

**Eje Temático: Salud**

**GT1:** Reflexiones en torno a la salud mental y las políticas públicas contemporáneas.

**Acoso Laboral – ¿Cómo intervenir? Una mirada desde la Universidad de la República del Uruguay**

**Marco Institucional**

En el año 2010 la Universidad de la República del Uruguay, la principal universidad del país, que es pública y cogobernada, creó un Programa de Salud Mental (PSM) para abordar las problemáticas de salud mental de sus estudiantes y trabajadores.

Las dos principales características del PSM son su carácter interdisciplinario, ya que en él participan profesionales y servicios de Psicología, Trabajo Social, Medicina, Antropología, Enfermería, Educación Física, entre otras, y participan activamente en su dirección y ejecución los distintos gremios de trabajadores y estudiantes de la institución.

El PSM se dedica fundamentalmente a la Promoción y Prevención de Salud, desarrollando una estrategia de atención primaria en salud, y también a la investigación, como parte de un proceso integral de intervención – investigación.

**El Acoso Laboral**

El PSM decidió abordar la problemática del acoso laboral debido a la gran demanda existente. Una investigación estadística realizada por el PSM sobre la Calidad de Vida de los trabajadores docentes y no docentes de la Universidad, publicada en el año 2012, reveló que en promedio el 17% de los trabajadores habían padecido situaciones de “violencia en el trabajo”. Este concepto incluye un conjunto de problemáticas, como por ejemplo el acoso laboral, sexual y las distintas formas de discriminación. Siguiendo su visión interdisciplinaria, el PSM construyó una noción de “acoso laboral” desde el paradigma de la complejidad.

Se define a la violencia en el trabajo como *“Toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma”* (OIT;2003).

A los efectos de poder elaborar un constructo teórico más asequible se restringe la definición de acoso laboral a *la reiteración sistemática de actos de violencia en el trabajo contra una o más personas por parte de otra/s que actúan desde una posición de poder, no necesariamente jerárquico, en el marco de una relación laboral. Esto crea un entorno intimidatorio que perturba la vida laboral de la víctima, atenta contra su dignidad y afectan sus derechos humanos y salud (OIT; 2003).*

Desde este punto de vista el acoso laboral, por sus características de sistematicidad y persistencia en el tiempo, necesita de una organización del trabajo que le permita condiciones de posibilidad para poder existir. En un intento por evadir su responsabilidad las autoridades podrían alegar desconocimiento de los hechos, pero, aunque este desconocimiento sea real y no fingido, lo que posibilita en estos casos que se produzca el acoso es justamente la falta de control, negligencia e ignorancia de las autoridades de lo que ocurre en sus organizaciones.

Por otra parte también hay que destacar que la responsabilidad no siempre radica exclusivamente en las autoridades o patronal, ya que los propios compañeros de trabajo también pueden facilitar el acoso, por acción u omisión.

Al respecto de los compañeros de trabajo se debe decir que el acoso laboral también puede producirse desde una lógica horizontal, entre compañeros del mismo nivel, y no únicamente vertical, entre jefes y subordinados. Pero incluso cuando los acosadores son compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico de la víctima, también existe responsabilidad institucional o patronal. Esto es así porque las autoridades deben garantizar el respeto a los derechos humanos y el cumplimiento de las normativas laborales y de salud en las organizaciones laborales que tienen a su cargo. De esta forma, aunque el acoso laboral sea horizontal, las autoridades también son responsables por acción u omisión.

Estas características referidas a las responsabilidades empresariales y sociales frente al acoso laboral son las que hacen bien compleja la tarea de intervención en estos temas. Ningún empleador o autoridad institucional acepta con agrado su nivel de responsabilidad en hechos tan reprochables como los que constituyen el acoso. En general, las respuestas que dan las autoridades son que no tienen conocimiento de que en sus dependencias ocurran hechos de acoso, o que de haberlos son exclusiva responsabilidad individual de los agresores.

Pero además de este problema de la “negligencia patronal”, por llamarle de alguna manera, existe otro problema más complejo aún, como la vinculación del acoso laboral con una determinada forma de organización del trabajo.

Este aspecto es sumamente relevante para pensar modelos psicosociales de intervención en acoso laboral, porque si se concibe a la organización laboral como un ecosistema, se debe aceptar que este sistema ha alcanzado un estado de homeostasis funcional incorporando prácticas de acoso.

Por lo tanto, es esperable que cualquier intento por modificar esta situación instituida, al romper un equilibrio (patológico, pero equilibrio al fin) genere las ansiedades básicas frente al cambio que plantea Pichón Rivière (1982), y consecuentemente un intento de autodefensa del sistema como forma de resistencia al cambio.

En suma, a la hora de pensar una efectiva intervención sobre una situación de acoso laboral, habría que tener en cuenta la necesidad de sensibilizar a las autoridades y patronales sobre sus responsabilidades y promover un cambio en las prácticas y modelos de gestión que permitieron (habilitaron) que el acoso pudiera producirse.

Hay que tener la habilidad técnica y artesanal de diseñar una intervención a sabiendas de que la misma deberá afectar a la propia organización del trabajo (con todo lo que ello implica), por lo menos en sus aspectos simbólicos y psicosociales.

Una buena intervención debería tener en cuenta estos aspectos, y no reducirse a caer en estereotipos individualistas e individualizantes, típicos de la ideología neoliberal, restringiendo el problema del acoso a una disputa personal entre un acosador y un acosado, lo cual por supuesto que también existe.

Se debería preguntar siempre: ¿por qué una determinada organización tolera, consciente o inconscientemente, que una persona acose a otra dentro de su ámbito?

Si la intervención se limita únicamente al plano individual se corre el serio riesgo de que, en el mejor de los casos, se solucione provisoriamente el problema pero luego, más temprano que tarde, el problema reaparezca con los mismos o distintos protagonistas individuales. Si, por el contrario, la intervención se limitara únicamente al nivel organizacional y no se atendiera también el nivel individual, se correría el riesgo de que la misma perdiera efectividad por volverse impersonal y superficial. Se invisibilizarían así las responsabilidades individuales, que evidentemente existen, lo cual genera una cultura de impunidad que también propicia al acoso.

Para poder responder la pregunta “¿cómo intervenir?” en casos de acoso laboral, como en toda intervención psicosocial, lo primero es poder formular hipótesis diagnósticas previas.

Comprender este ámbito laboral como el hábitat del trabajador, desde un punto de vista ecológico, es imprescindible para evitar la formulación de interpretaciones

descontextualizadas. La institución empleadora no solamente le asigna un rol al individuo, también les asigna “identidades” a las personas, las transforma en personajes, los cuales los afectan profundamente.

Permanentemente la institución, en un proceso dialéctico entre lo instituyente contra lo instituido, está asignando y negociando valores simbólicos que les adjudica a los trabajadores, en el marco del escenario de fondo de lo que la sociología de Pierre Bourdieu (2002) conceptualizó como “campo” social, entendido éste como proceso de lucha social, en sus diversas facetas materiales y simbólicas.

Quizás la gente no lo sepa conscientemente, pero muchas veces el rol de “acosado” en una organización laboral es descrito públicamente con el mote de “mal trabajador”. Es decir, en la organización públicamente se acusa, difama y presenta a un individuo como un “mal trabajador”, cuando en realidad la organización, con la complicidad por acción u omisión de muchos, ubica al individuo en el rol de acosado, haciéndolo jugar el papel de lo que Pichón Rivière (1982) describió como el “chivo emisario” de las tensiones grupales.

Se recuerda que la categoría analítica **trabajo**, en tanto institución social, es un fuerte productor de identidad y subjetividad, y estos procesos de producción de subjetividad son singulares en cada institución, pero también es cierto que el micro grupo reproduce características del macro grupo.

Estas fuertes tensiones sociales a veces se resuelven mediante lo que Pichón Rivière (1982) llama procesos de “deposición”. En líneas generales se puede decir que mediante estos procesos se busca encontrar a “chivos expiatorios” o personas sobre las cuales “depositar” las culpas y las responsabilidades de lo que angustia al grupo. El trabajador que se transforma en el “chivo” sirve para canalizar la angustia del grupo, convertida en bronca, contra una persona a la cual tienen a mano para descargar su agresividad.

La agresión funciona como mecanismo psicológico defensivo contra la angustia, y como los trabajadores y jefes no pueden dirigir su agresividad contra los verdaderos responsables de las tensiones que los angustian, ya que éstas les resultan inalcanzables, apelan a lo que tienen más a mano y escogen a uno de los suyos para maltratarlo. De esta manera se reequilibra el sistema.

Es imprescindible comprender estos procesos psicosociales que generan las prácticas de acoso para poder diseñar una eficaz propuesta de intervención.

En otras palabras: una intervención efectiva en una organización donde existan prácticas de acoso laboral debería poder trabajar con las personas y los grupos para poder generar espacios de reflexión con los otros, pero no desde una lógica de la imposición del saber técnico sobre el saber cotidiano de los trabajadores, sino, por el

contrario, desde una lógica de la cooperación y el mutuo respeto entre la diversidad de saberes.

Los técnicos deberían intervenir pero no con el espíritu de los “conquistadores” extranjeros que vienen a “evangelizar” o “iluminar” a los pobladores locales, sino con el espíritu de los “exploradores” ávidos por conocer nuevas culturas e intercambiar con ellas desde una posición de colaboracionismo y aprendizaje mutuo.

El acoso laboral se reproduce justamente sobre esta premisa: en un sistema social capitalista fuertemente competitivo y violento, en el cual una clase social explota y humilla a las otras, se instituyen normas por las cuales explotar y humillar a otros seres humanos no solamente es algo permitido, sino también valorado como símbolo de jerarquía social.

La alienación, y la imperiosa necesidad de apropiarse de bienes simbólicos que le den sentido al trabajo, son un serio factor de riesgo para la generación de prácticas de acoso laboral. La subordinación de la identidad y la autoestima a los valores de la ideología individualista empresarial, debidos al proceso de alienación, pérdida del sentido de la vida, sentimientos de extrañamiento, despersonalización, etc., pueden fácilmente derivar en la instauración de mecanismos psicológicos defensivos que proyecten la agresividad contra otras personas (por ejemplo subalternos) que pasan a jugar el rol de víctimas de acoso.

De aquí surge la gran importancia de los sindicatos y de las distintas formas de organización de los trabajadores, formales o informales, en el ámbito laboral. Estas formaciones son las responsables de combatir el fenómeno de la alienación en el trabajo, creando vínculos de solidaridad y evitando el aislamiento, tanto material como simbólico.

La apuesta del Programa de Salud Mental de la Universidad, en la intervención en situaciones de acoso laboral y otras formas de violencia, es a rescatar los aspectos resilientes de las personas, los grupos y las organizaciones, promoviendo el trabajo activo en red, por ejemplo con los gremios de trabajadores y con otras formas de organización que se den en las instituciones: comisiones de salud, comisiones de género, entre otras. También se trabaja el eje vertical, diseñando estrategias de sensibilización de las autoridades sobre las distintas problemáticas y se busca establecer formas de colaboracionismo mutuo.

Se puede decir que se busca “cartografiar” el terreno de intervención para identificar los potenciales recursos y elementos aliados que nos puedan ayudar en el proceso de intervención, la cual siempre será CON los otros, bajo la premisa del mutuo respeto.

En este sentido el PSM desarrolla, en su estrategia de promoción de salud, prácticas donde incorpora técnicas participativas, grupos de reflexión y discusión, donde la voz y opinión de los protagonistas son centrales.

Se busca producir empoderamiento de las personas y los colectivos, generando diálogos constructivos, propiciando encuentros. La reflexión se promueve de múltiples maneras, habilitando espacios de consulta individual y de intercambio grupal. Dialogando con las estructuras verticales formales y con las formaciones horizontales informales, procurando aumentar los coeficientes de transversalidad.

Se apela a una multiplicidad de dispositivos de intervención, conjugando las técnicas de entrevistas, talleres, difusión de materiales escritos, etc. Se aborda el tema del acoso desde una perspectiva de promoción y prevención de salud apostando a la interdisciplina.

Las intervenciones son siempre singulares, e implican un proceso de construcción con los otros, instituyendo un mutuo proceso de aprendizaje. Cada organización es diferente, tiene sus rasgos culturales específicos, que tanto los técnicos como los trabajadores deben elucidar. ¿Qué significa el acoso en una organización determinada? ¿Para qué se produce? ¿Qué aspectos simbólicos se ponen en juego? ¿Qué instituciones atraviesan a la organización que habilitan el acoso?

Y ¿cuáles son las capacidades resilientes, las potencialidades para poder enfrentar lo instituido con un proceso instituyente superador? ¿Cuáles son los valores sociales saludables que se deberían reforzar para facilitar la intervención? Estas, y muchas otras preguntas elaboradas en conjunto con los participantes, son parte de las preguntas que el equipo técnico debe preguntarse.

En definitiva, el rol del equipo técnico interventor debe ser el de “facilitar” los procesos potencialmente saludables que ya poseen las personas y los grupos, favoreciendo y alentando la generación de procesos instituyentes de salud, en el marco de un proyecto emancipatorio.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bourdieu, P. (2002) *Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto*. Sobre trabajos de Bourdieu de 1966, 1969, 1971, 1980. Editorial Montessor, Argentina
- Comisión de investigación y evaluación del Programa de Salud Mental del Servicio Central de Bienestar Universitario (2012) Informe de Encuesta de

Calidad de Vida de los funcionarios docentes y no docentes de la Universidad de la República de Uruguay; 2012.

Disponible en:

[http://www.bienestar.edu.uy/sites/default/files/Informe%20Encuesta calidad de vida.pdf](http://www.bienestar.edu.uy/sites/default/files/Informe%20Encuesta%20calidad%20de%20vida.pdf)

- Guattari, F. (1976) *Psicoanálisis y Transversalidad*. Editorial Siglo XXI. Mexico DF
- Lapassade, G. (1977) *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. Editorial Gedisa. España.
- *Lourau, R. (1991) "El análisis institucional."* Editorial Amorrortu. Argentina.
- Montero, M. (2003) *"Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad"*. Editorial Paidós. Argentina
- Organización Internacional del Trabajo (2003) *"Reunión de expertos para elaborar un repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el trabajo en el sector de servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente"*. Ginebra, 8 al 15 de octubre de 2003. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_112578.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf)
- Pichón Rivière, E. (1982) *El Proceso Grupal*. Editorial Nueva Visión. Argentina.

### **Autores:**

Menendez, Manuel: Licenciado en Psicología. Delegado de la Agronomía Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR). Integrantes del Programa de Salud Mental (PSM) y de la Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación.

Cánepa, Elisa: Licenciada en Psicología. Delegada de la Agronomía Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR). Integrante del Programa de Salud Mental (PSM) y de la Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación.

### **Referencia Institucional:**

Universidad de la República - Servicio Central de Bienestar Universitario – Programa de Salud Mental de la UdelaR

**Mail:** menendezmanuel@hotmail.com

**Teléfono:** (+598) 2 408 58 65 int. 105 (PSM-SCBU)