra la víctima:
 - . Retirarle la autonomía
 - . Retacearle información necesaria para su trabajo
 - . Replicarle o criticarle todas sus decisiones y/o trabajos injustamente
 - . Negarle acceso a sus instrumentos de trabajo: PC, impresoras, etc.
 - . Encargar tareas nuevas constantemente, para las que la persona está sobre capacitada o sub capacitada
 - . Se ejerce presión para que no pueda ejercer derechos como almorzar, permisos de salida, etc.
 - . Se impide su promoción
 - . Se le dan trabajos peligrosos contra su voluntad
 - . Se le dan consignas imposibles de ejecutar

- **Aislamiento.** Esta conducta puede proceder de los compañeros de trabajo o de la jerarquía. Consisten generalmente en:
 - . Interrumpir constantemente a la víctima cuando pretende hablar
 - . Cortarle el saludo, no hablarle y/o comunicarse solamente por escrito
 - . Instalar a la persona alejada de los demás
 - . Prohibirle o hacer imposible la comunicación con sus colegas
 - . Rechazar pedidos de entrevista de la víctima de parte de colegas o superiores.

- **Atentados contra la dignidad de la persona.** La persona es objeto de la envidia de sus colegas o de algún personal jerárquico y esto se transmite mediante burlas, comentarios indignos sobre su persona “es un inútil”, desprecios, etc.:
 - . Observaciones, gestos o acciones despectivas en su presencia para descalificarla ante los demás. Ej.: “Silbar cuando la persona intenta hablar” o mostrar abiertamente desinterés
 - . Hacer circular rumores sobre la persona o ridiculizarla por su origen religión o físico.
 - . Asignarle tareas humillantes.
 - . Injuriar a la víctima

- **Violencia verbal, física o sexual.** Es la estigmatización o el rechazo directo de la víctima:
 - . Amenazas
 - . Agresión física que puede ser leve: un empujón inadvertido para los demás, cerrarle la puerta en las narices, echarla de una sala a la que se la ha llamado

- . Gritos
 - . Invasión a su vida privada
 - . Anónimos
 - . No tener en cuenta sus problemas de salud
 - . Acoso directo.
- **Factores agravantes.** Son factores que agravan la situación de la víctima,:
- . El tiempo de exposición al acoso.
 - . Si se trata de un grupo coaligado contra una persona en lugar de una sola persona contra otra.
 - . Si se trata de un superior jerárquico más que de un colega
 - . La intensidad de la agresión
 - . La vulnerabilidad de la víctima

El acoso reviste para la víctima consecuencias para su salud psicofísica, económicas y sociales.

Consecuencias para su salud:

Siguiendo a la psiquiatra Marie Hirigoyen, los primeros síntomas de acoso son cercanos al stress: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, lumbalgias, problemas digestivos.

Si el acoso continua en el tiempo la persona puede ingresar en un estado depresivo, con todas las características descritas por la psiquiatría para tales estados. *“El riesgo suicida es importante, de 517 casos reportados, 13 desembocaron en tentativa de suicidio”*

Sin llegar a tales extremos el 52% de las personas presenta diversos trastornos psicosomáticos: “El cuerpo acusa la agresión antes que el cerebro, que se niega a ver lo que no consigue comprender” Más tarde, los síntomas que siguen son los de stress post traumático.

La persona sufre una pérdida “narcisista” sobre todo cuando se trata de personas que se implican mucho en su trabajo. La víctima siente fracaso, desilusión, desesperanza. A esto se suma un sentimiento de vergüenza y humillación. La víctima sufre porque no ha podido o sabido defenderse ante maltrato, no haber podido frenar el proceso por las humillaciones no detectadas y los mensajes negativos no detectados a tiempo.

En la Argentina, estos datos los recoge la Oficina de Violencia Laboral (OAVL), dependiente del Ministerio de Trabajo de la Nación:

El 75% de los trabajadores que fueron asistidos por la OAVL, al acudir a la primera consulta, ya estaban bajo tratamiento médico, psicológico o psiquiátrico. 8 de cada 10 trabajadores hicieron referencia de impacto de las diferentes agresiones en su ámbito laboral sobre su salud mental y dijeron sufrir de angustia, depresión, autoestima baja, ataques de pánico, pesadillas, olvidos y desorientación. 4 de cada 10 trabajadores

mencionaron síntomas sobre su salud física: contracturas, gastritis. En el 77% de los casos los síntomas fisiológicos se ven acompañados de síntomas psicológicos.

A esto se añade la pérdida de sentido producida por el doble mensaje y la comunicación paradójal. Por ejemplo, mientras se presiona a alguien para que trabaje, se le retacea la información necesaria para hacerlo. La paradoja es una contradicción a la que llega, en ciertos casos, el razonamiento abstracto. Etimológicamente, la palabra surge del latín *paradoxum*. Se encuentra compuesta por el prefijo *para*, que significa contrario o alterado, en conjunción con el sufijo *doxa*, que significa *opinión*. La paradoja puede definirse como una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes. Se emiten dos mensajes simultáneos que resultan ser incompatibles entre sí. Las paradojas surgen por doquier y actúan en todos los campos de las relaciones humanas. Existen razones para creer que ejercen una considerable y permanente influencia en nuestra percepción de la realidad. A través de un doble vínculo, se transmiten mensajes sutiles no percibidos al principio como destructores, porque simultáneamente otro mensaje contradice al anterior. Por ejemplo se dice un cumplido pero en tono amenazador, que solamente la víctima comprende. Se utiliza el lenguaje gestual no verbal, se realizan alusiones indirectas, insinuaciones, humillaciones. El agresor sabe manejarse en un contexto ambiguo. Un abrazo lleno de afecto, un beso, un elogio – dependiendo del contexto – se combinan con miradas cargadas de desprecio, odio o frases aparentemente inocentes destinadas a minar la autoestima de la víctima. Esta ambigüedad busca que la víctima no sea capaz de localizar la agresión, de percibirla y por lo tanto, defenderse ante ella. La agresión se produce de maneras indirectas, pulsando los resortes más débiles de la víctima.

Los demás no perciben este lenguaje paradójal y es común que aseguren a la víctima sobre el acosador: “Pero si se trata de una buena persona...” Esto da a entender “algo habrás hecho”, “no puede ser”. Si el acosado se defiende será tratado de “agresivo”, “de carácter difícil” o de “loco”.

Así es como el acoso va minando la identidad y cambiando el carácter de la persona, Pueden aparecer trastornos psiquiátricos. La persona que atraviesa esta situación, ya no es la misma. El cambio puede darse en sentido positivo, a través de un aprendizaje, pero puede evolucionar hacia un caso de neurosis o psicosis. Se trata como manifiesta la Dra Hirigoyen de casos de “asesinato psíquico” determinado por la cronicidad del estado depresivo.

Consecuencias sociales y económicas:

La mayoría de las personas sometidas a acoso, son excluidas del mundo laboral, al menos temporalmente. Según cifras aportadas por la Dra. Hirigoyen:

- El 30% de esas personas toman licencias más o menos prolongadas por enfermedades psicofísicas
- El 20% son despedidas por alguna falta
- El 9% negocia su despido
- El 7% renuncia a su puesto de trabajo
- El 1% se prejubiliza

Las personas que acaban desempleadas, presentan en su mayoría problemas de reinserción laboral, que pueden ser temporarios o permanentes y que se deben en su mayor parte a síntomas de stress post traumático. Estas personas pierden la confianza en sí mismas y en los demás, no tienen una buena imagen de sí mismas.

Así es que las personas sufren unida a la pérdida de sus ingresos, gastos médicos, psicoterapia, honorarios de abogados, etc.

Consecuencias para la empresa:

Cuando las personas trabajan bajo situaciones de extrema presión o stress no rinden lo mismo. El clima laboral adverso va en contra de los objetivos de la empresa. Se dan altos niveles de rotación, ausentismo por enfermedad, licencias. Las empresas pierden a los mejores recursos humanos. Tienen que enfrentar altos costos laborales al tener que hacer frente a demandas judiciales e indemnizatorias.

El aprendizaje y desarrollo de la organización no se produce en el medio de un mal clima laboral. Si se logra inducir bajo presión un crecimiento económico, este no va acompañado de un desarrollo de la organización como un todo y de todos sus integrantes. Podríamos hablar entonces de organizaciones con doble mensaje o doble identidad. Por ejemplo se exalta la excelencia en comunicaciones externas, para atraer más clientes. Cuando el cliente toma contacto con la organización percibe que el servicio es pésimo. No sabe por qué y se queja y se va a la competencia siempre que puede. El personal jerárquico culpa a los empleados, cuando en realidad, el clima de trabajo es pésimo, se dan situaciones de acoso, se trabaja bajo presión y las personas no importan nada ya que son meramente recursos. Es decir, la causa del problema es cultural y todos los que participan están inmersos en tal cultura. Si las personas no son consideradas en su condición de tal, es muy difícil que se pueda transmitir una visión de excelencia hacia el exterior. Las empresas muchas veces no se tienen en cuenta que el interés meramente económico - financiero, en donde se ha perdido el sentido de comunidad de personas y de trabajo redundan en abundantes pérdidas. Se pierde el sentido y las personas, no saben adónde van ni a qué apuntan, trabajan en un clima adverso en donde todos compiten contra todos, sin un objetivo común más que aumentar los resultados. A la larga esto trae aparejadas pérdidas en los resultados, la empresa que perdió el rumbo, no sabe buscar la verdadera causa... ¡Muchas veces culpa de los resultados a los propios empleados! Si alguien externo detecta la verdadera causa, (una cultura enferma, perversa), lo puede comunicar y el empresario acepta el desafío... entonces, sólo entonces comenzarán las mejoras.

Contextos favorecedores de acoso:

- Contextos sometidos a stress constante y destructivo, del tipo de doble mensaje.
- Faltas de comunicación, de cortesía, falta de estímulo a las personas. Discursos apremiantes y amenazadores. Existencia de rumores y “radio – pasillo”

- Exigir que la persona entre dentro de un molde” o perfil del “empleado ideal”. Se limita la autonomía y el espíritu crítico de las personas.
- La falta de reconocimiento, el hacerse los jefes de los logros de sus subordinados la búsqueda de resultados financieros solamente.
- Empresas cínicas que están dispuestas a cualquier fechoría con tal de alcanzar resultados financieros que conformen a los accionistas.
- Un modelo de dirección tóxico en el que las personas son solamente recursos, esto es independiente del modelo de economía de mercado y de libre competencia. Se trata no de este modelo, que puede darse en un estilo de dirección sano sino de falta de respeto a las personas, quienes pasan a ser solamente instrumentos.
- El sector servicios. 4 de cada 5 consultas a la OAVL en Argentina, las efectuaron trabajadores de este sector de actividad. Las mismas representan el 84,62% del total, seguida de lejos por el sector industrial con un 15% de las consultas.
- Organizaciones perversas donde se instala la mentira, el cinismo, la inseguridad de las personas, se utiliza el doble discurso y los procedimientos no son consensuados sino que se imponen por la fuerza.
- Alternancia en el **estilo de gestión por seducción – estilo de gestión por miedo:**

Fase 1 Luna de miel o seducción: la persona es bien acogida, hasta exageradamente bien, se le pregunta si está cómoda, qué necesita. El agresor actúa como lo que en realidad es, un depredador, examina a la víctima, localiza sus puntos débiles, sus inseguridades, sus posibles traumas. Mientras hace esto se muestra como una persona encantadora o como una persona indefensa. Capta a la víctima, la atrae a su juego, ya sea mostrándose como una persona muy sabia o como una pobre víctima necesitada. En esta fase el agresor extiende sus redes, **el fin es crear un área de influencia en torno a la víctima para conseguir manipularla.** La manipulación ya es una agresión en sí misma. Ejemplos de manipulación son crear dudas sobre el propio comportamiento, sobre las capacidades de cada cual, intentar incidir sobre los sentimientos de los demás... Esta manipulación da una clara sensación de poder: los demás son títeres a los que se pueden manejar como se antoje. No sólo las víctimas son títeres, sino todas las personas que les rodean, pues para el "perverso narcicista" los demás no existen en cuanto a un "sí mismo" sino sólo en relación a él. No sólo se relacionan con los demás con criterios de utilidad, sino también y sobre todo con criterios de apropiación.

Fase 2: Tensión. Se produce una situación de tensión en escalada en que la víctima siente la necesidad de apaciguar la situación. Esto puede darse por un error de la víctima, exceso de trabajo o por un error de otra persona que se atribuye a la víctima.

Fase 3: Incidente. Abuso verbal o emocional, discusiones, injurias, amenazas, acusaciones, intimidaciones se produce cuando la víctima ve su posición de víctima. Percibe la agresión y la reconoce. Entonces el agresor pone en marcha su maquinaria destructiva. Aquí ya no busca la manipulación, pues la víctima se ha

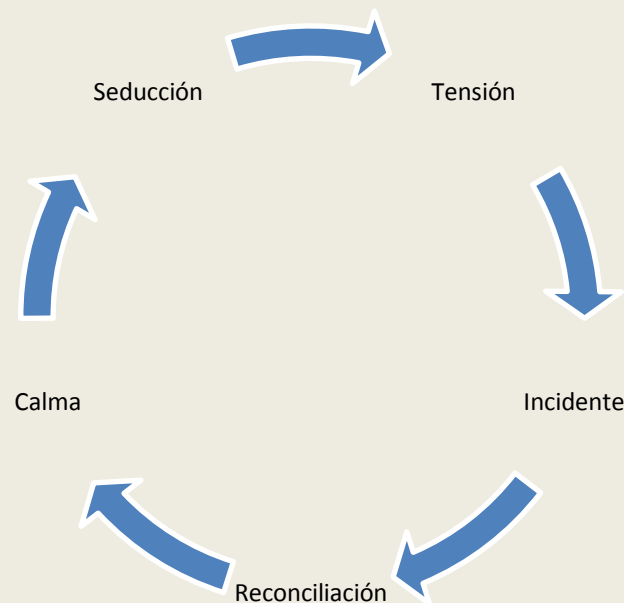
sustraído a su influencia, sino la destrucción del otro. En esta fase la víctima siente miedo y el agresor rabia fría. El miedo desestabiliza en gran medida, ya que las personas necesitamos seguridad. Otra consecuencia peligrosa del miedo es que produce ira como mecanismo de defensa. La violencia psicológica tiene un gran problema: no deja huellas y la experiencia vivida es difícilmente explicable. Así como el paranoico cree que alguien intenta aniquilarle, la víctima puede parecer paranoica incluso ante sus propios ojos y no digamos ya ante los ojos de los demás. Es muy importante que la víctima confíe en sus propias percepciones para evitar este riesgo.

Fase 4. Reconciliación. Puede haber pedido de disculpas o no por parte del acosador, pero siempre queda claro de que la culpa es de la víctima. O se victimiza el mismo acosador “¿qué habré hecho mal para...? ¿Por qué no te pude transmitir mi visión de equipo?”. O se banaliza la situación: la víctima exagera, “no es para tanto...”

Fase 5. Calma que prepara la tormenta. El incidente es olvidado. No hay acoso por el momento. La víctima piensa: “¿qué es lo que habré hecho mal?” En realidad se da una antesala que prepara hasta que se resuelve una nueva situación de tensión. Se trata de situaciones cíclicas que se vuelven crónicas. Primero la violencia se va destilando en pequeñas dosis, para por último ejercer todo el poder sobre una persona que no se puede defender.

Lo que crea la tensión no es el conflicto sino la asimetría de poder impuesta

El cuadro subsiguiente muestra la relación cíclica entre las fases:



Casi siempre las víctimas de acoso son personas que:

- son atípicas o con alguna característica distintiva
- son demasiado competentes o muy relevantes profesionalmente
- tienen una personalidad distintiva que se resisten a “amoldarse”
- no han logrado hacerse de una red de relaciones dentro de la empresa, o al menos no han logrado formar alianzas.
- tienen baja autoestima o necesidad especial de reconocimiento
- son demasiado escrupulosas o se implican mucho en su trabajo

Las características del acosador.

Marie France Hirigoyen llama a estos agresores “perversos narcisistas”. Se trata de personas que no han podido construir una identidad propia. Necesitan destruir la identidad de los demás para sobrevivir. El agresor persigue la destrucción de la víctima. Esta destrucción puede traducirse en: enfermedades mentales, desestabilización emocional grave, suicidio, etc. Los agresores normalmente son personas que dan muy buena imagen, hablan muy bien en público, son expertos en habilidades sociales y sólo las víctimas llegan a conocer su lado oscuro. No tienen inquietudes propias, sus sentimientos sólo giran en torno a ellos mismos. Son un gran vacío que intenta llenarse con estímulos externos y para ellos la destrucción de los demás es una necesidad. Así como el tigre necesita matar para comer, el "perverso narcicista" necesita humillar y aniquilar para elevarse a sí mismo. El agresor desea para sí las cualidades de la víctima (iniciativa, inteligencia, sensibilidad, bondad, etc.), se ve amenazado por esas cualidades, pero como no es capaz de cultivarlas en sí mismo necesita destruirlas en la otra persona. Ante esto, el agresor, no siente remordimiento ninguno. Ante los que no son elegidos como víctimas, su conducta es irreprochable. El "perverso", una vez iniciado el ciclo de violencia, no parará nunca. Evitará siempre la confrontación directa. Culpará, indirectamente, a la víctima. Es muy difícil probar la violencia psicológica. La única alternativa en la vida privada es la separación. En la vida pública, el autodomínio y el control emocional o el abandono.

4. ¿ Qué se puede hacer desde la empresa?

Para atender una conducta de mobbing desde la empresa es preciso atender a las necesidades de comunicación en todos los canales, ascendente, descendente y horizontal. Además:

- Prestar atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de las mismas, de modo de detectar problemas en el clima interno
- No dar lugar al rumor de ningún tipo, escuchando a la gente y aclarando las situaciones que se presenten en el “radio pasillo”
- En caso de encontrarse con una situación de mobbing, tener en cuenta que se trata de una relación asimétrica. Por lo tanto los métodos convencionales de resolución de conflicto como la negociación en colaboración no tiene lugar. La mediación, mediante la intervención de un tercero neutral, puede ser efectiva solamente si no

existe un proceso perverso y se trata de situaciones que no son de acoso moral, sino trastornos de comportamiento o conductas torpes. La asimetría se manifiesta en una relación de poder perversa entre el acosador y la víctima. Además el perverso narcisista negará los hechos y si acepta la mediación, tratarán de tornarla en su propio provecho.

- La víctima debe ser separada del acosador, no podrá trabajar más con él. Necesita además que se la comprenda y reconozca
- La víctima debe ser indemnizada por los gastos extras, en que hubiera incurrido a causa de la situación de acoso, sean médicos o psiquiátricos. Esto representa un gesto simbólico de reconocimiento al maltrato que han sufrido
- Se debe restablecer la confianza en la víctima mediante la escucha. La misma no puede convertirse en un interrogatorio a la víctima, como si se tratase de un delincuente sino que se trata de restablecer un diálogo delicado y respetuoso

La mejor solución para el grave problema que presentamos es **prevenir**, es decir tomar medidas para que no ocurra. **La prevención del mobbing parte del respeto a la dignidad humana y se afianza en el aprendizaje organizacional.**

Para la prevención del mobbing, las relaciones laborales y la gestión humana, deben basarse en el respeto a la dignidad de la persona. Las empresas tienen una responsabilidad de soporte o apoyo en el desarrollo de las personas. Aportan no solamente la experiencia y ciertas pericias técnicas profesionales, toda empresa transmite cultura y valores y el desafío es asumir la responsabilidad de formar y desarrollar equipos. Se trata de “*organizaciones que aprenden*”. El arte de educar, formar, preparar a las personas, está referido a un proceso sistemático de desarrollo del comportamiento, conocimientos y motivación de las personas con la posibilidad de mejorar la adecuación a su ocupación. Descubrir posibilidades de mejora y desarrollo en la gente, generar inquietudes, hacer que todos se sientan valorados en su trabajo, es un reto para las empresas que quieren captar, gestionar y sobre todo mantener recursos humanos talentosos.

Es que el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin el individual.

Peter Senge considera la organización que aprende como la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano. Asimismo, se trata de un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear. En definitiva, la organización de aprendizaje es aquella organización con una filosofía de equipo aceptada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre. Las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de

crear sinergias a partir del trabajo en equipo. Es pensar a la organización como un todo, como una gran familia, con sentido de comunidad.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio; organizaciones donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros:

- Se estimula el sentido de responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y pertenencia
- Se utiliza el conocimiento y las capacidades institucionales en forma efectiva
- Se integran las diversidades, se valora y reconoce la experiencia y la capacidad de cada uno en actividades y visiones comunes
- Se estimula el aprendizaje colaborativo

Como señala Peter Senge *“las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender”*

En “Las Organizaciones que aprenden”, Peter Senge afirma que si bien, la tierra es nuestro hogar, en algún momento de los últimos cientos de años, le dimos un nuevo nombre a la naturaleza, “recursos naturales” y le dimos un nuevo nombre a nuestro departamento de personal, departamento de “Recursos Humanos”. La palabra “recurso”, “resource”, en inglés, significa, estar en reserva esperando para ser usado. Entonces la terminología “recursos humanos”, podría ser cambiada por humanos, “en reserva”, aguardando para ser usados. Algo similar ocurre con el concepto “conocimiento”, está utilizado considerando a la organización basada en la máquina, está considerado como recursos. De ahí provienen los términos: gestión basada en el conocimiento, empresa basada en el conocimiento, o estrategias que generan conocimiento, competencia basada en el conocimiento, aprendizaje organizativo. Se basan en sistemas para la recuperación y almacenamiento del conocimiento ¿pero qué es conocimiento? y ¿qué es aprendizaje? Existe un conocimiento para la acción, el saber hablar, saber caminar y un conocimiento más especulativo, el de las ciencias o el de la filosofía. Y ambos son conocimiento

El aprendizaje en la organización tiene que ver con qué vamos a hacer, cómo vamos a hacer las cosas de manera diferente. Cuáles son algunos de los métodos, de las herramientas para hacerlo, y cómo seguimos avanzando una vez que empezamos, qué problemas vamos a encontrar.

Para esto es necesario preguntarse qué es lo importante para la organización y para sus miembros en el contexto de hoy. ¿Qué queremos crear? ¿Qué cosas pretendemos hacer

realidad? Es importante escucharnos activamente unos a otros dentro de esa organización e interesarnos especialmente por lo que piensa el otro, considerar las diferencias entre las personas y encontrar valores y objetivos comunes que están subyacentes a esas diferencias, generar confianza mutua. Es necesario no olvidarse de cuáles son nuestros valores, lo realmente importante. El desafío en la empresa es armonizar esos valores con la cuestión económica, la necesidad de ganar dinero, y desarrollar las habilidades clave. “*Es lo humano lo que nos conecta a todos*”. Obviamente cada persona es singular y esa es la belleza, que se expresa en la variedad. No hay dos seres humanos idénticos, como así tampoco hay dos hojas idénticas en un mismo árbol, o dos células idénticas de las centenas de millones de células en nuestro organismo. Esto es una profunda diferencia entre el mundo de lo vivo y el mundo de las máquinas.

Los grandes equipos son grupos de personas que toman el principio natural de la diversidad, pero que armonizan la diversidad. Si se piensa que la tarea como gerente o empresario es crear un ambiente en el que la gente pueda trabajar y aprender al máximo de sus posibilidades, en esencia, uno es responsable de las condiciones ambientales para que el aprendizaje pueda ocurrir.

La gente se siente más entusiasmada, más comprometida con su labor, si siente que está creciendo, que está aprendiendo, que es cada vez más quien quiere ser. El trabajo condiciona de por sí un *proceso educativo*, uno “se hace hombre” trabajando, y esto expresa el fin del proceso educativo

La armonía implica variedad y diversidad, como en una orquesta sinfónica, donde surge la belleza. En todo entorno laboral se necesita un equipo. Un equipo es cualquier grupo de personas que se necesitan mutuamente para hacer algo.

Las capacidades de aprendizaje básico se refieren en primer lugar a nuestras aspiraciones que se logran trabajando juntos, en verdadera comunicación, en pos de objetivos comunes. Es entonces que empezamos a crear la confianza, la seguridad, el entendimiento mutuo que proviene del conversar genuino, pensar juntos acerca de los temas complejos que enfrentamos. Esto no es simplemente una cuestión de ser cortés con otros, el objetivo del aprendizaje es lograr resultados, resultados que uno realmente quiere producir para lograr los resultados que queremos obtener partiendo de la interdependencia. La trama de lo vivo, cómo los sistemas vivientes están entremezclados y cómo son interdependientes. Pero se trata también de encontrar el sentido, dejar el “nosotros pagamos para que uds. trabajen” y encontrar un ambiente laboral que realmente tenga sentido para las personas, personas capaces de aprender, expresarse y comunicarse entre sí mediante el lenguaje y volcar sus conocimientos a su trabajo. El trabajo no es un castigo divino, sino que es un proceso para dominar la tierra que abarca a todos los hombres, a la vez que actúa en cada ser humano. Como persona que trabaja, el hombre realiza acciones que lo conducen a la realización de su humanidad y al perfeccionamiento de su vocación como persona.

Buenos Aires, Setiembre de 2011

***Silvia Stamato**

Es consultora especializada en Aprendizaje Organizacional. Directora de la Consultora Silvia Stamato – Desarrollo del Capital Humano. Consultora y capacitadora para la SEPYME.

Coautora del libro **El ABC del Gerenciamiento. Para el desarrollo corporativo de PyMes y emprendimientos**. Autora del libro **El Desarrollo en el escenario de la globalización**.

Docente de Desarrollo de Proyectos de Negocios en Universidad CAECE. Docente de la Licenciatura en Management y Finanzas de la Universidad de Palermo. Docente de la Escuela de Educación Continua del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Integra la Comisión de Administración de Recursos Humanos de ese Consejo Profesional.