

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR
ACUERDO S.E.P. No. 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE SALUD, PSICOLOGÍA Y COMUNIDAD
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO**



**ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO
UN PROCESO DE IDA Y VUELTA**

UNA APROXIMACIÓN AL FENÓMENO A TRAVÉS DE LA ACTITUD DE ESCUCHA DEL
ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA, CON CUATRO MUJERES VÍCTIMAS DE
ACOSO EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

P R E S E N T A

LUISA FERNANDA CUÉLLAR VÁZQUEZ

GUADALAJARA, JALISCO. 2004

Todas las criaturas tienen que aprender que existen depredadores. Sin este conocimiento, una mujer no podrá atravesar su propio bosque sin ser devorada.

Comprender al depredador significa convertirse en un animal maduro que no es vulnerable por ingenuidad, inexperiencia o imprudencia.

Clarissa Pinkola Estés

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, UN PROCESO DE IDA Y VUELTA

Luisa Fernanda Cuéllar

El acoso psicológico se materializa en un maltrato modal y verbal que recibe un trabajador por parte de su jefe, o de uno o varios compañeros de trabajo, con la finalidad de desestabilizarlo y minarlo emocionalmente hasta lograr deteriorarlo y disminuir su capacidad laboral para que abandone la organización o el puesto que ocupa dentro de la misma.

Como si de una paradoja se tratara, no son los trabajadores mediocres los sujetos de acoso, por el contrario, son aquellos empleados valiosos, brillantes, inteligentes, con iniciativa, con empuje, con ideas nuevas y con una vida laboral y personal satisfactoria, quienes reciben los mayores ataques por parte de los acosadores.

El acoso tiene su origen en los celos, la envidia, la competencia mal entendida, la promoción de una persona o la llegada al lugar de trabajo de un nuevo empleado, de manera que un trabajador con características de excelencia se convierte en una amenaza para un jefe inseguro de sí mismo, con deficiencias en su estilo de liderazgo o con una preparación inferior a la del acosado. Su “defensa” consiste en estigmatizar a su víctima y lanzar sobre ella ataques y críticas acerca de su desempeño, su vida privada y sus valores.

El acoso deteriora la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades laborales, en su autoestima, en sus relaciones y hasta en su familia, lo cual desemboca en una desvalorización total de su persona, un sentimiento de ser inadecuada y de hacer las cosas mal. La víctima de acoso introyecta la culpa y se siente responsable de lo que le ocurre, sin pensar que el problema está fuera de ella y pertenece al acosador.

El presente trabajo muestra como cuatro jóvenes mujeres egresadas del ITESO y que han sido víctimas de acoso psicológico en el trabajo pasan por un proceso grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, mediante el cual se adentran en el fenómeno, comprenden su participación en él y deciden modificar creencias y rasgos que las pueden hacer caer en actitudes victimistas, entendiendo al mismo tiempo su vulnerabilidad y el hecho de que cualquier persona puede ser víctima o acosador.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Apertura de introducción.....	1
1 Acoso psicológico en el trabajo.....	3
2 Problematicación.....	7
3 Enfoque Centrado en la Persona.....	8
4 Justificación de la intervención.....	10
5 Antecedentes de la intervención.....	12
6 Objetivo de la intervención.....	15
7 Hipótesis del trabajo.....	15
8 Pregunta de investigación.....	15
9 Relación de contenidos por capítulo.....	16
10 Breve descripción de las empresas.....	17
10.1 Franquicia de dispositivo de seguridad para automóviles.....	17
10.2 Institución académica.....	18
10.3 Empresa de seguridad privada y protección.....	19
Cierre de la introducción.....	20

CAPÍTULO I ESTADO DEL CONOCIMIENTO

Apertura del capítulo I.....	21
1.1 Acoso psicológico en el trabajo.....	23
1,1,1 El rechazo a la diferencia.....	23
1,1,2 La envidia, los celos y la rivalidad.....	25
1,1,3 El miedo.....	28
1,1,4 Lo inconfesable.....	29
1,1,5 El aislamiento.....	30
1,1,6 El trabajo como pretexto para un ataque personal.....	31
1,1,7 La intencionalidad.....	32

1.2 Fase de duelo.....	33
1.3 El perdón.....	34
1.4 Las falsas víctimas.....	35
1.5 Tipos de acoso.....	36
1.6 Acoso psicológico en México: una visión personal y retrospectiva, fruto de mis observaciones, mi experiencia y mis aprendizajes.....	37
1.7 La realidad mexicana desde mi perspectiva; una aproximación a los razgos de las víctimas y de las personas que acosan.....	49
1,7,1 Personas acosadoras.....	49
1,7,2 Personas acosadas.....	51
1.8 Acciones de acoso.....	53
1,8,1 Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima para comunicarse adecuadamente con otros, incluida la persona que le acosa.....	54
1,8,2 Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga posibilidad de mantener contactos sociales.....	54
1,8,3 Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su buena reputación personal o laboral.....	55
1,8,4 Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su posibilidad de ser empleada, mediante la desacreditación profesional.....	55
1,8,5 Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.....	56
1.9 Efectos del acoso psicológico en las víctimas.....	56
1.10 Rasgos característicos de una persona que acosa.....	58
1.11 Fases de acoso psicológico.....	59
1,11,1 Incidentes críticos.....	59
1,11,2 Fases de acoso y estigmatización.....	60
1,11,3 Intervención de la dirección.....	60
1,11,4 Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto.....	60
1,11,5 Salida de la organización.....	61
1.12 Factores de resistencia al acoso psicológico.....	62
1,12,1 Mantenerse en buena forma física y mental.....	62

1,12,2	Incrementar la confianza en uno mismo.....	62
1,12,3	Mantener la consideración del entorno.....	63
1,12,4	Mantener a la opinión pública de su lado.....	63
1,12,5	Acciones que hay que evitar.....	64
1,12,6	Buscar apoyos en la periferia.....	64
1,12,7	Ganar mayor presencia.....	65
1,12,8	Hacerse apadrinar o reclamar profesionalmente.....	65
1,12,9	Asegurar el apoyo del entorno familiar y social.....	65
1,12,10	Reforzar y estabilizar la situación económica, personal y familiar.....	66
1,12,11	Incrementar el margen propio de maniobra.....	66
1,12,12	Adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas.....	67
1,12,13	Mantener una red profesional de contactos personales.....	67
1.13	Lo que no es acoso psicológico.....	67
1,13,1	El estrés.....	68
1,13,2	El conflicto.....	70
1,13,3	El maltrato de la dirección.....	72
1,13,4	Las agresiones esporádicas.....	72
1,13,5	Las malas condiciones de trabajo.....	73
1,13,6	Las acciones profesionales.....	73
1,13,7	El burn out.....	74
1.14	Prevención del acoso psicológico en las empresas.....	76
1,14,1	Información y sensibilización.....	76
1,14,2	Formación de especialistas.....	76
1,14,3	Formación de directores.....	77
1,14,4	Redacción de una carta social.....	77
1.15	Comportamientos básicos en las personas acosadas.....	78
1.16	Responsabilidades empresariales.....	78
1.17	El Enfoque Centrado en la Persona.....	80
1,17,1	Actitudes fundamentales.....	82
1,17,1,1	Autenticidad, verdad o congruencia.....	82
1,17,1,2	Aceptación, respeto o apreciación positiva incondicional....	83
1,17,1,3	Comprensión empática.....	84
1,17,2	La escucha.....	86
1,17,3	El organismo.....	91
1,17,4	Condiciones para el cambio constructivo en la personalidad.....	93
1,17,5	Psicoterapia centrada en el grupo.....	94
1,17,6	Etapas del proceso de grupo.....	95
	Cierre del capítulo I.....	98

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

Apertura del capítulo II.....	100
2.1 Investigación cualitativa.....	100
2.2 Estudio de casos.....	102
2.3 Instrumentos.....	103
2,3,1 El cuestionario.....	103
2,3,2 Las sesiones en profundidad.....	104
2,3,3 La observación.....	105
2,3,4 La entrevista.....	107
Cierre del capítulo II.....	109

CAPÍTULO III EL PROCESO, LOS SENTIMIENTOS Y LOS APRENDIZAJES

Apertura del capítulo III.....	110
3.1 El proceso.....	111
3.2 Situaciones documentadas en el estado del conocimiento.....	138
3,2,1 Metas inalcanzables.....	138
3,2,2 Ambigüedad de funciones y directrices.....	139
3,2,3 Intromisión en la vida personal.....	139
3,2,4 Descalificación.....	140
3,2,5 Deseos de perjudicar la salud de la víctima.....	141
3,2,6 Amenaza.....	141
3,2,7 Plagio de ideas.....	142
3.3 Rasgos de las personas que acosaron a las mujeres del grupo de acompañamiento.....	143
3.4 Categorías.....	146
3,4,1 Envidia.....	146
3,4,2 Miedo.....	150
3,4,3 Rabia.....	153
3,4,4 Odio.....	155
3,4,5 Impotencia.....	157
3,4,6 Coraje.....	160
3,4,7 Tristeza.....	161
3,4,8 Ira.....	163
3,4,9 Negación.....	166

3,4,10 Somatización.....	167
3.5 El darse cuenta.....	170
Cierre del capítulo III.....	171

CAPÍTULO IV REFLEXIONES PERSONALES

Apertura del capítulo IV.....	177
4.1 Reflexión acerca del acoso psicológico.....	177
4.2 Reflexion acerca de la escucha activa.....	191
Cierre del capítulo IV.....	199

CAPÍTULO V MIS POSICIONES FUNDAMENTALES

Apertura del capítulo V.....	200
5.1 Mis posiciones fundamentales.....	200
5,1,1 Existe una participación activa de las víctimas en los episodios de acoso.....	200
5,1,2 Las victimas participan de una manera inconsciente.....	200
5,1,3 No todas las personas son esencialmente positivas.....	201
5,1,4 No todas las personas acosadoras son esencialmente perversas.....	201
5,1,5 Cualquier persona puede optar por la perversidad.....	202
5,1,6 Las víctimas pueden modificar su visión de lo ocurrido.....	202
Cierre del capítulo V.....	204

CAPÍTULO VI RESPUESTAS A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, SUGERENCIAS Y CONCLUSIÓN FINAL

Apertura del capítulo VI.....	205
6.1 Respuestas a la pregunta de investigación.....	205
6.2 Sugerencias.....	206
6,2,1 A las empresas.....	206
6,2,2 A las víctimas de acoso.....	207
6,2,3 A las personas acosadoras.....	208

6.3 Conclusión final.....	208
---------------------------	-----

Cierre del capítulo VI.....	210
-----------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	213
--	------------

ANEXOS

1 Formato de cuestionario.....	216
2 Gráficos.....	236
3 Formato y ejemplo de transcripción de registro.....	250
4 Correos electrónicos de las cuatro acosadas.....	287

APERTURA DE LA INTRODUCCIÓN

“El lugar de trabajo, es el único campo de batalla donde se puede matar a otro, sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales”.

Heinz Leymann

El presente trabajo es el resultado de una investigación que realicé sobre el acoso psicológico en el trabajo, con cuatro jóvenes mujeres egresadas del ITESO que han sido víctimas de acoso y con quienes formé un grupo de acompañamiento en el que, como facilitadora, elegí la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona, de Carl Rogers.

Me decanté por la actitud de escucha porque es una herramienta que me permite acompañar a la otra persona dejando que me describa su mundo interno, que me presente sus personajes y el guión de su obra, de esa obra que vive día a día y que la va conformando como un ser humano único.

La escucha es para mí un pilar fundamental dentro de un proceso de acompañamiento, ya que con ella le estoy diciendo a la otra persona que le respeto, que le “reconozco” como ser humano y que en mí hay un espacio que recibe con atención no sólo sus palabras, sino también lo que está detrás de su discurso.

El mismo ¹Rogers, mencionó que había descubierto que el sólo hecho de escuchar atentamente a otra persona era una manera muy importante de ayudarla. La escucha va irremediabilmente unida a la empatía, la congruencia y la aceptación incondicional de las que hablo en el capítulo I.

A lo largo de este trabajo, narro desde sus inicios el proceso de intervención que realicé con cuatro mujeres víctimas de acoso psicológico cuyos

¹ Rogers C. R. Y Rosenberg R. L. La persona como centro. P83 Editorial Herder Barcelona 1989.

nombres han sido cambiados por motivos de confidencialidad. En él, entrelazo las voces de las figuras consideradas hasta hoy como puntales de este tema.

En primer término doy paso al profesor Heinz Leymannn, de la universidad de Estocolmo, en Suecia, pionero en la investigación del acoso psicológico en el trabajo y de cuyas aportaciones se han derivado los estudios que se realizan hoy en día.

En segundo lugar, y a partir del capítulo I, presento las investigaciones de la psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, quien bajo mi perspectiva es actualmente la máxima autoridad en el conocimiento del fenómeno del acoso.

En un tercer puesto, decidí incluir al psicólogo español Iñaki Piñuel y Zabala, de quien hablo en esta introducción, y que en mayo del año 2001 con el apoyo de estudiantes de la Universidad de Alcalá de Henares, dirigió una investigación denominada “Barómetro Cisneros”, donde se encuestó a una muestra de casi mil personas en activo de todo tipo de sectores laborales en la Comunidad de Madrid y en el entorno de Alcalá de Henares y Guadalajara, en España. Los resultados arrojaron que un 11.44% de las personas encuestadas padecían acoso psicológico en sus centros de trabajo.

En este trabajo, expongo los motivos que me llevaron a realizar esta investigación, describo el proceso de la misma, la cual se desarrolló dentro del marco del Enfoque Centrado en la Persona y presento al final mis reflexiones, posiciones fundamentales, conclusiones y sugerencias.

Esta introducción está formada por diez apartados:

1. Un panorama de lo que se conoce como acoso psicológico en el trabajo.
2. La problematización, en la cual hablo de mi interés sobre el tema a partir de tres ejes fundamentales que me conducen a explorarlo.

3. Una breve descripción de lo que postula el Enfoque Centrado en la Persona con algunas consideraciones personales sobre el ser humano en relación al acoso psicológico.
4. La justificación de la presente intervención, donde plasmo mi opinión acerca de por qué hay que atender a las víctimas de acoso psicológico.
5. Los antecedentes de esta intervención.
6. El objetivo de la intervención.
7. La hipótesis con la que trabajé durante la intervención.
8. La pregunta de investigación que me sirvió de columna vertebral a lo largo de este estudio.
9. Una relación de contenidos por capítulo.
10. Una breve descripción de las empresas donde se padeció acoso psicológico.

1. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El acoso psicológico, también conocido como Mobbing, se ha considerado como la nueva plaga laboral del siglo XXI. Aunque ha existido siempre, no fue tipificado como tal hasta la década de los ochenta, cuando Heinz Leymann,² profesor de la universidad de Estocolmo, describió claramente el acoso puntualizando: “Los conflictos son inevitables...No estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto. Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos. Es un proceso de destrucción que se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas en forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”

Para Heinz Leymann el acoso consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen siempre a la misma persona en la punta

² Leymann Heinz, Mobbing. La persécution au travail. P26 Editorial du Seuil. Paris, 1996.

de mira. Él mismo lo definió como ³“Las actitudes repetidas y reprehensibles o claramente negativas que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva y que pueden conducir a su marginación de la comunidad en el lugar de trabajo”.

El acoso psicológico suele darse de manera tan sutil que es muy difícil detectarlo en el momento preciso en que está ocurriendo. Es muy común caer en la cuenta de lo que ha sucedido, tiempo después, cuando el daño está consumado y la víctima de acoso se encuentra en una situación lamentable.

Como dice Leymann, no es el hecho aislado en sí lo que destruye, sino la continua repetición de actos de agresión camuflados que inciden en la integridad de la persona elegida como víctima.

El acoso se materializa en un maltrato modal y verbal que recibe el personal de una empresa por parte de personas acosadoras que pueden ocupar cargos superiores o pertenecer a la misma jerarquía de quienes padecen el acoso, con la finalidad de desestabilizar, minar emocionalmente, deteriorar y disminuir la capacidad laboral de las víctimas para que abandonen la organización o el puesto que ocupan dentro de la misma.

Como si de una paradoja se tratara, no son las personas mediocres las víctimas de acoso, por el contrario, son aquellos hombres y mujeres brillantes, inteligentes, con iniciativa, con empuje, con ideas nuevas y con una vida laboral y personal satisfactoria, quienes reciben los mayores ataques.

El acoso tiene su origen en los celos, la envidia, la competencia mal entendida, la promoción de una persona o la llegada al lugar de trabajo de un nuevo miembro, de manera que personal con características de excelencia se convierte en una amenaza para personas inseguras de sí mismas, con deficiencias en su estilo de liderazgo o con una preparación inferior a la de la

³ Idem

víctima. Su “defensa” consiste en estigmatizarle y lanzar sobre ella ataques y críticas acerca de su desempeño, su vida privada y sus valores.

Las actividades de acoso pueden consistir en no asignarle a la persona acosada trabajo alguno cuando el resto del grupo tiene tareas a realizar y velar para que no encuentre tarea alguna por sí misma, darle una excesiva carga de trabajo, fijarle objetivos inalcanzables y ordenarle realizar tareas totalmente inútiles que acaban por desquiciarle.

También se le puede obligar a realizar tareas muy inferiores a sus competencias laborales, trabajos que puedan ser nocivos para su salud, ocasionarle desperfectos en su equipo de trabajo, retenerle información vital para sus funciones induciéndole al error y luego acusarle de negligencia, mantenerle en un constante cambio de directrices, encargarle sin cesar tareas nuevas, cuestionar sus decisiones, ignorar sus méritos en el trabajo, aislarla físicamente, negarle cualquier tipo de comunicación, ignorar su presencia, interrumpirle cuando habla y hasta prohibir a sus colegas que se comuniquen con ella.

Otra forma de acoso es lanzar ataques a su vida privada, a su ética, a sus creencias y a su forma de ser. Se le calumnia, se hacen circular chismes y falsedades sobre su persona, se burlan, se le ponen apodos denigrantes, se le ridiculiza, se le atribuyen problemas mentales o de relación interpersonal, se le imita en forma peyorativa, se le inventan enfermedades y se le discrimina por sus orígenes o nacionalidad.

Una constante en todas las víctimas es tenerles bajo una lupa y registrar todo lo que hacen o dicen de manera malintencionada, aislándolas de actividades sociales informales y retirándoles cometidos de mayor responsabilidad.

El acoso deteriora la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades laborales, en su autoestima, en sus relaciones y hasta en su familia,

lo cual desemboca en una desvalorización total de su persona, un sentimiento de ser inadecuada y de hacer las cosas mal.

La víctima de acoso introyecta la culpa y se siente responsable de lo que le ocurre, sin pensar que el problema está fuera de ella y pertenece a quien acosa. El entorno también la culpa y le repite que “ella se lo ha buscado”, que “debe cambiar” y que “es una persona conflictiva e inestable”.

La víctima de acoso empieza entonces un verdadero calvario que la lleva a tener dificultades para concentrarse, olvidos y pérdidas de memoria, decaimiento, depresión, apatía, irritabilidad, inquietud, nerviosismo, agitación, ataques de ira, hipersensibilidad, pesadillas, insomnio, dolores de estómago, falta de apetito, sensación de nudo en la garganta, llanto, aislamiento, sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones, hipertensión, dolores musculares y de espalda, fatiga crónica, debilidad, desmayos y temblores, entre otros.

El desenlace habitual es que la víctima salga en forma voluntaria de la organización por medio de una renuncia, ya que no puede aguantar más, o bien, de manera forzosa mediante un despido. Las menos, tienen la opción de solicitar un traslado a otros departamentos u obtener una licencia.

⁴Piñuel y Zabala, profesor de la universidad de Alcalá de Henares, afirma que las personas propensas a sufrir acoso son las que se resisten a ser manipuladas, las que se niegan a caer en el servilismo y la sumisión, las que no hacen caravanas ante las “vacas sagradas” de la organización, las que no participan en maniobras ilícitas, las que son rectas, empáticas e interesadas en el desarrollo de los demás, las personas autónomas y con iniciativa que tienen carisma y saben trabajar en equipo, las que hacen preguntas incómodas que nadie se atreve a formular, las que no adulan, las que saben tomar decisiones y disienten de la opinión oficial y el pensamiento único, las que hablan claro y llaman

⁴ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Editorial Sal Terrae. España, 2001.

a las cosas por su nombre y las que no adaptan sus opiniones “al sol que más calienta”.

Asimismo, indica que una persona que acosa miente compulsivamente, manipula, tiene doble personalidad, no es empática, tiene un criterio personal deficiente, cree saberlo todo y poseer la verdad, es incapaz de afrontar el fracaso, busca el oportunismo y la conveniencia, es rígida, egoísta y evasiva.

Las consecuencias para la organización pueden ser nefastas: una alta rotación de personal y un elevado índice de absentismo causado muchas veces por las incapacidades del personal acosado, disminución de los estándares de desempeño, clima laboral contaminado y hasta pérdidas muy severas en las utilidades.

2. PROBLEMATIZACIÓN

El tema del acoso psicológico en el trabajo me interesa a través de tres ejes fundamentales:

1. Mi historia de vida.
2. Mi ejercicio profesional como licenciada en Relaciones Industriales.
3. Mi práctica como facilitadora de la Maestría en Desarrollo Humano.

En el primer caso porque yo he padecido acoso psicológico y sé lo difícil que es remontar este tipo de situaciones ya que destruyen a la persona a través de aniquilarle la autoestima y de fomentar en ella la inseguridad en sus competencias laborales. El acoso psicológico produce un daño integral en la persona que lo sufre.

En el segundo, porque la orientación de mi profesión como licenciada en Relaciones Industriales lleva en sí el ideal de proteger los derechos del personal que labora en las empresas, proporcionándole, además, un lugar de trabajo higiénico donde pueda desarrollar sus competencias dentro de un entorno de respeto que no obstaculice la obtención de los objetivos individuales y organizacionales.

En el tercer punto, desde mi práctica como facilitadora de la Maestría en Desarrollo Humano, me interesa apoyar a las víctimas de acoso psicológico para que sean capaces de comprender el fenómeno y retomar la dirección de sus vidas, adquiriendo en este proceso aprendizajes significativos que promuevan su desarrollo.

Para mí, es imperiosa la necesidad de divulgar el fenómeno del acoso psicológico y acompañar a las personas afectadas para que logren recuperarse lo antes posible e inicien de nuevo una vida personal y laboral con una autoestima alta y con seguridad en sí mismas y en sus capacidades, a través del entendimiento profundo de lo que ha ocurrido y de los aspectos psicológicos que han intervenido en el proceso.

3. ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

Debido a que es un fenómeno conocido por mí y dado que el estudio del comportamiento del factor humano en las organizaciones ha sido relevante en mi vida profesional, me he abocado a profundizar en el acoso psicológico desde diversas perspectivas, aunque esta intervención, como ya mencioné, la he realizado dentro del marco del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers.

El Enfoque Centrado en la Persona postula que el ser humano, ya sea como individuo o como grupo social, es básicamente positivo. Se desarrolla y

cambia hacia una mayor actualización de sus potencialidades individuales y colectivas en una constante interacción con las influencias que pueden favorecerle y obstaculizarle en términos de su medio social y físico, lo cual incluye a las personas con quienes se relaciona y las condiciones y circunstancias particulares que conforman su entorno.

Partiendo de lo anterior, el acoso psicológico en el trabajo es una de las influencias obstaculizadoras que puede tener el ser humano en su interrelación con el entorno, referido, en este caso, al mundo laboral.

Sin embargo, y dado que como individuo posee determinadas potencialidades, la persona acosada puede remontar la experiencia negativa y hasta “regresiva” que supone estar sometida a una situación de acoso psicológico, y apostar por una actualización que le conduzca a un desarrollo saludable.

El ser humano no es fruto de un determinismo. Es, ante todo, una entidad libre capaz de regir sus actos y conducir su existencia hacia formas más positivas de comportamiento. Sin embargo, y ante las influencias no favorecedoras del medio en el que vive, corre el riesgo de quedarse anclado en actitudes que no potencien su tendencia actualizante.

El presente estudio pone de manifiesto mi confianza en el ser humano y en su asertiva capacidad de elección, sobre todo cuando se ha visto rodeado de un entorno de salud y desarrollo. La víctima puede, mediante información, autoexploración y utilización de herramientas personales, psicológicas y sociales, salir no solo airosa, sino hasta enriquecida, de una situación de acoso psicológico en el trabajo.

Puede recurrir a su voluntad, a la comprensión del fenómeno, a la confianza en sus recursos y al apoyo de sus relaciones y seres queridos para apuntalarse de nuevo en el mundo laboral y darle la cara con un semblante más sereno y menos

ingenuo, sin que por ello, preciso, quede inmune de volver a padecer una situación de acoso psicológico.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Las víctimas de acoso psicológico en el trabajo quedan fragmentadas, tal y como lo demuestran todos los casos documentados por Leymann en Suecia, por Hirigoyen en Francia y por Piñuel y Zabala en España, quienes citan que además del daño psicológico hay un daño en la salud física, en las relaciones interpersonales, en la economía y en la esfera profesional de la víctima.

En México, la fragmentación que sufre la víctima no se diferencia de la de otros países. El ser humano es igual en su esencia, en sus sentimientos y en sus necesidades. La diferencia que yo enfatizo, es que en México la víctima de acoso psicológico no recibe la misma atención ni credibilidad que pudiera recibir otra persona afectada en países donde el acoso está reconocido socialmente y hasta legislado. En nuestro país, el acoso psicológico es aún un fenómeno casi desconocido.

Los casos documentados por los autores que cito en este trabajo, nos hablan de que algunas víctimas de acoso se aíslan y otras tantas pierden su capacidad de ser “empleables” debido principalmente a dos motivos: la pérdida de confianza en sus capacidades profesionales y las malas referencias que dan de ellas las empresas donde padecieron acoso.

Una víctima de acoso, al no ser atendida, corre el riesgo de padecer depresiones profundas, desajustes emocionales severos y pérdida del sentido de la realidad. Puede incluso llegar al suicidio. En la Unión Europea, se calcula que uno de cada cinco suicidios tiene su origen en el acoso psicológico en el trabajo.

Algunas personas, después de haber sufrido un acoso psicológico, siguen durante largos periodos de tiempo con incapacidades laborales expedidas por los servicios médicos, mismos que describen un sinnúmero de patologías que aparecieron como consecuencia del acoso.

El acoso psicológico en el trabajo es un maltrato que genera en el acosado o acosada una pérdida de autoestima. Si me aproximo al Desarrollo Humano, una situación de acoso concuerda con lo expresado por ⁵Juan Lafarga cuando dice que el autoritarismo, la rigidez y la descalificación, empobrecen y hacen que muera la vitalidad en las personas en los grupos y en los sistemas de pensamiento.

Siguiendo a Lafarga, me doy cuenta que una situación de acoso psicológico se aleja del Desarrollo Humano en tanto que no promueve la emergencia de los valores propios en cada persona, en los grupos y en la sociedad. Tampoco existe la libertad que dos personas en relación debieran otorgarse mutuamente, sino que en el acoso, una sojuzga a la otra, la humilla, la descalifica y la lastima.

Por todo lo expresado, a mí me parece que es urgente apoyar a las víctimas de acoso en la reconstrucción psicológica, familiar, social y laboral de sus vidas, para que puedan seguir funcionando asertivamente dentro del entorno que les ha tocado vivir y aporten a la sociedad el producto de sus capacidades y de sus talentos.

Ninguna empresa ni sociedad que se precie de ser consciente puede pretender que personas tan dañadas puedan continuar su vida y hacer aportaciones significativas mediante la utilización de unos recursos reducidos a su mínima expresión a causa del acoso.

⁵ Lafarga, J. Desarrollo Humano hacia el año 2000. P7 Revista Prometeo. UIA. N° 0 México

De ahí que atender a las personas que son o han sido víctimas de acoso psicológico en el trabajo signifique un enorme reto, ya que se parte de una personalidad fragmentada que no entiende en dónde se rompió y que no sabe en que rincón quedaron esparcidos los pedazos de su Yo.

5. ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN

En el año 2002, por mi interés en el tema, por mi experiencia de vida, por el anhelo de mi profesión, por el reconocimiento puntual del fenómeno y por la información que ha estado a mi alcance, fundé el grupo Mobbing Guadalajara para dar apoyo a víctimas de acoso psicológico en el trabajo, a través de proporcionarles información y acompañarles.

El nombre de Mobbing Guadalajara se debe a que el acoso psicológico se conoce también como “mobbing” del inglés to mob⁶ traducido como regañar, atacar, maltratar y asediar. En la misma lengua, Mob, con mayúscula, significa mafia. De cualquier manera, el término mobbing se relaciona a persecuciones colectivas y a la violencia relacionada con la organización.

He podido estar en permanente contacto con personas seriamente afectadas por el acoso que una vez que recibieron información, fueron capaces de iniciar un proceso, la mayor parte de las veces doloroso, en el que exploraron las características personales que dispararon en el acosador o la acosadora el fenómeno del acoso psicológico.

El darse cuenta de los móviles que inconscientemente ellas pusieron en acción para que se diera el acoso, así como la comprensión de los hechos, no es suficiente para asimilar lo ocurrido y remontar el daño. La comprensión no es mágica, se requiere de un trabajo personal arduo y de un proceso individual en el

⁶ Hirigoyen Marie–France El Acoso Moral en el trabajo. P 69-71 Editorial Paidós. Barcelona, 2001.

que a base de escudriñar dentro de ellas mismas van reconociendo poco a poco su participación en el fenómeno, empezando entonces una recuperación paulatina de su vida laboral, familiar y social.

Mi experiencia es que antes de recibir información, ni siquiera saben qué es lo que ocurre, se culpan de todo, se devalúan, sienten una enorme impotencia, tienen deseos de morir, no ven un futuro, sus relaciones familiares, principalmente con cónyuges e hijos, se han deteriorado enormemente, se han alejado de sus amistades y se encierran en una situación que desconocen, que no saben cómo se originó ni cómo se desarrolló, a la vez que se preguntan casi en forma obsesiva: ¿qué habré hecho yo para merecer esto?.

Existe, como dice Marie-France Hirigoyen, una pérdida de sentido donde lo incomprensible les enferma. Los dobles mensajes, afirma, pueden volver esquizofrénico a un individuo, pero el doble lenguaje de las empresas puede destruir al personal asalariado o volverlo paranoico porque le muestra lo absurdo de un trabajo que ha perdido su sentido.

Añade que las víctimas ya no pueden fiarse de lo que sienten, dudan si ese sentimiento es verdadero o falso o si ellas son tan inútiles, malas y nefastas como se les dice. Entonces aguantan sin poder defenderse cuando se las responsabiliza de lo que les ocurre, de que tienen un problema y de que están locas.

Asegura que dudar de la propia salud mental es agotador, y que el paso a los actos agresivos es la consecuencia directa de la pérdida de sentido y de la imposibilidad de ser escuchados. Estos actos se refieren a montar en cólera o incluso a destrozar el material de su puesto de trabajo, destruir una base de datos informática o injuriar a quien les agrede. Las consecuencias son nefastas para la víctima, quien sin desearlo, pone las bases suficientes para “justificar” lo que se dice de ella y para ser despedida.

Cuando a las víctimas se les explica en qué consiste el fenómeno del acoso psicológico, la manera en que funciona y las consecuencias que acarrea, sienten un alivio. Es entonces cuando empiezan a unir todos los cabos sueltos que les atormentaban encontrando un hilo conductor que las sitúa en una realidad que no habían percibido.

Al entender lo que ocurrió pueden hacerse conscientes de lo que simbolizan, ya que el acoso psicológico se genera por celos o envidias por parte de un acosador o acosadora hacia cualidades que admira en otras personas y de las cuales, él o ella carece.

Para poder iniciar mi intervención, recurrí a Edurne, Sonsoles y Almudena, tres jóvenes mujeres entre los 24 y los 31 años de edad, que habían estado en situación de acoso. Todas ellas licenciadas en el ITESO.

Expuse mi proyecto y solicité su apoyo. Las tres accedieron con gusto y sobre todo con interés. Agendamos nuestra primera reunión en mi casa, y a partir de la segunda sesión, se nos unió una cuarta persona, Candela, compañera de Sonsoles, y que al igual que ella, había recibido acoso en una institución académica.

Candela estaba dispuesta a colaborar porque decía que necesitaba sacar lo que había vivido para recuperar la salud. Había renunciado a la institución y se encontraba dedicada a su familia disfrutando de un receso laboral que le estaba permitiendo recuperarse.

Así se inició todo, y con ellas continuó. Las otras dos personas provenían de organizaciones diferentes. Edurne, de una franquicia dedicada a dispositivos de seguridad para automóviles, y Almudena de una empresa de seguridad privada.

6. OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN

Concientizar a un grupo de mujeres acerca de las condiciones personales, psicológicas, históricas y sociales que provocan el acoso psicológico en el trabajo, para que sean capaces de restaurar su autoestima, de recuperar la confianza en sus capacidades profesionales, de reintegrarse a la vida laboral y de recobrar los lazos familiares y sociales que se hayan visto dañados durante la situación de acoso.

7. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La hipótesis con la que trabajo es:

Cuando, mediante un proceso grupal que enfatiza la escucha, las víctimas de acoso psicológico tienen la oportunidad de compartir, de recibir información y de comprender su responsabilidad personal, pueden lograr una comprensión integral del fenómeno, restaurar su autoestima y recuperar la confianza en sus capacidades profesionales, lo que las posibilita para superar el trauma del acoso y encauzar la experiencia hacia una reintegración positiva de sus vidas.

8. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Todo lo anterior me lleva a plantear la pregunta de investigación:

¿Qué proceso se abre en las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, cuando cuentan con información sobre el fenómeno y forman parte de un proceso de acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona?

A partir de todos los elementos mencionados, se realiza el trabajo de investigación de principio a fin.

9. RELACIÓN DE CONTENIDOS POR CAPÍTULO

Con el propósito de orientar a los lectores y lectoras en la distribución de los temas del presente estudio, se presenta a continuación un breve sumario con lo contenido en cada capítulo.

9.1 En el capítulo I hago una exposición sobre el estado del conocimiento que existe acerca del Acoso Psicológico en el Trabajo, señalando lo más significativo que se ha escrito sobre el fenómeno, ofreciendo así un marco de referencia sobre el tema en cuestión.

Del mismo modo, abordo el Enfoque Centrado en la Persona, desarrollado por Carl Ransom Rogers, piedra angular alrededor de la cual se realizó la investigación expuesta en el presente trabajo.

9.2 El capítulo II lo dedico a la metodología empleada para esta investigación, que es de corte cualitativo y donde opté por el estudio de casos.

También señalo los instrumentos que utilicé para llevar a cabo este estudio. Concretamente describo lo que es un cuestionario, sesiones a profundidad, observación y entrevista.

9.3 En el capítulo III describo el proceso grupal, los sentimientos y los aprendizajes derivados de la intervención, dividiendo en categorías los

conceptos más representativos extraídos de los diálogos de las mujeres que participaron en el grupo, acompañados del fundamento teórico que les corresponde.

9.4 El capítulo IV lo dedico a dos reflexiones personales acerca del acoso psicológico y de la actitud de escucha.

9.5 En el capítulo V plasmo mis posiciones fundamentales acerca del acoso psicológico en el trabajo, fruto de mis investigaciones.

9.6 En el capítulo VI doy respuestas a la pregunta de investigación, anoto mis conclusiones y me permito hacer breves sugerencias a las empresas, a las víctimas de acoso psicológico en el trabajo y a las personas que acosan.

9.7 Le siguen las referencias bibliográficas y después los anexos, donde presento el formato del cuestionario utilizado en la investigación, los gráficos resultantes de los cuatro cuestionarios aplicados a las personas que colaboraron conmigo, un formato de registro con una de las transcripciones, para que, a manera de ejemplo, los lectores y lectoras puedan acceder a los registros utilizados durante la intervención, poniendo punto final a este trabajo cuatro correos electrónicos enviados por las mujeres que accedieron a ser parte de este estudio, donde de manera individual dan a conocer sus impresiones sobre el proceso llevado a cabo en esta investigación.

10. BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

10.1 Franquicia dedicada a poner un dispositivo de seguridad en los automóviles, que se activa sólo en caso de robo y facilita la localización del vehículo.

Cuenta con 200 empleados a escala nacional, el 90% del capital es de un mexicano radicado en el Distrito Federal y el 10% son acciones de socios estadounidenses.

En la oficina central, donde se llevó a cabo el acoso a Edurne, joven egresada del ITESO de la carrera de Ciencias de la Comunicación, trabajan de planta 15 empleados, el resto, unos 25, tienen ahí su sede, aunque trabajan en la calle como vendedores.

Esta franquicia se ha introducido también en boutiques para automóviles, por lo que en Guadalajara, trabajan alrededor de 90 personas.

No se contaba, al momento en que Edurne trabajó ahí, con ningún tipo de filosofía, visión, misión ni valores. Su único objetivo eran las ventas, mismas que resultaban difíciles de realizar, ya que prácticamente el producto es un intangible, porque se instala en los automóviles y el cliente nunca lo ve, solamente se activa en caso de robo.

Sus clientes potenciales son los poseedores de vehículos de lujo, ya que el producto tiene un costo aproximado de ocho mil pesos, el cual resulta alto para dueños de automóviles económicos.

Edurne se desempeñó como Gerente Comercial, teniendo a su cargo vendedores y dependiendo jerárquicamente de la Gerente General del área de Guadalajara, quien fue su acosadora.

10.2 Institución académica dedicada a formar profesionales en diferentes áreas técnicas y humanas que goza de prestigio en el ámbito nacional y

promueve la enseñanza basada en el respeto, la libertad y el compromiso social.

Fue fundada hace más de cuarenta años y ha aportado a la sociedad jóvenes profesionales bien preparados que colaboran en los diferentes ámbitos del hacer profesional.

Mantiene un cercano contacto con sus egresados y fomenta la cohesión y la comprensión entre sus miembros. A la vez, es una institución que se preocupa por mantenerse al día y por alcanzar metas orientadas al desarrollo tecnológico y humano. Cuenta, además, con una filosofía que le permite transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento.

En el marco de ésta institución académica, padecieron acoso Sonsoles y Candela, dos egresadas del ITESO, de la carrera de Ciencias de la Comunicación, que se desempeñaron como mandos medios.

10.3 Empresa de seguridad privada y protección que provee de personal de vigilancia a empresas privadas que lo requieran, tanto de manera temporal como permanente.

La oficina matriz se encuentra en la ciudad de México y los dueños radican allá, por lo que mantienen poco, y en ocasiones, nulo contacto con el personal de Guadalajara, excepto con la Gerente General en esta ciudad, acosadora de Almudena, joven egresada del ITESO de la carrera de Relaciones Industriales, que se desempeñó en el área de Recursos Humanos.

Fue fundada hace quince años y cuenta con un personal que presenta una alta rotación pero que se mantiene entre 215 y 230 trabajadores. De estas

personas, solamente 15 ocupan cargos administrativos, el resto son los vigilantes que se reclutan para las empresas. Cuando Almudena se desempeñó ahí, carecía de filosofía, misión, visión y valores.

Cuando las empresas no cuentan con una filosofía, una misión, una visión y carecen de un marco de valores que rija las actividades que se realizan dentro de las mismas, no existen límites para ejercer el poder y la autoridad. Entonces los abusos encuentran campo fértil y proliferan sin impunidad las acciones de acoso.

CIERRE DE LA INTRODUCCIÓN

De esta manera concluyo la introducción a este trabajo. A partir de este punto, sólo me queda esperar que los lectores y las lectoras encuentren en esta investigación elementos de interés que puedan, incluso, servir de plataforma para intervenciones posteriores.

APERTURA DEL CAPÍTULO I

En este capítulo me sumerjo de lleno en lo que es el acoso psicológico en el ámbito laboral, dando prioridad a las investigaciones de Marie-France Hirigoyen, psiquiatra francesa especializada en Victimología, una rama de la Criminología que analiza las secuelas psíquicas en las personas que han sufrido atentados o agresiones diversas, así como las posibilidades de ofrecerles ayuda.

Hirigoyen colaboró durante un tiempo con el FBI trabajando con asesinos en serie, algo que después le ayudó para reconocer el perfil de un tipo psicológico, que llama “el perverso” y que podría considerarse, según ella, un pariente cercano del acosador psicológico.

Relata que se dio cuenta de que los perversos existían como existen los asesinos en serie, un fenómeno que por su gravedad hay que tener en cuenta. Sus teorías fueron tomando forma a medida que trataba a pacientes afectados por depresión de carácter no endógeno sino provocada por una situación concreta. Menciona que le resultó muy revelador comprobar la cantidad de personas que se sentían destruidas por alguien, y narra cómo uno de sus primeros pacientes, acosado de forma perversa en el trabajo, terminó suicidándose.

Hirigoyen dice sentirse sorprendida de que muchas empresas no lleguen a comprender algo tan elemental como es el daño que provoca el acoso psicológico y sigan manteniendo en puestos clave a personas completamente destructoras.

A través de la voz de Marie-France Hirigoyen, inicio un viaje en el que paso a paso recorro las facetas del acoso y lo que no es acoso pero que pudiera confundirse con él por las peculiaridades que presenta, trayendo como consecuencia la aparición de falsas víctimas.

Incluyo también parte de una ponencia titulada “Acoso psicológico en México: una visión personal y retrospectiva, fruto de mis observaciones, mi experiencia y mis aprendizajes”, que impartí en Barcelona durante el verano de 2003 dentro del marco del III Encuentro Nacional y I Internacional sobre Prevención y Salud Laboral.

Continúo con un acercamiento a la realidad mexicana desde mi perspectiva, subrayando los rasgos más característicos de las víctimas y de las personas que acosan en nuestro país.

También abro espacios a Heinz Leymann y a Iñaki Piñuel y Zabala, los cuales, unidos por mí en este trabajo, dejan muy claro, a través de sus aportaciones, lo que es el fenómeno del acoso, sus orígenes, su proceso y sus consecuencias en las víctimas.

Abordo a continuación el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, y hablo de las actitudes fundamentales que enmarcan una relación facilitadora.

Hablo de la autenticidad, verdad o congruencia, la aceptación, respeto o apreciación positiva incondicional y la comprensión empática.

Continúo con el tema de la escucha, actitud fundamental en este trabajo de investigación, para dedicar después un pequeño apartado al organismo y otro a las condiciones que Rogers considera necesarias para que se produzca el cambio constructivo en la personalidad.

Siguiendo con Rogers, me adentro en la psicoterapia centrada en el grupo y en las etapas del proceso de grupo, dos temas que revisten gran importancia para mí, ya que este trabajo de intervención se desarrolló en un grupo que atravesó un proceso y permitió a las participantes realizar un trabajo personal que fue

siguiendo los derroteros de su muy particular manera de comprender el fenómeno y de verse a sí mismas ante él.

1.1 ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

De acuerdo con Hirigoyen,⁷ en el origen de los procesos de acoso psicológico no hay, en realidad, actuaciones que se puedan explicar, sino lo que se puede encontrar es una serie de sentimientos, actitudes, situaciones sociales, procesos, acciones y consecuencias entre los que se encuentran los siguientes:

1.1.1 El rechazo a la diferencia

Muchas veces el acoso surge de una diferencia. Puede estar encuadrado dentro de un escenario de discriminación de género, por ejemplo hacia las mujeres, sobre todo aquellas que sobrepasan los cuarenta años y las madres solas con hijos que mantener. También puede estar inmerso en un contexto xenófobo dirigido a inmigrantes o colectivos minoritarios que varían dependiendo de la cultura de que se trate, por ejemplo, en Estados Unidos son punto de mira los negros y los latinos, en España los moros y los gitanos, en México, los indígenas.

También se aplica a grupos de homosexuales o de minusválidos en cualquiera de sus manifestaciones y puede ampliarse a personas pertenecientes a sectas que difieren de las creencias religiosas predominantes en un determinado lugar. El acoso psicológico es mucho más sutil que una discriminación abierta y por lo tanto más difícil de detectar y hasta de advertir.

⁷ Hirigoyen Marie-France. El acoso moral en el trabajo. p 37-57 Editorial Paidós. Barcelona, 2001.

El rechazo tiene su origen en una persona o grupo que presenta dificultades para aceptar a personas que actúan o piensan de manera diferente o que poseen un espíritu crítico que de alguna manera se percibe como una amenaza. ⁸“Lo que detestan del que piensa de otro modo no es tanto la opinión distinta que preconiza como su osadía al querer juzgar por sí mismo, cosa que sin duda ellos no hacen jamás y de lo que, en el fondo, tienen conciencia”.

Existe, además de una forma de trabajar específica, generalmente basada en la ética y en el profesionalismo, una manera de ser, de vestir, de hablar, de comunicarse, de estar en la vida, que un grupo define como no aceptable.

En el ámbito laboral, los grupos de trabajo suelen hostigar a aquellas personas que tienen un celo excesivo por su labor, a los que son extremadamente brillantes, productivos y creativos. Las mismas organizaciones encuentran dificultades para manejar personal diferente o atípico, porque se salen de lo homogéneo.

Los actos de acoso persiguen el desequilibrio y la eliminación de personas no conformes con los sistemas impuestos. Estamos en una época de globalización y lo que se considera ideal es aquello que no difiere, que no destaca del resto, que no tiene una presencia propia. El mundo actual se decanta por lo intercambiable, quiere desaparecer lo específico y aniquilar las diferencias.

Las grandes transnacionales y las fusiones han dado lugar a una homogeneidad de productos que quiere alcanzar al ser humano. Como dice Hirigoyen, se aniquila toda especificidad, lo que importa son las capacidades técnicas y la rentabilidad que obtienen las empresas gracias a ellas.

De manera que las mismas empresas, desde sus procesos de selección e inducción, marcan a sus empleados la pauta de la homogeneidad y generan

⁸ Schopenhauer, A. L'art d'avoir toujours raison. Mille et une nuits. París, 1998.

mecanismos de control que mantienen a raya a los inconformes, a los que piensan, a los que hacen preguntas incómodas y a los que cuestionan los sistemas y procedimientos. El acoso psicológico es uno de los mejores métodos para lograr aplacarlos.

1.1.2 La envidia, los celos y la rivalidad

Como introducción a este punto mencionaré lo que dice ⁹Piñuel y Zabala respecto a la historia de Caín y Abel y de Salieri y Mozart. Relata que de acuerdo con la Biblia, la historia más antigua de acoso y violencia es la protagonizada por Caín y Abel. Él lo ve tan sencillo como que lo que hacía Abel suponía un correcto desarrollo humano, psicológico y espiritual, en armonía consigo mismo y con los demás, lo cual resultaba insufrible para Caín, cuya manera de vivir quedaba en evidencia y en desventaja al tener cerca de él a otro que vivía de una forma considerada como “mejor”. Añade que Caín no encontró una salida en cambiar de vida tomando como ejemplo la de su hermano, sino que decidió quitarle de en medio y eliminarlo para acallar la fuente de tamaña disonancia. Desde entonces, la envidia ha marcado gran parte de la historia de la humanidad ya que cuando el ser humano se compara con otro, no necesariamente para crecer, sino para afianzar su autoridad y poder, se inicia la rivalidad.

También hace alusión al caso de Antonio Salieri, músico contemporáneo de Wolfgang Amadeus Mozart y por quien sentía celos profesionales. Salieri admiraba a Mozart y al mismo tiempo buscaba su destrucción como manera de poseer su arte y su talento musical.

Con estos dos ejemplos, Piñuel y Zabala indica que las personas que acosan seleccionan casi siempre un mismo perfil o tipo de personas: aquellas cuyo modo de vivir, alegría, estabilidad, situación familiar, capacidades, talentos,

carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar y popularidad, despiertan en ellas, debido a sus profundos sentimientos de inadecuación, insoportables sentimientos de celos y envidia personal y/o profesional.

Esta posición en la vida es capaz de generar mucho daño, es algo destructivo y además inconfesable, como dice Hirigoyen, porque no se puede aceptar ante los demás que a una persona se le rechaza porque de alguna manera se ha admitido, dentro de ciertos parámetros de medición, que es mejor que nosotros mismos.

Y dado que es algo que no se puede decir, se intenta destruir a la otra persona con el fin de rebajarle. En el trabajo, es común encontrar jefes y jefas que envidian a alguien que esté bajo sus órdenes y a quien critican sistemáticamente todo lo que hace sin indicarle jamás cómo deberían hacerse las cosas.

Poco a poco, la víctima pierde la confianza en sí misma y empieza a generar un sentimiento de inutilidad. Curiosamente, introyecta la culpa y da la razón a quien le acosa, le consulta antes de ejecutar cualquier acción, y no se atreve a emprenderla sin la debida autorización, aunque tenga facultades para ello.

La envidia tiene su origen en un sentimiento de inferioridad, en una baja autoestima, en una pérdida de confianza en las capacidades personales y en una historia de vida carente de respeto, empatía y reconocimiento. Los estragos alcanzan niveles inimaginables.

Los celos, por su parte, se dan entre colegas que se desempeñan en puestos análogos o entre personas que ocupan una jerarquía y otras que están por debajo de ellas. Para una persona insegura de sí misma y que tiene un puesto

⁹ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P 112 Editorial Sal Terrae. Santander, España, 2001.

de mando, resulta difícil soportar a personal subordinado con más escolaridad que ella, con más recursos, con más proyección y sobre todo, más joven.

La rivalidad se ha convertido en muchas empresas en un arma para deshacerse de alguien. Enfrentan a dos personas para que se eliminen entre ellas y una se marche. Suelen verse enfrentamientos entre personas jóvenes y otras de mayor edad al considerar más valiosos los títulos o grados académicos obtenidos por las primeras, que la experiencia de las segundas, o bien considerar que las personas mayores son incapaces de formar parte de equipos de trabajo eficientes.

Otra variante es suponer que el cambio en los sistemas de trabajo siempre será más redituable que continuar con los que el personal de mayor antigüedad ha venido utilizando, lo cual no siempre es válido. El cambio por el cambio es un absurdo. El cambio planeado y llevado a cabo después de un eficiente programa de sensibilización y capacitación al personal, no excluye a las personas mayores, al contrario, encauza su experiencia hacia la nueva corriente aprovechando todas sus capacidades.

Se ha visto, cuando se realizan fusiones, que bajo el compromiso de no despedir a nadie, dos personas llegan a ocupar el mismo puesto. Lo que la empresa espera es que una de ellas renuncie, así, considera no faltar a su palabra y ahorrarse la liquidación.

En otras ocasiones, se induce al error a la persona que parece que sale sobrando, de esa manera se le restringe información crucial para sus funciones, se le observa con lupa, se le inquieta, y el menor error cobra una importancia exagerada que cumple con el objetivo de cubrir el expediente para un despido.

1.1.3 El miedo

El miedo es uno de los motores del acoso psicológico. El ser humano ataca antes de ser atacado, es como si diera rienda suelta a los impulsos de la amígdala, sin pasar ninguna información por los lóbulos prefrontales. El miedo es capaz de convertir a una persona en un ser violento que bajo la premisa de protegerse de un peligro, agrede.

El miedo ha llegado a convertirse en un componente del trabajo actual que utilizan las empresas con su personal. El enorme porcentaje de personas desempleadas, la inseguridad laboral generada por los contratos temporales y la creciente necesidad de acceder a bienes y servicios cada vez más lejanos a la mayoría de la población, como puede ser una vivienda, desatan verdaderas pasiones dentro de las organizaciones laborales.

Existe el miedo a no estar a la altura, a no complacer a la jerarquía organizacional, a no ser personas apreciadas, al cambio que puede arrasarse con todo, a ser parte de un personal reprendido, que comete errores y que puede ser despedido.

El miedo es un arma que tiene la organización para homogeneizar conductas y poner a su personal en la línea que conviene a cada empresa. A su vez, el miedo provoca que el grupo de asalariados esté a la defensiva, situación, que aunque no se mencione, impacta directamente en la jerarquía organizacional, ya que la presión del miedo va pasando de nivel a nivel.

El miedo que una persona provoca en otra le induce a desconfiar, además de incidir negativamente en su desempeño laboral. Las energías se destinan a una defensa oculta, ya que el miedo no se expresa, y a intentar por todos los

medios “camuflar” las debilidades por temor a que la otra se entere y les saque provecho.

El miedo hace que el personal se sienta amenazado y en una posición inestable, lo cual provoca sentimientos agresivos que dan paso a una situación de acoso. En otros contextos, el miedo también engendra cobardía.

Concluyendo, se puede decir que una desavenencia profesional que se puede verbalizar, raramente está en el origen de un acoso psicológico. Cuando éste se da, hay que buscar en las razones ocultas del conflicto.

1.1.4 Lo inconfesable

Toda organización tiene reglas explícitas e implícitas. Escarnecer esas reglas es colocarse al margen del grupo. Los equipos de trabajo pueden ocultar disfunciones, es decir, pueden tolerar, por temor a las represalias, las negligencias de algún miembro.

De alguna manera la consigna es que lo que no se dice no existe, así que si alguien se atreve a mencionar las deficiencias será marginado del grupo.

Dice Hirigoyen que hay direcciones que compran una cierta paz social y no reconocen desviaciones que pueden resultar evidentes. Lo hacen por ejemplo ante las presiones de un sindicato que amenaza con un altercado entre sus agremiados y la empresa.

Este tipo de empresas permisivas permiten el laxismo dentro de sus filas. Por ejemplo, se hacen “de la vista gorda” con ciertos gastos de representación, con pequeños robos del material de las oficinas, con llamadas telefónicas no permitidas, con puestos “comprados” y con horarios arreglados de acuerdo a las

necesidades particulares de ciertos miembros. En ocasiones, mientras más graves son los asuntos más cerrado es el silencio.

Cuando en una empresa existe acoso, éstas infracciones a las reglas pueden llegar a tener la connotación de una venganza o de una compensación a los malos tratos que reciben.

1.1.5 El aislamiento

Según Hirigoyen, el acoso es una patología de la soledad, ya que su objetivo prioritario son las personas aisladas.

Suelen entrar en este grupo las madres solas con vástagos que mantener y las personas que se encuentran en situaciones de precariedad y necesitan más que otros el trabajo. Concretamente, el Parlamento Europeo señala como grupos específicos más vulnerables al acoso a las mujeres divorciadas o separadas, las recién llegadas al mercado de trabajo, las que tienen contratos laborales que no están en regla, las no cualificadas, las que sufren algún tipo de minusvalía, las lesbianas y las mujeres procedentes de minorías raciales. También incluye a los homosexuales y a la personas jóvenes.

Lo anterior puede implicar la necesidad de hacer alianzas, no tener roces con la jerarquía ni diferenciarse del grupo.

Ahora bien, el acoso penetra como la humedad, de manera que también a personas que cuentan con amistades y buenas relaciones les puede llegar. Se les condena entonces a una especie de exilio interior marcado por quien acosa, mismo que dicta a su antojo las reglas del juego.

1.1.6 El trabajo como pretexto para un ataque personal

El problema de acoso no es con la tarea, así que se puede ser muy exigente respecto a las funciones que hay que desempeñar, pero a la vez, escatimarle a la persona los medios para llevarlas a cabo.

El objetivo es atacar a la persona, el trabajo se convierte entonces en un pretexto para deshacerse de ella. Lo que hay que hacer es destruirla psicológicamente, someterla y obligarla a abandonar físicamente los lugares.

En los sectores productivos (niveles operativos) el acoso es menor, pero la violencia directa es mayor. En cambio, de sectores administrativos para arriba, la violencia es solapada, transcurre de manera subterránea.

Para desestabilizar a alguien, basta con poner de manifiesto sus errores, darle objetivos inalcanzables y encomendarle tareas absurdas e inútiles.

Como menciona Hirigoyen, no darle a un trabajador o a una trabajadora responsable los medios para trabajar, es una manera eficaz de demostrarle que es incompetente.

El acoso no pretende criticar el trabajo de la persona, sino destruirla. El objetivo es dominar, abatir, acorralar y reprochar las cosas íntimas que no podrá cambiar.

El filósofo Schopenhauer habla del ataque personal como una última estratagema cuando se está en dificultades en una discusión: ¹⁰“Si nos damos cuenta de que el adversario es superior y que no vamos a ganarle, hay que hacer observaciones descorteses, hirientes, groseras. Ser descortés consiste en

¹⁰ Schopenhauer, A. L'art d'avoir toujours raison. Mille et une nuits. París, 1998.

abandonar el objeto de la disputa (dado que hemos perdido la partida) para pasar al adversario y atacarle de un modo u otro en lo que es”.

Lo que más desestabiliza a la víctima es la pérdida de sentido. Le hacen de todo sin decirle qué le reprochan. La única salida que le queda es la especulación, con la que nunca llegará a puerto, ya que las vejaciones son de naturaleza aleatoria, varían según los días. Además, en caso de que llegase a corregir aquello que tanto molesta a quien le acosa, ésta persona siempre negará la agresión.

1.1.7 La intencionalidad

Al hablar de agresión psicológica hay que plantear el tema de la intencionalidad, ya que el carácter intencional de un traumatismo agrava el impacto. Lo que más hierde es la mala intención. Las personas que acosan buscan excusas e invocan el error, la torpeza y la broma para justificar sus acciones. Un acto de violencia negado lleva a la víctima a dudar de sus percepciones y esto la enloquece.

Cuando se habla de acoso muchas veces surge la duda de si se trata de un acto consciente o inconsciente. A decir de Hirigoyen, lo consciente implicaría deseos de hacer daño y lo inconsciente el no querer herir pero no poder evitar herir. Es complicado. Sin embargo, esto no atenúa la responsabilidad de quien agrede.

Entre las personas que acosan, hay quienes culpan a los sistemas de gestión de empresas de sus actos, pero esto no puede ser. La intencionalidad proviene de las personas que dirigen o se aprovechan de esos sistemas perversos. Los sistemas, como ya se ha mencionado, pueden ser permisivos y

proclives al acoso, pero la perversidad que éste sugiere, solo es imputable al ser humano.

Hay que aprender a tener en cuenta a las personas que nos rodean, ya que la violencia se inicia negando su existencia. Atender a los demás significa aprender a respetar su cultura, sus diferencias y sus debilidades.

1.2 FASE DE DUELO

Tras una situación de acoso y pérdida del empleo suele sobrevenir una etapa de dolor y tristeza, de rabia e impotencia.

Quien ha sufrido acoso y se libera de quien le agrede cuando abandona su puesto de trabajo, siente que le invade una enorme sensación de injusticia y frustración.

Suele repetirse hasta el cansancio ¿Por qué me tengo que ir yo cuando es la otra persona quien me ha hecho daño?

Dependiendo de la fortaleza interior, de la red de apoyo psicosocial con que se cuente, de las herramientas personales, de los recursos económicos y de la información que se tenga sobre el fenómeno, las personas se podrán recuperar más tarde o más temprano. Unas pueden tardar meses, otras años.

Hay víctimas que se obsesionan con quien les acosa y mantienen con esta persona una relación de hostilidad permanente que no les permite dejar atrás el problema y recuperar su autoestima y su estabilidad emocional. Entonces el daño se lo infligen ellas mismas, al no ser capaces de “soltar” un pasado lastimoso.

1.3 EL PERDÓN

En algunos casos resulta conveniente trabajar con las víctimas en el perdón como un proceso sanador. Pero no sólo se trata de perdonar a quien las ha acosado sino de perdonarse a sí mismas, ya que la introyección de la culpa las persigue. Se culpan de no haberse dado cuenta de lo que ocurría, de no haberse sabido defender, de haber sido vulnerables y de no saber cómo actuar.

Muchas personas creen que pueden mantener cierto poder sobre quien les ha acosado, rehusándose a perdonar. Lo que logran con esto es entregarle a la persona que las ha agredido el poder de la sanación y la estabilidad manteniéndose indefinidamente en un estado de afectación que les sigue recordando el dolor y la indignación que vivieron.

Dice ¹¹Piñuel y Zabala que no es posible perdonar sin trabajar previamente en la comprensión y la aceptación. Añade que el perdón intelectual o voluntarista, sin la comprensión y aceptación previas, es meramente superficial.

El odio a quien ofende, afirma, es una sutil cadena que vincula o focaliza la atención de la víctima en quien le ha agredido, de este modo, la desgasta interiormente, puesto que le exige una permanente resistencia emocional.

Perdonar, siguiendo con el mismo autor, consiste en interrumpir o desligar esa continua atención agresiva hacia la persona acosadora, quedando libre emocionalmente de ella. De ahí que los terapeutas que trabajan con víctimas de acoso psicológico insistan en trabajar en torno al perdón de quien les ha acosado con la finalidad de liberar a la víctima de la cadena de contradependencia que ha fabricado y que le sigue vinculando a quien le ha acosado.

¹¹ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P 255 Sal Terrae. Santander, 2001

1.4 LAS FALSAS VÍCTIMAS

Al hablar de acoso hay que tener mucho cuidado de no convertir en víctimas a todas las personas del entorno laboral.

El diccionario define a una víctima como “ser sacrificado o condenado al sacrificio”. Evidentemente no siempre se puede hablar de víctimas.

Hay personas que satisfacen necesidades queriendo ser víctimas, así pretenden encontrar salidas a situaciones difíciles que no afrontan debidamente y que de paso les proporcionan una identidad y motivos para quejarse.

Puede suceder que una persona maltratada desde la infancia busque inconscientemente el conflicto con toda persona que esté en una posición de autoridad, lo que la lleva a reproducir la misma situación de sufrimiento en su edad adulta.

También puede ocurrir, que debido a las experiencias primeras de su infancia aprendió que haga lo que haga no servirá para nada, es lo que se conoce como “indefensión aprendida”, y esto paraliza a la víctima a la hora de buscar apoyos.

Situarse falsamente en una postura de víctima implica ganancias. Permite a la persona sustraerse de responsabilidades y gozar de la consideración de los demás cuando se cometen errores.

De manera que para establecer una situación real de acoso hay que recurrir a profesionales en la materia para que realicen una auditoria y profundicen tanto a nivel empresa (sistemas) como a nivel personal (individuos) y puedan determinar si se trata de un caso de acoso o no.

Luego vendrá la fase de intervención, en la que se podrán discernir las medidas más convenientes para sanar el clima laboral de la empresa y para trabajar con las víctimas, si es que las hay, en su recuperación.

También resulta importante trabajar en el ámbito terapéutico con quienes han acosado para intentar una modificación de actitudes. Las personas que acosan, aunque no son sujeto de este estudio, traen consigo una historia de vida que de algún modo se manifiesta en el momento de acosar.

1.5 TIPOS DE ACOSO

De acuerdo con una encuesta realizada en Francia por ¹²Hirigoyen, los tipos de acoso y su frecuencia son los siguientes:

- En el 58% de los casos, el acoso procede de la jerarquía.
- En el 29% de los casos, el acoso procede de varias personas e incluye a la jerarquía y a los compañeros.
- En el 12% de los casos, el acoso procede de los compañeros.
- En el 1% de los casos, procede de un subordinado.

¹² Hirigoyen Marie-France. El acoso moral en el trabajo. P 99 Paidós. Barcelona, 2001

1.6 ACOSO PSICOLÓGICO EN MÉXICO: UNA VISIÓN PERSONAL Y RETROSPECTIVA, FRUTO DE MIS OBSERVACIONES, MI EXPERIENCIA Y MIS APRENDIZAJES

¹³Muchos hombres y mujeres del México de hoy, producto de más de quinientos años de mestizaje, traen en su ser un fuerte componente indígena caracterizado por una cosmovisión mágico religiosa y por el autoritarismo teocrático de los aztecas. A su vez, tienen un pronunciado componente español que pone el acento en una percepción judeo cristiana del mundo que les rodea.

De manera que México, a pesar de que ha iniciado un proceso que modifica drásticamente la forma de asumir la experiencia de vida, debe seguir entendiéndose a través del prisma de una pluralidad étnica y cultural que conforma un panorama plagado de colorido y de desigualdades.

Los mexicanos y mexicanas que se desempeñan en las empresas, poseen un gran ingenio y disciplina, suelen ser personas cumplidas y comprometidas con su trabajo. Sin embargo, hay casos en los que una herencia histórica y psicológica marcada por los abusos, les impide identificar la línea divisoria entre lo que es la autoridad y lo que es el acoso.

Es importante aclarar que cuando hablo de personas mexicanas trabajadoras pertenecientes al perfil más tradicional, me refiero a aquellas que poseen un nivel académico medio bajo (secundaria) y medio alto (bachillerato), que proceden de familias de gran arraigo cultural, católicas y muy apegadas a las tradiciones. Son familias numerosas y en muchas ocasiones disfuncionales, que además, padecen o han padecido marginación a causa de sus orígenes raciales y de su nivel socioeconómico bajo o medio bajo.

¹³ Cuéllar Luisa Fernanda. Ponencia "La Psicología del mexicano ante el acoso laboral". Rasgos predominantes en el estereotipo del trabajador mexicano más tradicional, su desempeño en las empresas y las situaciones de acoso psicológico a las que se enfrenta. Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Barcelona, España, 2003.

He observado que algunos grupos de personas trabajadoras mayores de cuarenta y cinco años y con un nivel académico medio bajo son más susceptibles al acoso debido a una percepción devaluada de sí mismas. En cambio, las que se encuentran entre los 22 y los 30 años y cuentan con un nivel académico medio alto se muestran más seguras y confiadas en sus potencialidades.

En México, para un numeroso grupo de personas de perfil tradicional, el concepto de autoridad dentro de una empresa va unido no sólo a una jerarquía organizacional, sino también de clase. Herencia nociva que recuerda la forma de sometimiento que ejercían los aztecas sobre otras etnias, junto a las cuales, padecieron después el liderazgo autocrático practicado en la época colonial por peninsulares y criollos.

El México mestizo que resultó de la Conquista, no se vio liberado en muchos aspectos por la guerra de Independencia, ya que tuvo que soportar regímenes despóticos que traicionaron los ideales de su lucha. Ni siquiera la Revolución, que confinó al exilio a Don Porfirio Díaz, fue capaz de dar un respiro a un pueblo que, aunque de diferente manera, seguía sometido a la tiranía de unos cuantos.

Y así, la historia continúa hasta llegar al liderazgo despótico que ejerció durante setenta años el PRI (Partido Revolucionario Institucional) mismo que impuso una dictadura de partido camuflada de democracia y salpicada de corrupción, de abusos, de robos y de saqueos a la nación, ante la mirada impotente de un pueblo hambriento de progreso y justicia que durante décadas se alimentó de represión y de silencios.

Una vez más, la historia obligaba al pueblo a bajar la cabeza y a aguantar. No es entonces de extrañar que el personal mexicano de perfil tradicional esté habituado a tragarse las palabras, a evadir los conflictos, a evitar tomar

decisiones, a acatar incondicionalmente las órdenes que se dan en forma descendente, a guardar silencio ante los abusos de la jerarquía y a no satisfacer sus necesidades. La historia parece haber perfilado un prototipo temeroso de la autoridad y por lo tanto, servil.

Incluso hoy, bajo la bandera de un cambio, una gran mayoría del pueblo sigue inmersa en una anarquía de derechos y soportando una impunidad judicial que le lacera tanto o más que hace 500 años.

Lo hasta aquí expuesto no implica que el prototipo mexicano al que me refiero sea ineficiente, de lo que nos habla es que no ha podido poner en marcha al cien por cien las competencias que posee debido a una devaluada autopercepción y a un estilo de autoridad, ejercido y percibido, que le nulifica.

De ahí la expresión tan mexicana del “ni modo” en donde está contenida toda la minusvalía y la desesperación de quien no puede hacer nada ante el poder.

Para una gran mayoría del pueblo mexicano, el trabajo implica mera subsistencia, no un medio para progresar y mejorar su calidad de vida.

Esto se agudiza entre quienes perciben el salario mínimo, el cual, dada la deteriorada situación financiera del país, no posee el poder adquisitivo suficiente ni para cubrir las necesidades básicas de la familia.

A este sector de la población laboral resulta muy difícil solicitarle creatividad e iniciativa porque no se atreve a mostrar sus cualidades, sus talentos y sus ideas por miedo al rechazo, a la burla y a la humillación a la que por desgracia ha sido sometido a lo largo de su historia. Son cosas que a pesar de su ingenio no aplica en el trabajo. Dada la imperiosa necesidad de subsistencia, es un grupo muy

susceptible de padecer acoso, a pesar de que la mayoría de sus miembros se encuentran sindicalizados.

Ha sido y sigue siendo una constante, que el personal mexicano que labora en las empresas no encuentre apoyo ni defensa de sus intereses en quienes dicen representarle. Es, por demás obvio, que el círculo se cierra sin posibilidades de mejora para este colectivo y sí con un clima organizacional deteriorado y propicio para el acoso por parte de cabecillas sindicales acomodaticios inmersos en prácticas ilegales y corruptelas.

En el interior de muchas empresas resulta prioritario luchar por el poder en vez de destinar energías a la mejora de la calidad y al logro de los objetivos. Esto acentúa las rencillas, los celos y las envidias, germen de acosos por parte de miembros que ocupan puestos de mando y supervisión, aunque tampoco quedan exentos de practicar el acoso quienes ocupan puestos de la misma jerarquía que la persona acosada.

Por otro lado, la actitud resignada y fatalista de un sector del pueblo mexicano ante la vida, su baja autoestima, su dependencia, su inseguridad y el locus de control externo (personas que creen que todo aquello que les sucede, ya sea positivo o negativo no depende de lo que hagan, sino de factores ajenos a su conducta tales como el azar, la suerte, las circunstancias, el destino y la voluntad de otra personas) que le caracteriza, hacen del lugar de trabajo la panacea para personas acosadoras, consumadas y en potencia.

En 1986 en un estudio efectuado por ¹⁴La Rosa con 1083 participantes (50.4% hombres y 49.6% mujeres) alumnos y alumnas de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) de diferentes carreras, de los cuales 221 eran del

¹⁴ García Campos Tonatiuh, Reyes Lagunes Isabel. Estructura del Locus de Control en México, La Psicología social en México. Vol VIII, ITESO y AMEPSO .

segundo año de preparatoria de la UNAM, se encontraron los siguientes factores en la estructura del locus de control:

1. El primer factor fue el de *Fatalismo – Suerte*, que se refiere a las creencias que se tienen de un mundo en el que los reforzadores llegan de factores azarosos.

2. El segundo factor fue el de *Poderosos del macrocosmos*, el cual tiene un contenido que refiere el control que ejercen otras personas sobre nuestras conductas por el hecho de tener el poder socio político.

3. El tercer factor fue *Afectividad*, que habla de situaciones en las cuales por medio de las relaciones afectivas con las personas que lo rodean, el sujeto consigue sus objetivos.

4. El cuarto factor fue *Internalidad instrumental*, que cita situaciones en las que el individuo tiene que esforzarse para lograr controlar su vida.

5. El quinto fue llamado *Poderosos del microcosmos*, y se refiere al control que ejercen las personas cercanas al individuo sobre su vida.

El resultado final para conocer la estructura del locus de control en México arrojó que en la capital mexicana el factor principal es el locus de control externo, que incluye atribuciones de las causas de las acciones a factores tales como Dios, la suerte y el destino.

Parece que embonaran como en un rompecabezas el masoquismo y el sadismo de la persona acosada y quien le acosa, ya que la primera puede incluso llegar a considerar que el acoso al que está siendo sometida es una prueba divina que no necesariamente tiene que superar, pero sí soportar.

No se puede perder de vista que la mayoría de la población en México tiene como uno de sus más altos valores la fe cristiana, se trata de un pueblo eminentemente católico al que se le ha inculcado una resignación incondicional.

Estos estereotipos son extremadamente dañinos en la empresa porque no promueven el desarrollo ni ayudan a disminuir el acoso, mismo que en muchas ocasiones ni siquiera es denunciado ante la oficina de Recursos Humanos.

El personal mexicano es muy hábil para formar parte de un grupo dentro de su comunidad, herencia indígena donde el concepto de clan es muy valioso. Ésta característica la han recogido en sus obras autores como el psicoanalista mexicano Santiago Ramírez y otros más, entre los que puedo mencionar a Mauro Rodríguez y a Patricia Estrada.

Sin embargo, tiene gran dificultad para trabajar en equipo dentro de las empresas. He podido observar que el grupo, formado en su gran mayoría por familiares y personas allegadas ligadas por lazos de amistad y lealtad, acoge y protege a sus miembros satisfaciendo su necesidad de pertenencia. El equipo, en cambio, le tasa y le demanda un elevado nivel de competencia.

Además, trabajar en equipo implica la coordinación de esfuerzos y esto se le dificulta mucho, porque a pesar de su filiación grupal (herencia indígena) es individualista, como sucede en la mayoría de las etnias indígenas mexicanas, que a pesar de su gran cohesión, al elaborar sus textiles y su orfebrería cada persona da rienda suelta a su arte y a su muy particular forma de creación.

Por la herencia histórica que ya he referido, el personal mexicano que se adapta al perfil tradicional no aprendió a tomar decisiones, sino a obedecer. Todo iba bien con decir “lo que usted mande”. Ahora, cuando se requiere su empuje y su participación activa en el rumbo de la empresa, titubea, duda de sí mismo y de sus competencias.

También suele ser dependiente, está a la espera de instrucciones, necesita que le digan el qué, el cómo, el dónde y el cuándo, aunque lo conozca de sobra.

Raramente se plantea qué puede dar a la empresa, pero tiene muy claro lo que quiere recibir de ella. En el trabajo, la dependencia es en la mayoría de los casos, la antesala del acoso, ya que la persona que acosa tiene al personal no sólo bajo su autoridad jerárquica, sino sujeto a la manifestación abierta de acciones que, entre otras cosas, pueden resultar humillantes.

Otro campo fértil al acoso es cuando la autoridad proviene de puestos ocupados por personal extranjero (esto aplica más cuando son anglosajones) porque gran parte de este conglomerado laboral de perfil tradicional, tiene muy arraigada la creencia de que lo que viene de fuera es mejor y más valioso. Esto se conoce en México como “malinchismo” recordando a Malitzin, una princesa indígena, que le fue entregada a Hernán Cortés durante la conquista de México y que además de servirle de intérprete y de estar en todo momento a su lado, le dio descendencia.

A este grupo laboral tradicional no le gusta que le digan las cosas en forma directa porque se siente amenazado. Prefiere que le hablen “suavecito” y que en forma exageradamente sutil se aborde el asunto.

Si le parece brusca una comunicación asertiva, “se siente” concepto muy propio de la cultura mexicana que marca un estado en el que la situación ni pasó desapercibida ni provocó un enojo, sino que se quedó a la mitad. Entonces, sin mediar palabra, la persona ofendida demanda con su actitud que quien le ha proferido la ofensa se acerque y le pida una disculpa que sane su “herida”, lo cual es fuente de conflictos y terreno de acosos.

También tiene gran dificultad para separar los desacuerdos en materia laboral de las rencillas personales. Le cuesta mucho trabajo continuar con una relación después de haber tenido un conflicto. Lo anterior afecta las relaciones interpersonales y propicia el acoso, ya que se deteriora el clima organizacional y se contamina la comunicación. Cuando esto sucede suelen formarse cotos de poder que lo único que hacen es enfrentarse entre ellos, con lo cual, el acoso encuentra un campo fértil para prosperar.

Y precisamente sobre las relaciones, el historiador ¹⁵Silvio Zavala ha expresado que México es un país de contactos difíciles. Que ha mantenido relaciones pero no vive en relación, y que ninguna de sus salidas representa el ejercicio de una actividad normal. Añade que media algún desajuste que no impide finalmente el contacto, pero que sí lo enrarece.

El personal con este perfil suele ser paciente y tolerante, pero estas virtudes llevadas al extremo le abren la puerta a quien acosa, persona que no duda en pisotear los derechos ni en explotar las habilidades del gremio asalariado, al tiempo que le hace padecer una verdadera tortura psicológica.

Un gran problema con este personal mexicano es su dificultad para decir “no”. Dice sí, sin caer en la cuenta que se adquiere un compromiso. Su filosofía va muy de la mano con la copla tan popular que advierte, “a todos diles que sí, pero no les digas cuándo”. Este incumplimiento de los acuerdos avasalla cualquier trabajo interfuncional y proporciona a quien acosa argumentos, en este caso ciertos y válidos, para usar en contra de su víctima.

Cuando tiene la oportunidad de ser líder suele existir renuencia a adquirir mayores responsabilidades, pero no mayor poder. Así, la persona que antes fue sumisa, asustadiza y dependiente, puede convertirse en una acosadora consagrada cuyas expectativas se cifran en la adquisición de poder y de

¹⁵ Zavala Silvio. Aproximaciones a la historia de México. Editorial Porrúa y Obregón. México, 1953.

influencias, dejando de lado los resultados. Es como si durante el tiempo que fue sometida hubiese introyectado las actitudes negativas de una autoridad mal entendida que ahora está en posibilidad de ejercer.

He podido observar que a una parte del pueblo mexicano le cuesta trabajo encontrar una identidad. A pesar de ser “patriotero” y de utilizar expresiones grandilocuentes para ensalzar su origen y sus tradiciones, no termina por encontrar un sitio propio que le brinde la identidad que parece haber perdido desde la llegada de los españoles a nuestro territorio.

Lo anterior, trasladado a la empresa, le convierte en una especie de veleta que en busca de puerto asume valores, costumbres y tradiciones extranjeras que le resultan ajenas pero que se aferra en poseer, como si fueran un bálsamo para su autoestima y su extravío, lo cual, antes que ayudarle, le dificulta su adaptación a la empresa.

Octavio Paz¹⁶ premio Nobel de literatura, habla sobre esta búsqueda cuando apunta: “La historia de México es la del hombre que busca su filiación, su origen. Sucesivamente afrancesado, hispanista, indigenista, “pocho”, cruza la historia como un cometa de jade que de vez en cuando relampaguea. En su excéntrica carrera ¿qué persigue? Va tras su catástrofe: quiere volver a ser sol, volver al centro de vida de donde un día _ ¿en la Conquista o en la Independencia? _ fue desprendido. Nuestra soledad tiene las mismas raíces que el sentimiento religioso. Es una orfandad, una oscura conciencia de que hemos sido arrancados del todo y una ardiente búsqueda: una fuga y un regreso, tentativa por restablecer los lazos que nos unían a la creación”

A raíz de la Conquista, las etnias indígenas fueron sometidas al dominio español. Sus aguerridos dioses fueron sustituidos por la imagen de un Cristo herido y vencido que pendía clavado de una cruz. Era un Dios que no pedía

¹⁶ Paz Octavio. El laberinto de la soledad. Capítulo 1 p 23 (2ª Ed) Fondo de Cultura Económica. México 1996.

sacrificios humanos, sino que Él mismo se había inmolado por amor, concepto inexplicable en la cultura prehispánica.

Sus templos fueron derribados y convertidos en iglesias y catedrales que además demandaban su mano de obra, antecedente de las primeras relaciones laborales donde al indígena se le exigía absoluta sumisión. Es entonces cuando en un desesperado intento de no ver extinguida su cultura, tallan ángeles con rasgos indígenas en sus rostros y esconden figuras de sus dioses bajo las cruces de piedra que se erguían en los atrios de las iglesias.

Sus grandes señores y sus reyes sucumben ante el embate español y el pueblo se ve reducido a servir y a bajar la cabeza. Los aztecas pasan de dominadores a dominados. Esta circunstancia, unida a la gran lucha que enfrentan las etnias indígenas para sobrevivir, les ata las manos y les silencia la voz, patrón transmitido de generación en generación hasta nuestros días, donde el miedo a perder el trabajo, unido a la gran necesidad de pertenencia que caracteriza al pueblo mexicano de perfil más tradicional, somete a quienes trabajan a la voluntad y a los ultrajes de quien acosa, persona que da rienda suelta a sus traumas y somete a sus víctimas al mismo calvario que ella, en su momento, ya recorrió.

Dadas las características antes descritas, el grupo laboral mexicano poseedor de este estereotipo, es más propenso al acoso debido a su dificultad para expresar en un diálogo abierto su opinión y su sentir.

Pareciera que hay que dar la apariencia de que las cosas están bien, de que “no pasa nada”, lo cual recrudece la situación y reprime su manifestación, provocando mayor sufrimiento individual.

Tiende a guardarse todo, aprendió a quedarse callado, a no participar, sólo a obedecer, por eso cuando estalla lo hace a través de expresiones exageradas

porque a fin de cuentas “la vida no vale nada” frase significativa de su extravío y su impotencia ante una situación que le rebasa.

Como he expuesto hasta este punto, la herencia histórica, el entorno, la cultura, los aprendizajes y las situaciones de vida, influyen en el acoso. Cuando existe una autoestima devaluada debido a maltratos psicológicos desde la infancia, la persona es más vulnerable al acoso laboral, ya que de alguna manera, se le trata con el desprecio y con la humillación que conoce desde sus primeros años. Por lo tanto, no le resulta sencillo darse cuenta de la perversidad que existe en la relación laboral que está viviendo con quien le acose.

De igual manera, los mismos factores arriba mencionados, cuando tienen un enfoque positivo, pueden influir en contra del acoso, es decir, pueden servir de defensa. Una autoestima elevada, una seguridad en las capacidades y talentos y una visión de la vida orientada a la salud y al desarrollo coadyuvan a que el acoso sea “descubierto” más rápido, ya que la persona tiene la posibilidad de comparar un estilo de relación basado en el respeto y la confianza, a otro que, como en el acoso, descalifica, humilla y destruye.

Existen otros factores que trabajan a favor del acoso, entre ellos puedo mencionar los sistemas económicos, políticos y sociales que han llevado a millones de hombres y mujeres a un nivel de pobreza extrema, que han propiciado el desempleo masivo y que han privilegiado a una elite que parece no darse cuenta de la magnitud de la tragedia que viven millones de seres humanos en el mundo.

La globalización, las políticas neoliberales, la industria de la guerra, la sociedad de consumo, los sistemas jurídicos ineficientes, la falta de recursos destinados a la educación y a la salud, aunados a la misoginia practicada en muchos países, impiden un desarrollo saludable y propician un clima favorable al acoso psicológico en las empresas.

Es bien sabido que en países como la India, México, y otros pertenecientes a Asia, África, Centro y Sur América, existen empresas, muchas de ellas dedicadas a la confección de prendas de vestir, donde existen condiciones de trabajo infrahumanas sobre todo para las mujeres, mismas que al carecer de recursos académicos, sociales, médicos, y hasta familiares, aceptan laborar en medios hostiles que atentan incluso contra su salud.

En esos lugares, el acoso se presenta como una parte del hacer laboral cotidiano. Afortunadamente, en algunos países como España, Alemania, Italia y Francia, entre otros, se empieza a crear conciencia entre los consumidores para que no adquieran productos elaborados en industrias donde se somete a su personal a prácticas de acoso, a retribuciones indignas y a condiciones insalubres que ponen en riesgo su integridad.

Un caso muy reciente lo constituye la creación dentro de la empresa “Mango” pionera en prendas de vestir, de una ONG que está al pendiente del buen trato hacia el personal, con lo cual se pretende dignificar el trabajo evitando abusos y acciones que vayan en contra de los derechos humanos.

De cualquier forma, quiero dejar claro que toda persona, en cualquier país, puede ser blanco de acoso. Todos los seres humanos somos vulnerables a que nos ocurra, independientemente de la clase social, de la raza, de la formación académica y de la situación económica que se posea. Lo que quiero resaltar es que hay grupos que presentan una vulnerabilidad mayor.

1.7 LA REALIDAD MEXICANA DESDE MI PERSPECTIVA; UNA APROXIMACIÓN A LOS RASGOS DE LAS VÍCTIMAS Y DE LAS PERSONAS QUE ACOSAN¹⁷

A continuación presento una serie de factores y de rasgos de personalidad, que no pretenden crear un perfil de personas acosadas y acosadoras, ya que como he mencionado antes, cualquiera puede convertirse en una o en otra.

Lo que hago es un simple ejercicio de reflexión de lo que, en mi experiencia profesional, he podido observar que ocurre con frecuencia en nuestro país.

1.7.1 Personas acosadoras

1. Persona de extracción socio económica baja o medio baja, de piel morena, con rasgos físicos indígenas o parecidos y que ha sido discriminada y maltratada a lo largo de su vida simplemente por lo que representa. Ha guardado mucho rencor y el poder que ostenta va de la mano con la venganza a tanta afrenta anterior sin fijarse en quién la descarga.

Suele ser servil con la autoridad y con quienes pueden ayudarle a mantenerse en su puesto. Tiene una autoestima muy baja, su valor depende de que otras personas se lo reconozcan, se apoya en el poder que le puede dar un liderazgo y en lugar de ayudar al personal que está bajo su mando le somete a agresiones que posiblemente padeció en carne propia.

Envidia a las personas que han tenido la oportunidad de acceder a oportunidades que considera inalcanzables dentro de su estilo de vida.

¹⁷ Cuéllar Luisa Fernanda. Ponencia "La Psicología del mexicano ante el acoso laboral. Rasgos predominantes en el estereotipo del trabajador mexicano más tradicional, su desempeño en las empresas y las situaciones de acoso psicológico a las que se enfrenta". Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Barcelona, España, 2003.

Suele tener un sentido muy bajo de la lealtad y la honradez, lo cual abre la puerta a la corrupción.

2. Persona que a pesar de haber tenido acceso a una formación superior y de haber estado en contacto con otras culturas, reniega tanto de su origen y de su raza que saca sus frustraciones ante el gremio trabajador. Suele despreciar todo lo que sea producto nacional, adopta sistemas de trabajo que no se adaptan a la realidad mexicana y exige apego a valores ajenos a la idiosincrasia nacional.

Muestra intolerancia hacia el grupo de personas trabajadoras de perfil más tradicional y no pierde oportunidad alguna de humillarles y mostrarles su supuesta superioridad.

3. Persona que se cree superior por su raza y por ser extranjera. Sus características raciales en la mayoría de los casos recuerdan las anglosajonas, es decir, tez blanca, ojos claros, cabello rubio y una estatura por encima del promedio nacional.

En los años recientes, muchos hombres y mujeres de nuestro país, han sufrido acoso psicológico y malos tratos en sus centros de trabajo, por parte de personas extranjeras procedentes de Asia.

Ante estos individuos, el personal mexicano no se siente en “inferioridad” racial, incluso puede llegar a hacer mofa de los rasgos orientales de las personas de quienes depende.

Sin embargo, se somete por la necesidad de contar con un puesto de trabajo que le permita sobrevivir.

Existen muchas maquiladoras en territorio nacional donde su población, formada principalmente por mujeres, padece el acoso psicológico y hasta sexual de estos orientales que a través de su poderío financiero sojuzgan al personal, recordando, de manera irónica, lo que hicieron los españoles a los indígenas en su propia tierra hace más de 500 años.

La diferencia es, que en este caso, cuentan con la “anuencia” de las autoridades nacionales, que ante los intereses económicos, hacen oídos sordos al reclamo casi “inerte” de una población lastimada, que una vez más, opta por el silencio y la sumisión.

Este tipo de inversionistas extranjeros, considera a México un buen lugar para hacer negocios porque hay mano de obra barata, además, no duda en explotar al máximo las capacidades de su personal sin preocuparse por otorgarle una retribución equitativa al esfuerzo realizado y a la productividad alcanzada.

Es indiferente a las necesidades de quienes colaboran a su éxito, simplemente no le importan como personas. Ve a nuestros nacionales como inferiores a los que tiene derecho a maltratar, a acosar y a destruir en el momento que quiera, sobre todo si esto le reporta beneficios.

1.7.2 Personas acosadas

1. Persona sin conflictos raciales ni sociales. Posee estudios y experiencia que le permiten desenvolverse sin problema. Es extrovertida y participativa. Gusta de trabajar en equipo y es considerada por sus colegas como una persona valiosa y emprendedora.

Suele pertenecer a familias armónicas, tiene sus metas muy bien definidas y se ha trazado un atractivo plan de vida y carrera. Es independiente y tiene una perspectiva muy positiva de la vida. Atrapa las oportunidades de crecimiento y su desarrollo profesional, social y familiar es sano.

Es un blanco perfecto para personas acosadoras que hayan llegado con mucho trabajo al puesto que poseen y que proceden de un estrato social bajo o medio bajo con todos los resentimientos y maltratos que esto puede implicar. La víctima es percibida como una amenaza en potencia a la que hay que destruir con todo lo que simboliza: un estilo de vida inaccesible para quien acosa.

2. El personal mexicano de extracción socioeconómica baja que posee rasgos físicos indígenas o que de alguna manera los recuerda. Suele ser una persona insegura y maltratada por la sociedad. Carece de estudios superiores y se ha tenido que valer por sí misma desde una temprana edad. Se siente indefensa y acorralada ante el autoritarismo de una persona que le acosa y con quien no se atreve a compararse por sentirse inferior.

Por lo tanto, entiende que debe obedecer, bajar la cabeza y aguantar lo que venga, porque así ha sido su historia de vida. Suele haber crecido en una familia disfuncional en la que el padre le abandonó y donde la madre se ha “sacrificado” para sacarle adelante junto con sus numerosos hermanos. Ahora ha prometido a su madre “sacarla de trabajar” para reintegrarle “todo lo que ha padecido”. En el trabajo es una persona sumisa que acata las órdenes de los mandos superiores como si fueran “dogmas de fe”. Carece de iniciativa y no asume riesgos, prefiere quedarse con lo que considera seguro aunque esto represente nulificar su crecimiento.

3. La mujer, de cualquier edad y con cualquier tipo de preparación, resulta ser sujeto de acoso para un jefe machista, autoritario e inseguro. Una mujer atractiva y con preparación, además de ser una amenaza (para una jefa acosadora), es un trofeo de caza (para un jefe acosador). Si las trabajadoras tienen rasgos indígenas parece suponerse que hay derecho a tratarlas peor.

Las mujeres que acosan a otras mujeres suelen ser muy crueles, en ellas no hay cabida para la solidaridad de género. Las causas por las que acosan suelen ser diversas, pero puedo identificar tres que son las que más he observado a través de mi experiencia profesional: por temor, al igual que los hombres, a perder su puesto de trabajo cuando reconocen en otras mujeres más capacidad y más preparación académica; por envidia y celos hacia los atributos físicos, juventud y estabilidad familiar y social de otras mujeres; y por sentir una superioridad racial hacia la mujer acosada.

Este último punto no sólo se da en las empresas, sino en el mismo hogar, donde las “patronas” acosan a las mujeres que tienen a su servicio para realizar trabajos domésticos y a quienes pueden llegar a tratar con insultos referidos a su origen indígena, a su condición socioeconómica y a su falta de escolaridad, entre otros.

1.8 ACCIONES DE ACOSO

De acuerdo con Iñaki Piñuel y Zabala, de la Universidad de Alcalá de Henares, existen actividades de acoso dirigidas a lograr diferentes objetivos en las víctimas.

1.8.1 ¹⁸ Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima para comunicarse adecuadamente con otros, incluida la persona que le acosa:

- Quien acosa no permite que la víctima tenga posibilidades de comunicarse.
- Se le interrumpe continuamente cuando habla.
- Se le impide expresarse.
- Es objeto de avasallamiento, gritos o insultos en voz alta.
- Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
- Se producen críticas hacia su vida privada.
- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
- Se le amenaza verbalmente.
- Se le amenaza por escrito.
- Se rehuye el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)
- Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la vieran o no existiera)

1.8.2 Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga posibilidad de mantener contactos sociales:

- No se habla nunca con la víctima.
- No se le permite dirigirse a ninguna persona.
- Se le asigna un puesto de trabajo que la aísla de sus camaradas.
- Se prohíbe a sus colegas hablar con ella.
- Se niega la presencia física de la víctima.

¹⁸ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P 76 - 77 Editorial Sal Terrae. España. 2001.

1.8.3 Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su buena reputación personal o laboral:

- Se maldice a la víctima, se “echa pestes” de ella o se la calumnia.
- Se hacen circular chismes y rumores sobre la víctima orquestados por quien le acosa.
- Se hace mofa o burla de la víctima, o se la ridiculiza.
- Se atribuye a la víctima una enfermedad mental o problemas psicológicos.
- Se intenta forzarla a someterse a un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
- Se imitan sus gestos, su postura, su voz, su comportamiento o su talante, con vistas a poder ridiculizarlos. Se le ponen apodos llamándola por ellos.
- Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
- Se hace burla de su vida privada.
- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
- Se le obliga a realizar un trabajo o unas tareas humillantes.
- Se monitoriza, anota, registra y consigna el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
- Se cuestionan las decisiones tomadas por la víctima.
- Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

1.8.4 Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su posibilidad de ser empleada, mediante la desacreditación profesional:

- No se asigna a la víctima trabajo alguno.
- Se le priva de cualquier ocupación y se vela porque no pueda encontrar tarea alguna por sí misma.
- Se le asignan tareas totalmente inútiles y / o absurdas.

- Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o sus competencias profesionales.
- Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
- Se le obliga a ejecutar trabajos humillantes.
- Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a las competencias que posee, con la intención de desacreditarla.

1.8.5 Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima:

- Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
- Se le agrede físicamente, pero sin lesiones graves, a título de advertencia.
- Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
- Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
- Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
- Se le agrede sexualmente.

1.9 EFECTOS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN LAS VÍCTIMAS

En México, las consecuencias de actos de acoso psicológico en el trabajo no suelen variar de las que se producen en otros países. Lo que habría que destacar, es que si se acosa sobre una personalidad ya de por sí autodevaluada por todo lo dicho anteriormente, se cierran círculos sin elaborar procesos, lo cual implica un coste muy elevado.

Los efectos más comunes resultantes de una situación de acoso son los siguientes:

- Olvido y pérdidas de memoria.
- Dificultades para concentrarse.
- Decaimiento /depresión.
- Apatía, falta de iniciativa.
- Irritabilidad.
- Inquietud, nerviosismo, agitación.
- Agresividad, ataques de ira.
- Sentimientos de inseguridad.
- Hipersensibilidad.
- Pesadillas, sueños vívidos.
- Dolores de estómago y abdominales.
- Diarreas, colon irritable.
- Vómitos.
- Náuseas.
- Falta de apetito.
- Sensación de nudo en la garganta.
- Llanto.
- Aislamiento.
- Dolores en el pecho.
- Sudoración.
- Sequedad en la boca.
- Palpitaciones.
- Sofocos.
- Sensación de falta de aire.
- Hipertensión.
- Dolores de espalda y lumbares.
- Dolores cervicales.
- Dolores musculares.
- Dificultad para conciliar el sueño.
- Sueño interrumpido.
- Despertar temprano.

- Fatiga crónica.
- Flojedad en las piernas.
- Debilidad.
- Desmayos.
- Temblores.

1.10 RASGOS CARACTERÍSTICOS DE UNA PERSONA QUE ACOSA:¹⁹

- ♦ Capacidad de simulación.
- ♦ Falsa seducción.
- ♦ Mentira compulsiva.
- ♦ Capacidad de manipulación y distorsión.
- ♦ Envidia y celos profesionales.
- ♦ Ausencia de modales o educación.
- ♦ Doble personalidad.
- ♦ Dificultad para tolerar la ambigüedad.
- ♦ Ausencia total de empatía.
- ♦ Incapacidad para afrontar el fracaso.
- ♦ Oportunismo y conveniencia.
- ♦ Falta de criterio personal.
- ♦ Ausencia de dinamismo.
- ♦ Autoritarismo.
- ♦ Ausencia de sentido de culpa o remordimientos.
- ♦ Tendencia a trivializar.
- ♦ Egoísmo.
- ♦ Falta de juicio o de ecuanimidad.

¹⁹ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P 145-146 Editorial Sal Terrae. España, 2001.

- ♦ Ausencia de la capacidad de escucha.
- ♦ Rigidez.
- ♦ Indecisión.
- ♦ Mediocridad profesional.
- ♦ Personalidad controladora.
- ♦ Inconsistencia.
- ♦ Falta de transparencia.
- ♦ Interferencia en el trabajo de otros.
- ♦ Arrogancia.
- ♦ Imposición .
- ♦ Paternalismo.
- ♦ Necesidad de quedar por encima de los otros.
- ♦ Actitud de “sabelotodo”.
- ♦ Incapacidad para cooperar.
- ♦ Paranoia.
- ♦ Incapacidad para comunicar.
- ♦ Lenguaje rudo e insultante.
- ♦ Evasión.
- ♦ Incapacidad para el trabajo en equipo.

1.11 FASES DE ACOSO PSICOLÓGICO

El profesor Leyman²⁰ ha averiguado que normalmente el acoso laboral presenta una secuencia de cinco fases.

1.11.1 Incidentes críticos: en ésta fase suele desencadenarse un pleito o desencuentro que adquiere dimensiones mayores y va en escalada. Esta primera fase no es acoso y suele durar muy poco tiempo.

²⁰ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P 66-69 Sal Terrae. España, 2001.

1.11.2 Fase de acoso y estigmatización: el acoso se empieza a desarrollar mediante comportamientos repetidos que en otro contexto no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión.

Sin embargo, si se somete a alguien diariamente a ellos durante un largo período de tiempo y con propósitos hostiles, suele servir para estigmatizar a la víctima, señalándola como tal ante sus camaradas. Estas conductas presentan la intencionalidad perversa de perjudicarla, castigarla y minarla psicológicamente.

1.11.3 Intervención de la dirección: cuando interviene la línea jerárquica, el incidente se convierte en “el caso x” siendo x siempre la víctima, no la persona que acosa. A esto se añade la natural tendencia a terminar rápidamente con “el problema”, es decir, con la persona acosada.

El resultado práctico suele consistir en el atropello de los derechos elementales de la víctima (el derecho a ser escuchada, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial y a igualdad en el trato) que se ve estigmatizada como “la oveja negra”.

Aquí suele entrar en funcionamiento el mecanismo psicológico conocido como “error en la atribución”, que hace que colegas y personal directivo tiendan a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima en lugar de hacerlo en los factores del entorno, tales como mala organización, inadecuación del tipo de tarea, pobre liderazgo, carga laboral inadecuada, etc.

1.11.4 Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: si la víctima busca ayuda en personas especializadas en psicología y psiquiatría, tiene muchas posibilidades de obtener un

diagnóstico incorrecto. La razón de ello, afirma Piñuel y Zabala, estriba en que el desconocimiento del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo, hace que no existan apenas especialistas que puedan reconocer y tratar un problema que tiene su origen en la propia organización en la que trabaja la persona afectada y en la personalidad de quien le acosa, no en los factores constitucionales de la víctima. De éste modo suele recibir diagnósticos basados en sus características personales que le hacen sentir responsable de su propio acoso psicológico.

Se les suele diagnosticar: estrés, depresión, personalidad paranoide, burn out, maníaco depresión o ciclotimia (debido a los altibajos que las agresiones producen en el estado de ánimo), desajuste de personalidad, neurosis, trastornos por ansiedad generalizada y ataques de pánico.

Estos diagnósticos son erróneos en la medida en que se olvidan los aspectos situacionales que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa y continuada. No son aspectos intrínsecos a la víctima.

Si los tratamientos no se enfocan a que la causa del problema es una agresión exterior, no podrán resolverlo. Una vez que la organización se entera de que la víctima recibe tratamiento, refuerza su estigmatización y la persona es tachada de “loca o desajustada”

1.11.5 Salida de la organización: en este momento todo está a punto para que la víctima sea borrada del mapa, expulsada o desaparecida del lugar de trabajo. Muchas de ellas, desasistidas por quienes les han contratado, mal diagnosticadas por el personal sanitario, aisladas por su entorno profesional y social, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas y renuncian.

Otras, piden su traslado o licencia sin goce de sueldo. Las que deciden resistir, caen en una espiral de bajas laborales intermitentes o continuadas debido a los problemas de salud que presentan, incrementando así la probabilidad de ser despedidas por su baja productividad o sus reiteradas ausencias.

1.12 FACTORES DE RESISTENCIA AL ACOSO PSICOLÓGICO

Según Leyman²¹ existen factores que coadyuvan favorablemente a hacer resistencia al acoso psicológico, y que a pesar de las diferencias entre Suecia y México, resultan aplicables a la realidad mexicana, a excepción del punto 1.12.10:

1.12.1 Mantenerse en buena forma física y mental

- Hacer ejercicio físico.
- Solicitar consejo psicológico especializado.
- Informar al médico personal o de familia.
- Mantener una dieta equilibrada.
- Guardar las horas de sueño y descanso.
- Evitar el estrés suplementario.

1.12.2 Incrementar la confianza en uno mismo

- La confianza es lo opuesto al miedo.
- En la medida en que se adquiere autoconfianza desaparece el miedo.
- La autoconfianza debe proyectar la idea de que al final se saldrá con bien.
- La confianza en uno mismo proyecta una expectativa de autoeficacia.

²¹ Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. P. 243-279 Editorial Sal Terrae. Santander, España, 2001.

- Seligman explica cómo las experiencias previas de fracaso, la educación de los padres en la censura y la represión, así como la frecuencia de las reprensiones, van generando en las personas un estilo pesimista de *no respuesta o no afrontamiento* que él denomina “indefensión aprendida”. Esta indefensión, explica cómo ante situaciones incontrolables, los organismos aprenden que responder a ellas es inútil y se provoca una *paralización*.
- Conocer los propios recursos, físicos, intelectuales y emocionales.
- Desarrollar un pensamiento sano.
- Desarrollar comprensión y aceptación hacia nosotros mismos.
- El perdón al agresor, lo cual no significa dejar de responder a sus ataques ni defenderse de su perversidad.

1.12.3 Mantener la consideración del entorno

- La buena reputación y el prestigio profesional del que goza la víctima reduce la intensidad y las consecuencias del acoso.
- Ganar la batalla de la opinión pública.
- Evitar el mecanismo atribucional que hace que las personas del entorno de una víctima tiendan a atribuir a ésta la responsabilidad de lo que ocurre.

1.12.4 Mantener a la opinión pública de su lado (del de la víctima) mediante:

- La serenidad y la paz consigo mismo.
- El aplomo personal.
- La educación y elegancia en las formas.
- Cuidar la forma en la expresión.
- Mostrar elevada autoconfianza (sin prepotencia).
- La benevolencia (no devolver mal por mal).

- La honradez y sinceridad.
- La apertura.
- La cordialidad.
- La transparencia.
- La calma y tranquilidad.
- La asertividad.

1.12.5 Acciones que hay que evitar

- Las explosiones de ira.
- Los llantos, gritos e improperios.
- Las justificaciones.
- Las salidas de tono.
- Las quejas y lamentaciones.
- Aparentar frustración, tensión o molestia.
- La conducta agresiva, violenta o amenazadora.
- La maledicencia, insultos y palabras soeces.
- La manipulación.
- Las maquinaciones, complots y coaliciones.

1.12.6 Buscar apoyos en la periferia

La periferia es el horizonte profesional y social mediato de la víctima. Consiste en la esfera de relaciones, amistades y conocidos con los que uno se relaciona profesional o socialmente y que quedan fuera de la esfera de influencia de la persona que acosa y sus cooperadores.

Entre estos apoyos se encuentran también las asociaciones profesionales, civiles, los medios de comunicación, antiguos camaradas de estudios, personal docente y el departamento de Recursos Humanos, entre otros.

1.12.7 Ganar mayor presencia

La víctima no debe aislarse, sino todo lo contrario, debe ganar una mayor presencia física y sobre todo intelectual, en reuniones, eventos, relaciones sociales, proyectos, iniciativas, contactos humanos, etc. Esto dificulta la labor de quien acosa.

1.12.8 Hacerse apadrinar o reclamar profesionalmente

Cuando la víctima es bien considerada en su sector profesional o en su entorno mediato empresarial se vuelve especialmente difícil para quien le acosa, mantener su calumnioso discurso.

Resulta muy útil en estos casos encontrar dentro o fuera de la organización a otras personas, departamentos o unidades que puedan reclamar a la víctima y sus servicios profesionales, desautorizando así la propaganda maliciosa de quien le acosa.

1.12.9 Asegurar el apoyo del entorno familiar y social

Una de las esferas que más pronto reciben el impacto del acoso laboral, es la de las relaciones de pareja y con los hijos. Al deteriorarse estas relaciones de manera temprana, restan uno de los más decisivos apoyos para la víctima de cara a dar

respuesta a su situación. Nadie que sea aceptado y querido en su entorno familiar puede resultar entera e irremediablemente lesionado.

1.12.10 Reforzar y estabilizar la situación económica, personal y familiar

La víctima del acoso y su familia deben ser conscientes de que el período de afrontamiento de esta situación puede ser largo y desembocar en el final de una relación laboral con la empresa. Por eso es prudente reforzar las garantías que favorezcan el mantenimiento de la estabilidad de la economía familiar haciendo ahorros, recurriendo a recursos para épocas de crisis y negociando deudas, lo cual resulta muy difícil de llevar a cabo en México debido a los pocos apoyos sociales que existen en nuestro país, a las dificultades para acceder a una vivienda en propiedad que obliga a millones de personas a pagar una renta, a la inexistencia de un seguro en caso de desempleo, a las restricciones en los servicios médicos debidos últimamente a una mala administración de los recursos financieros destinados a la salud del pueblo mexicano y a la muy debilitada economía nacional, entre otros.

1.12.11 Incrementar el margen propio de maniobra

Se atribuye una importancia decisiva para la resistencia y superación del acoso, al hecho de que la persona acosada pueda tener alternativas de salida a su situación. Cuanto menos opciones tenga la víctima, menor será su capacidad de resistencia al acoso.

1.12.12 Adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas

Se trata de incrementar una serie de competencias sociales básicas que suelen estar adormecidas o disminuidas por la situación de acoso. Resulta necesario ser asertivo y dominar las habilidades sociales.

1.12.13 Mantener una red profesional de contactos personales

- Los colegios y asociaciones profesionales.
- Los órganos colegiados.
- Los tribunales de justicia.
- Los medios de comunicación.
- Las organizaciones no gubernamentales.
- Las organizaciones civiles.
- Los comités de empresa.
- Los departamentos de Recursos Humanos, de Higiene y Seguridad Industrial y de Prevención de Riesgos Laborales.

1.13 LO QUE NO ES ACOSO PSICOLÓGICO

²²Marie-France Hirigoyen hace especial hincapié en la necesidad de distinguir lo que es acoso psicológico de lo que no es, señalando que pueden presentarse situaciones en las que las personas pueden sentirse acosadas sin estarlo, tales como las siguientes:

²² Hirigoyen Mari-France. El acoso moral en el trabajo. P 21-35 Editorial Paidós. España, 2001.

1.13.1 El estrés

Es necesario hacer una clara distinción entre lo que es acoso y lo que entra dentro del terreno del estrés profesional. Heinz Leymann, en su libro Mobbing, establece que el estrés es ante todo un estado biológico, y que las situaciones sociales y sociopsicológicas generan estrés.

Por su parte, Hans Selye, inventor del concepto, dice que el estrés está constituido a la vez por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, refiere que el estrés es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. En la empresa, los estímulos estresores que provocan una respuesta de lucha o huida en las personas, vienen dados por las sobrecargas de trabajo y por las malas condiciones laborales.

El acoso psicológico es mucho más que estrés aunque pase por una etapa de estrés. Esta primera fase aparece cuando el aislamiento es moderado y la agresión se produce sólo en las condiciones de trabajo.

La fase del acoso aparece cuando la persona que constituye el blanco percibe la malevolencia de la que es objeto, es decir, cuando la negativa a la comunicación es manifiesta y humillante, cuando las críticas que se hacen del trabajo son malintencionadas y las actitudes y las palabras se tornan injuriosas.

Las consecuencias sobre el psiquismo son mucho más graves cuando se toma conciencia de que hay intención de perjudicar. Para empezar, cuesta trabajo creer que sea posible tanta maldad, luego aparecen preguntas angustiosas como,

¿qué he hecho yo para que alguien me desee tanto mal?, y esfuerzos desenfrenados por cambiar el curso de las cosas.

Lo anterior comporta una herida que no tiene nada que ver con el estrés. Se trata de una herida en el amor propio, un ataque contra la dignidad, pero también una desilusión brutal relacionada con la pérdida súbita de la confianza que se tenía depositada en la empresa, en la jerarquía o entre los colegas. El traumatismo es mayor cuanto mayor implicación tenía esa persona con su trabajo.

El estrés sólo es destructivo si resulta excesivo, de lo contrario es motivador, pero el acoso es destructivo por su propia naturaleza. El estrés profesional, generado por presiones e invasiones múltiples y repetitivas, puede desgastar a una persona e incluso conducirla hasta un burn out, es decir, una depresión por agotamiento.

Sin embargo, puede suceder que del estrés se pase al acoso, y cuando esto sucede, las consecuencias para la salud son mucho más graves. El paso de una fase a otra es difícil de advertir, sin embargo el cuadro clínico presente es diferente.

Con las personas estresadas, el descanso es reparador y la mejora de sus condiciones de trabajo les permite recuperarse. En la víctima de acoso, la vergüenza y la humillación persisten durante mucho tiempo, aunque el cuadro clínico varíe en función de la personalidad de los individuos, de su vulnerabilidad y de su percepción.

El atentado contra la dignidad es un registro subjetivo que sólo se puede analizar de manera individual, en función de la historia familiar de la persona y de sus experiencias anteriores, por lo que una facilitación basada en el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, resulta una de las mejores herramientas

para apoyar a las víctimas porque toma a la persona como centro, ayudándole a ²³“deshacer lo que le han hecho y a hacerlo en otro sentido”.

Las condiciones laborales en el mundo son cada día más difíciles y menos apegadas al concepto de persona integral que somos todos, menos orientadas a las necesidades humanas y más empeñadas en generar mayores rendimientos persiguiendo un incremento de la eficacia o de la rapidez en el desempeño de la tarea.

La gestión del estrés, entendida por muchas organizaciones no como un aprendizaje dirigido a saber disminuir las cargas de estrés, sino a como soportarlas mejor, entraña consecuencias desastrosas para la salud.

Pero a pesar de lo aquí expuesto, el estrés, contrariamente al acoso psicológico, no entraña una intencionalidad malévola.

En el acoso, quien está en el punto de mira es la persona, no la tarea. Es el ser humano el blanco de una voluntad dispuesta a perjudicarlo.

No se trata entonces de mejorar la productividad o de optimizar los resultados, sino de librarse de una persona, porque, de una u otra manera, molesta y refleja las carencias de quien le acosa.

1.13.2 El conflicto

Marie-France Hirigoyen considera que si hay acoso psicológico, es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto.

²³ Rogers Carl y Stevens Barry. Persona a persona. El problema de ser humano. Una nueva tendencia en psicología. P 77

Menciona que en un conflicto se nombran los reproches, pero en un procedimiento de acoso no se verbaliza. En una situación de conflicto subyace la necesidad de cambios, de renovación y reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar según formas nuevas. Permite movilizar las energías y unir a las personas, modificar alianzas, expresar las complejidades y aportar novedades a los contextos rutinarios.

Lo que caracteriza al conflicto es la escalada simétrica, esto significa la supuesta igualdad teórica de sus protagonistas. Al aceptar el conflicto se reconoce la existencia de alguien más como interlocutor y su pertenencia a un mismo sistema de referencia. En el acoso no hay igualdad, hay una persona que domina y otra que es dominada. Incluso en los casos de un acoso horizontal, es decir, entre colegas, existe una dominación psicológica de quien agrede y una sumisión forzada de la víctima.

El conflicto tiene una parte sombría que va ligada a la búsqueda de identidad, de reconocimiento y de aceptación. Esto, en el contexto profesional puede derivar en la rivalidad entre grupos y cotos de poder.

Los conflictos no resueltos se extienden como redes subterráneas que contaminan el ambiente laboral, y dado que muchos dirigentes no toman en serio las dificultades de relación entre empleados y empleadas a menos que éstas puedan causarles pérdidas muy tangibles, se van acumulando sentimientos de rabia, de desesperación y de frustración que afectan seriamente a las personas haciendo que incluso caigan enfermas. Un conflicto no resuelto, tarde o temprano deriva en una crisis.

1.13.3 El maltrato de la dirección

Es muy importante recalcar que existen estilos de gestión que maltratan a las personas con conductas verdaderamente tiránicas, donde se ejerce sobre los subordinados y subordinadas una presión terrible, se les amenaza con despidos y se les trata con violencia insultándoles y negándoles el respeto que se merecen.

Esta violencia suele estar a la vista de la mayoría, incluyendo sindicatos, departamentos de Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad e Higiene. Lo maquiavélico del asunto es que todos están enterados pero nadie hace nada.

El hecho de que estos ejecutivos violentos sean conscientes o no de la brutalidad con la que tratan a su personal no es de ninguna manera una circunstancia atenuante a su comportamiento. Se precisa que el gremio asalariado reaccione y se una para denunciarles.

1.13.4 Las agresiones esporádicas

Como dice Heinz Leymann, el acoso psicológico se caracteriza ante todo por su repetición. Son actitudes, palabras, conductas, que tomadas por separado, parecen anodinas pero cuya repetición y sistematización las convierten en destructivas.

Una sola agresión verbal es un acto de violencia, pero no es acoso, a diferencia de los reproches reiterados y con mayor razón si van dirigidos a descalificar a la persona.

Una reacción aislada es la expresión de una reacción impulsiva en la que no hay premeditación. El acoso es una agresión a perpetuidad.

1.13.5 Las malas condiciones de trabajo

Es difícil distinguir entre acoso psicológico y malas condiciones laborales, y como dice Hirigoyen, es aquí donde la noción de intencionalidad adquiere toda su relevancia. Por ejemplo, trabajar en una oficina con techo de lámina, humedades en las paredes, pequeña y asfixiante en verano, helada en invierno, con mala iluminación, sin apenas ventilación, con una mesa desvencijada y un asiento roto, sin teléfono o ninguna otra clase de equipo, no es un acto de acoso salvo que estas condiciones hayan sido designadas para un sólo empleado o empleada.

Las malas condiciones laborales deben ser atendidas por las personas encargadas de la seguridad e higiene del trabajo. En un caso de acoso, la degradación de las condiciones laborales se da progresivamente sin que la persona acosada pueda discernir en qué momento sus condiciones de trabajo pasaron a ser francamente anormales.

El acoso, como ya se ha mencionado, es tan sutil, que la degradación de las condiciones de trabajo de un miembro del personal aparece de forma relativa, por comparación con la situación de sus colegas.

1.13.6 Las acciones profesionales

No debe confundirse el acoso con las decisiones legítimamente tomadas por la dirección del trabajo, tales como los traslados de puesto, los cambios de ciudad, la modificación de los horarios de trabajo o la rotación entre las mismas sucursales de la empresa, siempre que se hagan conforme al contrato de trabajo.

De la misma manera, no se consideran acoso las críticas constructivas y las evaluaciones de desempeño mientras que éstas sean explícitas y no estén al servicio de un intento de represalia.

Cuando exista duda, sobre todo en una evaluación de desempeño, se sugiere aplicar a la persona afectada una evaluación de 360º para sacarla del contexto de quien le acosa y tener una panorámica de su trabajo.

En Francia, existe jurisprudencia en el sentido de que los objetivos irrealizables, dado que mantienen al gremio de los asalariados en un estado de sujeción constante, pueden ser considerados acoso en ciertos casos, ya que el empresario tiene la obligación de proporcionar al personal los medios adecuados para que realice su función, además de que la tarea exigida debe corresponderse a las competencias, a los recursos materiales y al salario de la persona contratada.

1.13.7 El burn out

El burn out, traducido al castellano como el “síndrome de quemarse”, se manifiesta con un profundo malestar, fatiga general, sentimientos de impotencia y desánimo. Quien lo padece pierde interés por el trabajo y ésta apatía puede extenderse a otras facetas de su vida.

El burn out puede generarse en los hombres y mujeres que trabajan por tener que atender a muchas personas en poco tiempo, por realizar tareas que no les corresponden, por “desgaste emocional por empatía” padecido principalmente en el personal sanitario dedicado a la psicología, la medicina y la enfermería, por falta de logros pese a los esfuerzos realizados, lo cual sucede muy a menudo con los miembros del personal docente, sobre todo de secundaria, donde el alumnado suele ser conflictivo y menos motivado para estudiar, por quienes se dedican al

trabajo social, por cuerpos de seguridad, por personal que trabaja en las ONG o en lugares dedicados a ayudar a personas drogadictas, alcohólicas, minusválidas, inmigrantes ilegales o con precarios recursos económicos.

También es común en personas que dan la cara al público y atienden reclamaciones y quejas de clientes o en profesionales que han escogido su carrera por vocación y se topan con barreras, en ocasiones infranqueables, que les impiden llevar a buen término sus ideales.

Las primeras señales indicativas del síndrome son: ansiedad, irritabilidad, intolerancia a la crítica, roces con compañeros, alteraciones en el humor y muestras de sarcasmo o cinismo.

Poco a poco la motivación desaparece y con ella, las energías. Comienza a asentarse un agotamiento emocional y físico del que la persona no se recupera con el descanso.

Al mismo tiempo, se producen alteraciones del sueño, del apetito y de la conducta sexual.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) puntualiza que debe entenderse como salud un estado completo de bienestar físico, mental y social que no consiste sólo en la ausencia de enfermedad. Partiendo de este postulado, podría deducirse que el acoso psicológico en el trabajo puede llegar a constituir una enfermedad laboral, ya que altera el estado físico, mental y social de la víctima.

1.14 ²⁴PREVENCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN LAS EMPRESAS

Una de las acciones urgentes que debieran tomar las empresas, es la de establecer medidas de prevención para que el acoso psicológico no se filtre entre su personal, ya que además del daño individual que propina a la persona acosada, tiene daños colaterales que impactan de manera negativa en el clima organizacional y en la productividad de las personas.

Es muy común que se eleven los índices de rotación y absentismo del personal, las incapacidades médicas, los accidentes laborales, los errores y el nivel de desperdicio de materias primas, entre otros. Todos ellos, factores que merman considerablemente los márgenes de utilidad de cualquier empresa.

Hirigoyen propone una intervención en la empresa basada en cuatro etapas fundamentales:

1.14.1 Información y sensibilización a todo el personal acerca de la realidad del acoso psicológico mediante una gran conferencia debate. Al mismo tiempo, lanzar una campaña explicativa para enseñar a quienes trabajan a advertir cómo se puede llegar a situaciones de acoso y para informarles de sus derechos y de los recursos con que cuentan. Menciona la necesidad de que sea obligatorio colgar un anuncio en el que se resuman los derechos de las personas en el seno de la empresa, y la existencia de folletos explicativos muy detallados para quienes los soliciten.

1.14.2 Formación de especialistas en el interior de la empresa organizados en equipos multidisciplinarios cuyos miembros pertenezcan a áreas médicosociales, sindicales o personas benévolas que quieran constituirse en agentes de confianza. El objetivo es el establecimiento de células de

²⁴ Hirigoyen Marie-France. El acoso moral en el trabajo. P 279-280 Editorial Paidós. España, 2001.

escucha para el personal asalariado, al margen de la jerarquía y sujetas a confidencialidad.

1.14.3 Formación de directores de Recursos Humanos y de ejecutivos que trabajen en la prevención del acoso psicológico. Uno de sus objetivos es que sean capaces de advertirlo a tiempo, o bien, que lo gestionen adecuadamente en caso de que ya exista. Sugiere que se capaciten mediante una aportación teórica y con juegos de rol, haciendo énfasis en mejorar el nivel de escucha.

1.14.4 Redacción de una carta social tal y como en muchas empresas internacionales existen otras relativas al acoso sexual, a la discriminación racial, de género, edad, religión y raza, entre otros.

Estas acciones le brindan a la empresa la oportunidad de recordar los valores esenciales que promueve y precisar cuáles son las sanciones previstas para quien las viole.

El texto, además de contar con una definición muy exacta de lo que es el acoso psicológico, debe precisar con qué personas puede contactar quien se considera en una situación de acoso. Las gestiones deben ser simples, confidenciales y ofrecer varias alternativas.

Propone que las gestiones se realicen en dos tiempos: primero las gestiones informales y confidenciales, con la ayuda del personal médicosocial o de una persona de confianza, y luego, si el problema no se ha resuelto, gestiones más formales en las que se haga participar a la jerarquía.

Resulta muy importante que la empresa aclare que los falsos alegatos de acoso psicológico serán severamente castigados.

Si se trata de pequeñas organizaciones se puede orquestar una campaña similar con un médico laboral y reagrupando al personal de distintas empresas para celebrar una jornada de información.

1.15 COMPORTAMIENTOS BÁSICOS EN LAS PERSONAS ACOSADAS

Hirigoyen propone también tres comportamientos básicos que debe guardar una persona que está siendo sometida a acoso psicológico:

- A. Estar alerta para evitar cometer falta alguna, lo que no haría sino alegrar a quien acosa.
- B. Buscar una persona que funja como interlocutor dentro de la empresa y que tenga la posibilidad de cambiar en algo su situación.
- C. Esforzarse por todos los medios posibles, para conservar la autoestima.

1.16 RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES

Es muy importante subrayar que en las empresas es necesario nombrar las cosas a tiempo, por su nombre y no temer a los conflictos.

Aceptar la confrontación, el enfrentamiento eventual y la contradicción, son aspectos que hay que aprender a manejar porque siempre surgen en las relaciones interpersonales entre personas subordinadas y mandos directivos.

Es primordial que la empresa inculque entre sus miembros la necesidad de ser correctos con quienes comparten el trabajo. Para ello, debe definir las normas de buena conducta y ser muy clara en lo que acepta y lo que no acepta.

No se trata de imponerle a su personal una determinada moral sino de poner límites y de hacer que las personas se acostumbren a anticipar las consecuencias posibles de su conducta.

También, la empresa debe revisar el concepto de subordinación con el fin de precisar qué es admisible en las relaciones entre jerarquías y personal subordinado y qué no lo es.

A través de los sistemas de gestión de personal, la empresa debe dar ejemplo de modos de funcionamiento claros que permitan que todo el mundo funcione sanamente. Hirigoyen insiste en que dentro de las estructuras sólidas y sanas, el acoso psicológico “no prende”. Esto se debe a que no encuentra el campo propicio de faltas de respeto, de intrigas y de ausencia de cohesión en los grupos de trabajo.

Cuando las empresas tienen bien establecidos los límites y donde no existe el “divide et impera” sino la buena disposición de las personas para el logro de los objetivos, se trabaja formando parte de un equipo que sabe asumir las responsabilidades que le corresponden y respeta las de los otros miembros de la organización.

Entonces, el clima laboral se hace “ligero”, es decir, cada persona sabe lo que se espera de ella y no tiene por qué estar pisando ningún terreno ajeno. Cuando surgen conflictos se resuelven de una manera adecuada, escuchando, dialogando y tomando decisiones asertivas.

Es necesario que se eliminen del campo de trabajo las amenazas, y con ellas todos los sentimientos que pueden traer aparejados, tales como la envidia, los celos, la rivalidad, el odio, el miedo y los resentimientos, entre otros.

De ahí la importancia de una buena gestión empresarial, desde la selección de personal, la inducción a la empresa, la elaboración precisa de los perfiles de puestos, la claridad de las tareas a desarrollar y la sensibilización del personal en temas como el acoso psicológico, la discriminación y el acoso sexual.

También resulta relevante la capacitación del personal en el manejo de conflictos, resolución de problemas y toma de decisiones, pero un punto esencial es la ejecución de las sentencias cuando éstas resulten necesarias para alguno de los miembros de la organización que pudiera haber caído en una infracción a los reglamentos o actuado en contra de los valores organizacionales. Lo anterior infunde confianza en el personal para denunciar acciones de acoso y puede frenar a las personas acosadoras en sus pretensiones de acosar.

1.17 EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

“Deseo señalar dos corrientes relacionadas que en mi pensamiento han adquirido cada vez más importancia a medida que han pasado los años. La primera es una característica de la vida orgánica, la segunda es una tendencia del universo como un todo. Tomadas en su conjunto constituyen, creo, los bloques fundamentales del enfoque centrado en la persona”.

Carl Rogers

A continuación, abordo el Enfoque Centrado en la Persona, de Carl Rogers, ya que es la columna vertebral de este trabajo de intervención, que como ya he

mencionado, se realizó en un grupo de acompañamiento con cuatro mujeres víctimas de acoso psicológico en el trabajo, utilizando la actitud de escucha.

El Enfoque Centrado en la Persona, de acuerdo con Segrera y Mancillas,²⁵ es una teoría científica que tiene su origen en los trabajos realizados por Carl Ransom Rogers en el campo de la psicología clínica, y cuyo ámbito de estudio y aplicación se fue ampliando progresivamente hacia la conformación de una teoría integral del funcionamiento y de la promoción del desarrollo humano.

Los fundamentos filosóficos del Enfoque Centrado en la Persona se ligan a la fenomenología como forma de conocimiento y al existencialismo como necesidad de comprender a los seres humanos en su diversidad.

Segrera y Mancillas afirman que el desarrollo de este enfoque tiende hacia la conformación de una teoría transdisciplinar del desarrollo humano y de su promoción, en la que existen aportaciones de la filosofía, la sociología, la administración, la política y la medicina, entre otros.

Algunos de los constructos del Enfoque Centrado en la Persona, introducido en México por Juan Lafarga a mediados de la década de los sesenta de la pasada centuria, son la tendencia formativa actualizante, el organismo, la valoración organísmica, la congruencia, la aceptación y la empatía.

Rogers afirma que el Enfoque Centrado en la Persona: ²⁶“Consiste en que el individuo posee en sí mismo medios para la autocomprensión, para el cambio del concepto de sí mismo, de las actitudes y del comportamiento autodirigido, y que esos medios pueden ser explotados con sólo proporcionar un clima determinado de actitudes psicológicas favorables”.

²⁵ Segrera, A. y Mancillas, C. Desarrollo Humano y Social Centrado en la Persona. Revista Psicología Iberoamericana. UIA. Vol. 6, No.1. México, 1998

²⁶ Rogers Carl. Orientación psicológica y psicoterapia. P 337 Editorial Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid 1978.

1.17.1 Actitudes fundamentales

De acuerdo con ²⁷Rogers, existen tres condiciones que operan en cualquier situación en la que el desarrollo de la persona sea un objetivo.

1.17.1.1 La primera se relaciona con la *autenticidad, verdad o congruencia*. Eso significa que mientras el terapeuta sea más él mismo en el trato con el cliente, y no ponga barreras profesionales o máscaras personales, se incrementa la probabilidad de que el individuo que está bajo tratamiento cambie y crezca de un modo constructivo.

Lo anterior significa que quien funge como terapeuta está “siendo” abierta y cabalmente los sentimientos y las actitudes que están desarrollándose en su interior en el momento en que interactúa con la persona del cliente.

Rogers se refiere al término “transparencia”, en el que recoge la esencia de este elemento, es decir, la persona que esté siendo terapeuta se hace a sí misma transparente para el cliente, mismo que puede ver sin problema qué es el terapeuta en la relación.

Lo que experimenta el terapeuta está abierto a la conciencia, puede ser vivido en la relación y también comunicado, si esto conviene. Por lo tanto, hay una gran correspondencia, o congruencia, entre lo que se está experimentando a un nivel interno, que está presente en la conciencia, y lo que se le dice al cliente.

²⁷ Idem

La congruencia, concebida al principio como una ausencia de engaños o fachadas, se convirtió con el tiempo en un camino positivo hacia el verdadero encuentro interpersonal.

En 1961, Rogers expresa: ²⁸“El terapeuta, al ser él mismo abierta y libremente, está presto, y de hecho ya lo está ofreciendo, a la posibilidad de un encuentro existencial entre dos personas auténticas”.

De manera que ser congruente implica entrar en una relación auténtica con el otro, saliendo al encuentro del cliente.

1.17.1.2 La segunda actitud relevante para crear un clima de cambio es la *aceptación, el respeto o la apreciación incondicional positiva*. Lo anterior se refiere a que cuando el terapeuta está viviendo una actitud positiva y de aceptación para el cliente y para lo que éste es en el momento de la relación, el movimiento terapéutico o cambio es más probable.

La aceptación implica la no evaluación, por lo que, a decir de Rogers, la ausencia de evaluaciones es un corolario de la actitud de aceptación. Del mismo modo, la aceptación lleva consigo un interés positivo hacia la persona del cliente.

La aceptación positiva incondicional incluye la disposición del terapeuta para con el cliente cualquiera que sea el sentimiento que se da en ese momento. Esta aceptación no es posesiva. El terapeuta aprecia al cliente de una manera total, más que condicional.

²⁸ Gondra Rezola José M. La psicoterapia de Carl R. Rogers. P 216 Desclée de Breuwer. Bilbao, 1978.

En 1950, Rogers afirma que la actitud de aceptación y respeto a los hombres y mujeres que se encuentren en situación de clientes:
²⁹“Significa un respeto a las actitudes que ahora tiene y una continua aceptación de las actitudes del momento, ya marchen en la dirección de la desesperación, ya en la de un coraje constructivo, ya en la de una confusa ambivalencia. Probablemente esta aceptación sólo es posible en aquel terapeuta que haya integrado en su propia filosofía una convicción profunda en lo que respecta al derecho del individuo a la autodirección y autodeterminación”

Llegaría a afirmar que sin la aceptación positiva incondicional por parte de quien sea terapeuta, no se puede dar la terapia, ya que se refiere a la ausencia de condiciones de valor en la aceptación de una persona.

1.17.1.3 La tercera actitud facilitadora es la *comprensión empática*, lo cual significa que quien esté fungiendo como terapeuta se aproxima a la vivencia que encarnan los sentimientos y las intenciones personales que están siendo experimentados por la persona del cliente, a quien comunica dicha comprensión.

La comprensión empática puede definirse como ³⁰“La disposición y capacidad de percibir el marco interno de referencia del cliente, tal como éste lo percibe. Es un esfuerzo por entrar dentro de su campo fenoménico o mundo interior del cliente, y percibirlo *como si* tuviesen otros ojos que los del cliente”.

²⁹ Idem P 220

³⁰ Gondra Rezola José M. La psicoterapia de Carl R. Rogers. P 223 Editorial Desclée de Breuwer. Bilbao, 1978.

No implica sólo una percepción de la realidad tal como la ve el cliente, sino también se requiere un experimentar juntamente con él todos sus sentimientos, aunque éstos puedan ser contradictorios.

La empatía ha de ser una comprensión *exacta*, es decir, no debe haber deformaciones procedentes del punto de vista personal del terapeuta y debe involucrar también las experiencias confusas y vagas.

Dice Rogers, que en el grado más perfecto, el terapeuta está tan metido en el mundo privado de la otra persona, que puede aclarar no solamente el significado de las cosas de las que el sujeto tratado es consciente, sino también de las que subyacen debajo del nivel de conciencia.

Con todo lo mencionado, se logra una escucha sensible y activa que se da muy poco en las relaciones interpersonales comunes. Muchas veces se puede creer que se escucha a quien se tiene enfrente como interlocutor, pero muy pocas personas escuchan con auténtica comprensión y verdadera empatía. Y es precisamente el escuchar de esta manera especial, lo que mueve las fuerzas del cambio.

Cuando la persona, a través de la escucha activa y empática, se siente aceptada y considerada, tiende a desarrollar una actitud más apreciativa hacia sí misma. Afirma Rogers que cuando una persona es escuchada empáticamente, se hace posible, para ella, escuchar con más precisión el caudal de sus experiencias internas.

Y al comprenderse y estimarse a sí misma, se posibilita un desarrollo más de acuerdo con las experiencias, además de que llega a ser más verdadera y más auténtica. De esta manera, es la propia persona la que puede contribuir de modo más efectivo a su

crecimiento, ya que existe una mayor libertad para ser la persona total que es interiormente.

La evidencia que existe fundamenta la opinión de que cuando se dan estas condiciones favorables, se producen cambios en la personalidad y en el comportamiento de las personas.

1.17.2 La escucha

Al colocar a la escucha como centro dentro de mi grupo de acompañamiento, se pusieron en acción todas las actitudes terapéuticas rogerianas, ya que no hay escucha sin empatía y sin aceptación incondicional, una lleva a la otra y parecen ser indivisibles.

Para mí, la escucha es fundamental en la vida de los seres humanos, es una manera de reconocer su presencia, de decirle a otra persona: “Sí, te veo, ahí estás, con toda tu integridad”. Es también una forma de expresarle mi respeto, porque al escucharle le estoy dando un lugar, le estoy diciendo: “Te respeto y respeto el espacio que ocupa tu existencia”. Y si además, al escucharle me hace partícipe de sus vivencias, yo le agradezco haberme privilegiado con ello.

Rogers habla de que descubrió que el sólo hecho de escuchar atentamente era una manera muy importante de ayudar. Agrega que la escucha, acompañada de un alto grado de empatía, es quizás el factor más relevante en una relación y uno de los principales promotores del cambio.

En el otoño de 1964, ³¹Rogers participó en un ciclo de conferencias en el Instituto de Tecnología de California, en Pasadena, y ahí, su discurso versó sobre la escucha y las consecuencias de la misma.

³¹ Rogers Carl. El camino del ser. P 13-29. Editorial Herder. Barcelona, 1977.

Mencionó entonces que cuando realmente lograba escuchar a alguien el primer sentimiento que experimentaba era la alegría, porque escuchar lo ponía en comunicación con él mismo y enriquecía su vida.

Afirmó que fue escuchando a la gente como aprendió todo lo que sabía acerca del individuo, de la personalidad y de las relaciones interpersonales, al tiempo que manifestaba que más allá del mensaje inmediato de la persona, está lo universal.

Creía firmemente que en todas las comunicaciones personales en las que realmente escuchaba, parecía haber, de manera oculta y ordenada, leyes psicológicas y aspectos del mismo orden de los que se encuentran en el universo en general.

Por consiguiente, indicaba, al escuchar, se da en paralelo la satisfacción de oír a la persona y la de sentirse en contacto con lo que es universalmente verdadero.

Escuchar a alguien es hacerlo con profundidad. Implica escuchar las palabras, los pensamientos, los tonos sensoriales, el significado personal y hasta el significado oculto tras la intención consciente de quien comunica.

Señaló que hay ocasiones en que un mensaje puede parecer superficial y sin importancia, pero que quien sabe escuchar es capaz de percibir los lamentos soterrados y desconocidos más allá de la superficie de la persona.

Algo que aprendió a preguntarse fue: "¿Logro escuchar los sonidos y sentir la forma del mundo interno de mi interlocutor? ¿Soy capaz de vibrar ante lo que me dice con tal profundidad que siento el significado de lo que le atemoriza y que sin embargo querría comunicar, además de lo que le es conocido?".

Hizo hincapié en estar muy alertas porque con mucha frecuencia las palabras transmiten un mensaje y el tono de voz otro diametralmente diferente. Entonces es ahí donde la habilidad de escuchar de quienes sean terapeutas entra en acción.

Cuando una persona realmente se ha sentido escuchada, pueden suceder muchas cosas, desde una mirada de agradecimiento hasta la conciencia de una libertad que facilita la apertura de un proceso de cambio.

Rogers comprobó que cuanto más profundamente escuchaba el significado de la persona, mayor cantidad de cosas ocurrían. Era como si el escuchado agradeciera que alguien al fin hubiese comprendido cómo era ser como él.

Recalcó la importancia de escuchar sin juzgar, sin hacer diagnóstico, sin cuantificar ni evaluar. Solo limitarse a escuchar, clarificar y responder a todos los niveles de quien comunica.

Atestiguó, que cuando él se había encontrado psicológicamente angustiado y alguien había sido capaz de escucharle sin juzgar, sin tomar responsabilidad y sin intentar moldearlo, sentía algo maravilloso, ya que se había permitido exteriorizar sensaciones de temor, de culpabilidad, de desesperación y de confusión.

Compartió, en esa conferencia, la experiencia de ser escuchado, y mencionó que cuando esto ocurría, lograba volver a percibir su mundo de un modo nuevo y seguir adelante. No escondía su asombro al ver cómo elementos que parecían irresolubles, pasaban a ser asuntos que se podían solucionar después de una buena escucha. Lo mismo ocurría con sus confusiones, que de irremediables, pasaban a ser corrientes que fluían con relativa claridad al ser escuchado de una manera sensible, contemplativa y concentrada.

También habló de su disgusto cuando no era capaz de escuchar a la otra persona por creer estar seguro, con antelación, de lo que ésta se proponía decir. En otras ocasiones ocurría que se daba cuenta de que estaba intentando tergiversar el mensaje para que dijera lo que él quería, y que a fin de cuentas era lo único que finalmente escuchaba.

No estuvo ajeno a la frustración, a la ira, a la confusión y a la desilusión que entraña no ser escuchado. Concretamente dijo: ³²“Me siento terriblemente frustrado y me encierro en mí mismo, cuando intento expresar algo que es profundamente mío, que forma parte de mi mundo íntimo y privado, y mi interlocutor no me comprende. Cuando tiento la suerte arriesgándome a compartir algo muy personal con otro individuo y el mensaje no se recibe ni se comprende, la experiencia es sumamente deprimente y melancólica”.

Entendía a la perfección cómo se sienten las personas que no son escuchadas. De ellas decía que pierden la esperanza de que alguien les comprenda, que su mundo interno se vuelve cada vez más grotesco y que no pueden participar en experiencias humanas compartidas.

Agregó que cuando uno intenta compartir algún aspecto emocional de sí mismo y la comunicación es recibida con evaluaciones, palabras tranquilizadoras y distorsión de su significado, se sabe entonces lo que es estar solo.

Una escucha, por lo tanto, es primordial que se realice de una forma creativa, activa, sensible, precisa, con proyección de la personalidad y sin juzgar a la persona escuchada.

³² Idem P 20

Refiriéndose a su experiencia, habló de que se sentía muy satisfecho cuando podía ser auténtico, es decir, cuando podía acercarse a lo que ocurría dentro de él y se podía escuchar también a sí mismo.

Acerca de la congruencia señaló: ³³“Con ello quiero decir que cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia y cuando lo que está presente en mi conciencia, también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes”.

Y añade: ³⁴“En ciertas ocasiones me siento invadido por una sensación, que parece no tener relación alguna con lo que está ocurriendo. Sin embargo he aprendido a aceptar dicha sensación y a confiar en ella conscientemente e intentar comunicársela a mi cliente”.

Agregó que le invadía una sensación de satisfacción cuando se atrevía a comunicar su realidad al cliente, aunque aceptó que no es fácil hacerlo. Confesó también, humildemente, que en ocasiones tuvo miedo o se sintió amenazado, lo cual le impidió estar cerca de lo que experimentaba, y por lo tanto, ser auténtico o congruente.

Una de las cosas más importantes que mencionó es que cuando era capaz de ser auténtico y congruente, podía ayudar a la otra persona, y que cuando la otra persona era real y congruente, le podía ayudar a él.

Terminó diciendo que cuando en una relación están presentes la habilidad de escuchar proyectándose uno mismo, la congruencia o la autenticidad, la aceptación y el aprecio del interlocutor, se favorece la comunicación y se contribuye a un cambio constructivo de la personalidad.

³³ Idem P 21

1.17.3 El organismo

³⁵Segrera y Mancillas afirman que todo organismo tiende a su realización plena y armónica, y que sus necesidades, valores, deseos profundos y su propio cuerpo, no deben ser sacrificados en beneficio de otras personas. De manera que el desarrollo pleno no puede darse con base en la destrucción de una parte del organismo.

En todo organismo, a cualquier nivel, existe una corriente subterránea de movimiento hacia la realización constructiva de sus posibilidades inherentes. Hay, también, en el ser humano, una tendencia hacia un desarrollo más completo que se ha denominado tendencia actualizadora o actualizante, y que está presente en todos los organismos vivos.

Si se acepta a la vida como un proceso activo y no pasivo, resulta lógico suponer que los estímulos que provengan de dentro o de fuera, ya sean favorables o desfavorables, harán que los comportamientos de un organismo se encaminen en la dirección del mantenimiento, el desarrollo y la reproducción de sí mismo.

Para Rogers, lo que mueve el comportamiento de los organismos de un modo básico, es la tendencia direccional que opera en todo momento y que determina, al mismo tiempo, si un organismo está vivo o muerto.

Ahora bien, algo muy importante a considerar es que la tendencia actualizadora o actualizante puede torcerse o quebrarse, sí, pero no puede ser destruida sin destruir el organismo.

³⁴ Idem P 21

³⁵ Segrera, A. y Mancillas, C. Desarrollo Humano y Social Centrado en la Persona. Revista Psicología Iberoamericana. UIA. Vol. 6, N° 1. México 1998.

Rogers lo ilustra a la perfección cuando narra: ³⁶“Recuerdo que en mi juventud, el saco en el que almacenábamos el aprovisionamiento de patatas para el invierno estaba en el sótano, varios pies debajo de una ventana pequeña. Las condiciones eran adversas, pero las patatas comenzaban a echar tallos, tallos blancos pálidos, muy diferentes de los brotes verdes y saludables que echan cuando son sembradas en el campo en la primavera. Pero estos tristes y delgados tallos crecían dos o tres pies, mientras se extendían hacia la luz distante de la ventana. Ellos constituían, en su extraño y vano crecimiento, una expresión desesperada de la tendencia direccional. Ellos nunca llegarían a ser una planta, nunca madurarían, nunca desarrollarían sus auténticas potencialidades, pero en las circunstancias más adversas luchaban con uñas y dientes para llegar a ser. La vida no se daría por vencida, aunque no pudiera prosperar”.

Y añade: “No he conocido psicoterapia o experiencia de grupo que sea eficaz cuando he intentado crear en otro individuo algo que no poseía, pero he visto que sí puedo proporcionar las condiciones adecuadas para el crecimiento”. La tendencia direccional, constituye una profunda base en el enfoque centrado en la persona.

Afirma Rogers que el fundamento de toda motivación es la tendencia del organismo hacia la realización y que esta tendencia puede expresarse en repuesta a una gran variedad de necesidades.

De manera que cuando se proporciona un clima psicológico positivo, impregnado de autenticidad, empatía y aceptación incondicional, se permite a las personas “ser”, sin que esto sea un fenómeno casual, sino una tendencia que impregna toda la vida orgánica y que puede tener toda la complejidad que el organismo es capaz de poseer.

³⁶ Rogers Carl. Orientación psicológica y psicoterapia. P 339 Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid 1978.

1.17.4 Condiciones para el cambio constructivo en la personalidad

³⁷Rogers afirma que para que se dé un cambio constructivo en la personalidad de un individuo, es necesario que existan y persistan durante cierto tiempo determinadas condiciones:

1. Que dos personas estén en contacto psicológico.
2. Que la primera, a la cual se denomina cliente, se halle en estado de incongruencia, sea vulnerable o se halle angustiada.
3. Que la segunda persona, a la que se denomina terapeuta, sea congruente o integrada en la relación.
4. Que el terapeuta experimente una consideración positiva incondicional hacia el cliente.
5. Que el terapeuta experimente una comprensión empática del marco interno de referencia del cliente, y trate de comunicársela.
6. Que la comunicación de la comprensión empática y de la consideración positiva incondicional al cliente sea lograda al menos en grado mínimo.

Ninguna otra condición es necesaria. Resulta suficiente con que se den y persistan estas seis durante un periodo de tiempo.

³⁷ Gondra Rezola José M. La psicoterapia de Carl R. Rogers. P 194-195 Desclée de Breuwer. Bilbao, 1978.

1.17.5 Psicoterapia centrada en el grupo

La diferencia fundamental entre la terapia individual y la terapia de grupo, estriba en que en esta última están involucradas más de dos personas que interactúan en el proceso terapéutico.

En la terapia de grupo, cada persona debe encontrar en su terapeuta y en los demás miembros del grupo, un genuino sentimiento de aceptación y una necesidad cada vez menor de defenderse contra la ansiedad. Debe sentirse cada vez más libre para examinarse a sí misma con la seguridad de que encontrará una comprensión de su vida tal como ella la ve, a la vez que será respetada como persona en todo momento del proceso.

La terapia grupal enfoca la adecuación de las relaciones interpersonales y proporciona modos nuevos y más eficaces para relacionarse con otras personas.
³⁸“Cada vez se hace más claro que las discrepancias en la percepción de sí mismo, que son la fuente del malestar que lleva a una persona a la terapia, son en gran medida producto de las experiencias que el individuo ha tenido con relativamente pocas personas muy importantes en su vida. Cuando estas experiencias son muy perjudiciales, el individuo tratará de reintegrarse adoptando un modelo rígido, limitado y poco eficaz para resolver los problemas, pero que le permite tener una sensación de control de su vida y lo capacita para evitar una desorganización total, prospección siempre inminente y atemorizadora. Necesita intensamente una experiencia que lo capacite para acercarse a los otros, y descubrir de esa manera aquellos aspectos rechazados de sí mismo que pesan en su relación con otras personas”.

Como miembro de un grupo, la persona aprende el valor de lo que significa dar y recibir el apoyo emocional y la comprensión de una manera nueva para ella,

³⁸ Rogers Carl. Psicoterapia centrada en el cliente. P 251 Paidós. Buenos Aires.

sobre todo, de una manera más madura. Aprende, también, que dentro del grupo existe la posibilidad de lograr más libertad.

Durante la terapia de grupo las sesiones están influidas por un cuadro cambiante marcado por el progreso. Porque uno de los mejores elementos del grupo estriba en la posibilidad de liberar el potencial terapéutico del grupo mismo.

Rogers aclara muy bien que la meta es la terapia del grupo y no la terapia individual en un grupo. Ahora bien, si algún sentimiento significativo llegara a pasar desapercibido por el grupo o si éste responde de una manera tal que impide a uno de sus miembros continuar con su expresión, el terapeuta o la terapeuta deberá intervenir.

1.17.6 Etapas del proceso de grupo

³⁹Rogers hace una secuencia de las etapas que se presentan en los grupos de encuentro, aclarando que la experiencia grupal no es un modo de vida, sino un punto de referencia.

1. *Etapas de rodeos.* Desde el principio, el facilitador aclara que se trata de un grupo que gozará de un grado desacostumbrado de libertad y no de uno donde él asumirá la responsabilidad de la dirección. Los miembros enfrentan el hecho de que la estructura que exista será la que ellos sean capaces de crear.
2. *Resistencia a la expresión o exploración personal.* Los miembros tienden a mostrar ante los demás su yo público. Después y de manera gradual, entre temores y ambivalencias, llegan a tener la disposición de revelar parte de su yo privado.

³⁹ Rogers Carl. Grupos de encuentro. P 22-43 Editorial Amorrortu. Buenos Aires, 1993

3. *Descripción de sentimientos del pasado.* A pesar de la amenaza que puede suponer el grupo, sus miembros empiezan a trabajar y a desenmascararse. Surge la expresión de sentimientos en las conversaciones, misma que va en aumento.
4. *Expresión de sentimientos negativos.* La primera manifestación y expresión de un sentimiento genuinamente significativo, surgido en el “aquí y el ahora”, suele manifestarse en actitudes negativas hacia otros miembros o hacia quien coordina el grupo.
5. *Expresión y exploración de material personalmente significativo.* Cuando se empieza a generar un clima de confianza, los miembros corren el riesgo de que el grupo conozca alguna faceta más profunda de sí mismos. Caen en la cuenta de que ese es “su grupo”.
6. *Expresión de sentimientos interpersonales inmediatos dentro del grupo.* Más tarde o más temprano, la manifestación explícita de los sentimientos inmediatos que un miembro del grupo experimenta hacia otro, entra en el proceso.
7. *Desarrollo en el grupo de la capacidad de aliviar el dolor ajeno.* Afirma Rogers que uno de los aspectos más fascinantes de la experiencia grupal es ver cómo algunos miembros muestran una aptitud natural y espontánea para hacer frente, en forma útil, facilitadora y terapéutica, al dolor y al sufrimiento de otros.
8. *Aceptación de sí mismo y comienzo del cambio.* A pesar de lo que se pueda pensar, la aceptación de sí mismo no constituye un obstáculo para el cambio, al contrario, representa el comienzo del cambio.

9. *Resquebrajamiento de las fachadas.* Con el tiempo, al grupo le resulta intolerable que algún miembro viva detrás de una máscara o apariencia. El grupo exige que el individuo sea él mismo, lo cual se puede hacer de manera amable o brutal.
10. *El individuo recibe realimentación.* Los miembros del grupo empiezan pronto a recibir, de manera libre y expresiva, información sobre la forma en que aparecen ante los demás.
11. *Enfrentamiento.* El término realimentación puede resultar suave al referirse a las interacciones que ocurren entre un miembro y otro. Son más un enfrentamiento directo. Estas confrontaciones pueden ser positivas, pero con frecuencia son negativas.
12. *La relación asistencial fuera de las sesiones del grupo.* Algo que resulta emocionante es la forma en cómo los demás miembros ayudan al individuo que pugna por expresarse, lucha con un problema personal, o padece a raíz de algún descubrimiento doloroso respecto de sí mismo.
13. *El encuentro básico.* Los miembros del grupo establecen entre sí un contacto más íntimo y directo que en la vida corriente. Se producen relaciones Yo – Tú, utilizando el término de Buber.
14. *Expresión de sentimientos positivos y acercamiento mutuo.* Cuando se expresan los sentimientos y éstos son aceptados en una relación, parte del proceso grupal hace que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivos. Llega a formarse una sensación de cordialidad, confianza y espíritu de grupo que brota no sólo de actitudes positivas, sino de la autenticidad, que incluye tanto sentimientos positivos como negativos.

15. *Cambios de conducta en el grupo.* En el grupo se suceden cambios de conducta, se modifican los gestos y el tono de voz (a veces se suaviza y en otras ocasiones se intensifica). Los miembros muestran una gran capacidad para brindarse mutua solicitud y asistencia. Sin embargo, el principal interés radica en los cambios de conducta que ocurren después de la experiencia grupal.

Esta parte de las etapas del proceso de grupo se une a mi ⁴⁰pregunta de investigación en el apartado del acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha, por eso resulta de gran relevancia en el contexto de este estudio.

El grupo posibilita que las víctimas de acoso psicológico puedan modificar la perspectiva de su experiencia y se acerquen a una comprensión integral del fenómeno, dándoles con esto una herramienta que pueden utilizar en la superación del trauma sufrido.

Algunas de estas etapas se experimentaron en mi grupo, tal y como lo describo en el capítulo III, dándose en concordancia con lo expresado por Rogers, pero guardando ciertas peculiaridades que se verán en el capítulo que menciono.

CIERRE DEL CAPÍTULO I

Hasta aquí, he expuesto el estado del conocimiento de lo que es el Acoso Psicológico en el Trabajo basándome en Heinz Leymann, Marie-France Hirigoyen e Iñaki Piñuel y Zabala, mismos que ven a las víctimas únicamente como receptáculos de las agresiones de quienes las acosan, sin tomar en consideración algún aspecto “activo” de las mismas.

Las describen sólo como sujetos pasivos que sin misericordia alguna reciben las ofensas de las que son objeto.

Se resalta mucho, en ocasiones hasta la saciedad, la inocencia y candidez de las víctimas y se sataniza la persona y las actitudes de quienes las acosan, enfocándose, desde mi perspectiva, hacia polaridades marcadas por la bondad y la perversidad de sus protagonistas.

También, en este capítulo, he dado paso a Carl Rogers y a los fundamentos del Enfoque Centrado en la Persona, eje de esta investigación, otorgando gran importancia a la escucha, actitud facilitadora elegida para este trabajo, a la psicoterapia centrada en el grupo y a las etapas del proceso de grupo.

Como se ha mencionado, Rogers apuesta por la tendencia actualizante del organismo, misma que conduce al género humano a un desarrollo y a un crecimiento saludable.

Rogers e Hirigoyen tienen en común que trabajan con el ser humano, aunque sus enfoques encuentran derroteros distintos. Mientras Rogers se decanta por una persona esencialmente positiva, Hirigoyen se habla de tú a tú con la perversidad.

Mis reflexiones al respecto y mis posiciones fundamentales quedan plasmadas en los capítulos IV y V, respectivamente.

⁴⁰ ¿Qué proceso se abre en las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, cuando cuentan con información sobre el fenómeno y forman parte de un proceso de acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona?

APERTURA DEL CAPÍTULO II

La metodología que elegí para realizar esta investigación, cuyo propósito fue indagar qué proceso se abre en las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, al contar con información sobre el fenómeno y formar parte de un proceso de acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona, fue de tipo cualitativo.

Decidí trabajar con el método denominado estudio de casos porque me facilitó la comprensión de las acciones humanas de las mujeres miembros de mi grupo.

Los instrumentos que utilicé fueron el cuestionario mixto, las sesiones en profundidad, la observación y la entrevista, mismos que detallo en el presente capítulo.

2.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

⁴¹La investigación de tipo cualitativo destaca la comprensión mediante la experiencia. Von Wright menciona que a través de la empatía se puede llegar al conocimiento de la situación de otra persona mediante la experiencia propia de la misma, y que es posible establecer una comprensión empática con el lector transmitiéndole lo que la experiencia misma transmite.

Lo característico de los estudios cualitativos es que las preguntas de investigación van dirigidas a casos o fenómenos y las condiciones situacionales no se conocen ni se controlan de antemano.

De ahí que mi capacidad interpretativa como investigadora, requirió no perder el contacto con el desarrollo de los acontecimientos y con lo que ahí se revelaba.

Frederick Erickson, señala que: ⁴²“La característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación. Cuando diseñamos los estudios, los investigadores cualitativos no confinamos la interpretación a la identificación de variables y al desarrollo de instrumentos con anterioridad a la recogida de datos, ni al análisis e interpretación para el informe final. Por el contrario, destacamos la presencia de un intérprete en el campo para que observe el desarrollo del caso, alguien que recoja con objetividad lo que está ocurriendo y que a la vez examine su significado y reoriente la observación para precisar o sustanciar esos significados”.

La interpretación es una parte medular de la investigación, pero como menciona Stake, mi función como investigadora cualitativa en el proceso de recogida de datos se situó en mantener con claridad una interpretación fundamentada.

Otra característica de este tipo de investigación es su acento en el trato holístico de los fenómenos (Schwandt, 1994).

⁴³“Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia”.

⁴¹ Stake R.E. Investigación con estudio de casos. Morata. Madrid.1999

⁴² Idem P 20-21

⁴³ Idem P 45

Una característica de la investigación cualitativa es que las preguntas de investigación se dirigen a casos o fenómenos con el propósito de buscar modelos de relaciones inesperadas o previstas.

Como investigadora, obtuve conclusiones partiendo de mis observaciones y de otros datos que poseía, fruto de mi acercamiento al fenómeno del acoso psicológico a través de mi práctica profesional en las empresas, de la lectura de autores de prestigio en el tema y de mi trabajo en el grupo Mobbing Guadalajara. Además, tuve que ser paciente, reflexiva, empática, no intervencionista y muy ética en la interpretación.

Quien se adentra en la investigación cualitativa, como yo, debe poner especial cuidado en preservar las realidades múltiples, es decir, las diferentes visiones, aunque éstas puedan resultar contradictorias.

2.2 ESTUDIO DE CASOS

El método que elegí fue el estudio de casos, que a decir de ⁴⁴Stake “Es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

Por su parte, Dilthey habla de que el estudio cualitativo de casos facilita la comprensión de las acciones humanas, y son precisamente éstas, las acciones humanas, el objeto de estudio.

Concretamente, en esta investigación utilicé un estudio intrínseco de casos con una muestra seleccionada de personas que habían padecido acoso psicológico en el trabajo.

⁴⁴ Idem P 11

Dice Stake que: ⁴⁵“El objetivo primordial del estudio de un caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso. En un estudio intrínseco, el caso está preseleccionado”.

Añade que el cometido real del estudio de casos es la particularización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, para ver qué es y qué hace, teniendo la comprensión como finalidad.

Von Wright insistía en una diferencia importante: ⁴⁶“La diferencia entre estudios de casos que tratan de identificar las relaciones de causa y efecto, y los que tratan de comprender la experiencia humana”. Esta investigación se orienta hacia la experiencia de cuatro mujeres en situación de acoso psicológico en el trabajo.

2.3 INSTRUMENTOS

2.3.1 El *cuestionario* consiste en un conjunto de preguntas y/o afirmaciones cuyo contenido puede ser tan variado como los aspectos que se incluyan en el mismo.

El cuestionario que utilicé contiene afirmaciones cerradas y preguntas abiertas. Las cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que fueron delimitadas, por lo que las mujeres que respondieron el cuestionario debieron circunscribirse a ellas.

En las afirmaciones cerradas, las categorías de respuesta fueron definidas a priori, y quien respondió sólo tuvo que elegir aquella que describiera más adecuadamente su situación.

⁴⁵ Idem. P17

⁴⁶ Idem P 43

Las alternativas de respuesta estuvieron sujetas al escalamiento de Likert, método desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, a pesar de lo cual su enfoque sigue vigente.

Este escalamiento consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Esto significa que se presenta cada afirmación y se pide a quienes vayan a responderlos que externen su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, el que describa su situación, o bien, el que más se acerque a su realidad.

Las afirmaciones van referidas a actitudes que expresan una relación lógica y que dejan claro, a quien responde, el contenido y la intención de la misma. El cuestionario constó de 45 afirmaciones.

Pero también incluí preguntas abiertas, mismas que siguieron a cada afirmación cerrada y las cuales se muestran en el formato de cuestionario que aparece en el anexo 1. Las formulé con la finalidad de precisar aún más el contexto y las actitudes de acoso definidas en las afirmaciones.

Las preguntas abiertas no delimitaron de antemano las alternativas de respuestas, con lo cual las personas que respondieron tuvieron absoluta libertad de anotar lo que consideraran más adecuado a su caso en particular.

2.3.2 Las *sesiones en profundidad* consisten en un método de recolección de datos donde se reúne a un grupo de personas y se trabaja con ellas atendiendo al siguiente procedimiento:

- a) Se define el tipo de personas que habrán de participar en las sesiones.
- b) Se detectan las personas del tipo elegido.
- c) Se invita a estas personas a las sesiones.
- d) Se organizan las sesiones en un lugar confortable, silencioso y aislado.
- e) Se lleva a cabo la sesión.
- f) Se elaboran reportes de las mismas donde se incluyen los datos más significativos.
- g) Se lleva a cabo el análisis correspondiente.

En esta investigación se utilizó un formato de reporte que se presenta en el anexo 3, y en el cual, se consigna lo siguiente:

- a) Fecha.
- b) Lugar.
- c) Tiempo de observación.
- d) Nombre de la observadora.
- e) Ubicación física de las participantes.
- f) Transcripción del texto grabado en cintas de audio.
- g) Notas.
- h) Interpretación de la observadora.

Realizamos, mi grupo y yo, nueve sesiones de aproximadamente una hora y media de duración, en el comedor de mi casa, los viernes a las 18:00 horas.

2.3.3 La *observación* la utilicé durante las sesiones. Es un método que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y conductas manifiestas.

Haynes (1978) menciona que es el método más utilizado por quienes están orientados a la conducta. En este caso sirvió para recolectar datos sobre el sentido de las comunicaciones que se dieron durante las sesiones con las víctimas de acoso psicológico.

Stake señala que las observaciones conducen a quien investiga a lograr una mejor comprensión del caso, y que la observación en cuestión debe ser pertinente para el caso que se está abordando.

Añade, que ⁴⁷“Durante la observación, el investigador cualitativo en estudio de casos registra bien los acontecimientos para ofrecer una descripción relativamente *incuestionable* para posteriores análisis y el informe final. Deja que la ocasión cuente su historia, la situación, el problema, la resolución o la irresolución del problema”.

Stake puntualiza que la mayoría de los lectores esperan que los investigadores se involucren en la interpretación y encuentren significados que otros no alcanzan a obtener.

La observación me permitió una mejor comprensión del caso. Registré bien los acontecimientos para ofrecer una descripción basada en la realidad de la historia, la situación, el problema y el desenlace.

Una investigación de tipo cualitativo trabaja con episodios de relación única que forman una historia, o bien, una descripción única del caso.

Durante la observación que realicé, tomé en cuenta aspectos como:

- a) La distancia física.
- b) Los movimientos corporales.

⁴⁷ Idem. P 61

- c) La conducta visual de la persona.
- d) Su tono de voz.
- e) Su expresión verbal.

Todas las sesiones fueron grabadas en cintas de audio, previa autorización de las participantes y bajo compromiso de confidencialidad. La observación que se realizó fue de tipo *participante* ya que yo, desde mi actitud de escucha, interactué con los miembros del grupo.

Entre las ventajas que obtuve al haber trabajado con la observación puedo señalar que es un instrumento de medición no obstructivo, esto significa que no estimula el comportamiento de las participantes, sino que simplemente permite registrar algo que fue estimulado por factores ajenos a la observación. Otra ventaja es que se puede trabajar con material no estructurado.

2.3.4 La *entrevista* es un instrumento que recoge información sobre las opiniones o actitudes de cierto grupo humano. La que yo utilicé fue de carácter mixto, pues aunque se hizo al aplicar el cuestionario, se dio a las entrevistadas la posibilidad de expresarse más allá de lo meramente contenido en el mismo y en este punto, se dio la concordancia de la que habla Stake al decir que la entrevista es el principal camino para llegar a las realidades múltiples.

Para realizarla, fue necesario:

- a) Especificar el marco de referencia.
- b) Dar una breve explicación de lo que se estaba solicitando.
- c) Pedirle a las entrevistadas que leyeran el encabezado del cuestionario y preguntaran sus dudas.

- d) Concederles el tiempo que necesitasen para expresarse.
- e) No discutir su opinión o argumentos.
- f) No interrumpirlas.
- g) Tener una actitud de escucha activa.
- h) Ofrecerles confidencialidad.
- i) Comprender la significación de sus respuestas.
- j) Mostrar empatía y aceptación incondicional.

Con las preguntas abiertas contenidas en el cuestionario, se propició, durante la entrevista, que cada entrevistada hablara de sus experiencias únicas y de sus propias historias.

En la entrevista evité el tipo de respuestas simples de un *sí* o un *no*, porque no aportan elementos que me permitan identificar situaciones concretas, por lo tanto, me aboqué a la descripción de un episodio. Stake señala que las preguntas deben ser ensayadas previamente. En mi caso, el instrumento que utilicé fue piloteado con anterioridad entre empleados de algunas empresas de Zapopan y de Guadalajara. Esta prueba se llevó a cabo con el apoyo de alumnas de la carrera de Relaciones Industriales del ITESO, quienes lograron aplicar más de 500 cuestionarios. Otros más, 174, se habían aplicado a personas que acudieron al grupo Mobbing Guadalajara.

Durante la entrevista, afirma Stake, lo más importante es escuchar, ya que lo relevante de la entrevista no son las palabras exactas del entrevistado, sino lo que quería decir.

Sin embargo, lo que la entrevista abarca debe estar decidido e influido por quienes entrevistan, mismos que deben ir guiando a las personas entrevistadas para obtener los datos que les resulten significativos.

CIERRE DEL CAPÍTULO II

Poco tengo que añadir a la metodología utilizada, sólo que gracias a ella, pude realizar mi proceso de intervención, mismo que narro en el capítulo siguiente.

APERTURA DEL CAPÍTULO III

En este capítulo doy cuenta del proceso por el que pasó mi grupo de acompañamiento desde sus inicios. Describo como las cuatro mujeres fueron compenetrándose en el relato de sus experiencias de acoso, empezaron a tocar sentimientos y a hacer revelaciones significativas.

Narro también la forma en que yo viví ese proceso como facilitadora del grupo, mis miedos, los obstáculos a los que me enfrenté y las influencias externas que tuve que manejar para sacar adelante esta intervención.

Incluyo los aprendizajes obtenidos por las mujeres de mi grupo, sus confrontaciones y las conclusiones a las que fueron capaces de llegar.

A lo largo de este relato, voy intercalando la evidencia empírica, es decir, extractos de lo que ellas expresaron durante las sesiones, que dan fe de cómo se desarrolló el proceso del grupo.

Continúo este capítulo haciendo alusión a la manera en que situaciones documentadas en el estado del conocimiento fueron concordando con lo expresado por las cuatro jóvenes, pasando después a la descripción de los rasgos de las personas que las acosaron.

Acto seguido presento las categorías, que consisten en una serie de sentimientos, reacciones, actitudes y condiciones representativas de lo expresado por las mujeres del grupo y que elegí por haber sido recurrentes a lo largo del proceso. Están conformadas por citas textuales extraídas de los diálogos que se dieron durante las sesiones, acompañadas de un fundamento teórico.

Una vez concluido el apartado de categorías, presento bajo el título de “El darse cuenta”, como Sonsoles “descubrió” que lo que le estaba ocurriendo se llamaba acoso psicológico y estaba documentado.

Cierro el capítulo con una breve reflexión sobre los sentimientos, que pone fin a este tercer capítulo.

3.1 EL PROCESO

Una vez que las personas que habían aceptado formar parte del grupo estuvieron de acuerdo en reunirse durante nueve sesiones, iniciamos la primera el día 6 de febrero de 2004 a las 18:00 horas, en mi casa, lugar que a todas brindaba la confianza y la certeza de confidencialidad que tanto necesitaban.

A la primera sesión llegaron puntualmente Edurne, Sonsoles y Almudena. Las tres, como ya se mencionó, jóvenes profesionales egresadas del ITESO, Edurne y Sonsoles de Ciencias de la Comunicación, y Almudena de Relaciones Industriales.

A partir de la segunda sesión se incorporó Candela, de 31 años, egresada también del ITESO de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, casada, con dos hijos pequeños, de padre profesionista y madre comerciante, hermana de dos egresados del ITESO. Cuando padeció el acoso estaba embarazada de su segundo hijo.

Edurne había sufrido acoso psicológico en una franquicia dedicada a poner dispositivos de seguridad en los automóviles, Sonsoles y Candela en una institución académica y Almudena en una empresa de seguridad privada y protección.

Las cuatro jóvenes, con un gran potencial laboral, vieron frenados intempestivamente sus deseos de progreso en las empresas donde trabajaron debido al acoso que padecieron.

Las sesiones se verificaron en la mesa redonda del comedor, que por su disposición con respecto al resto del mobiliario ofrecía la mejor colocación para que estuviéramos sentadas cómodamente, con una iluminación adecuada y con tres grabadoras sobre la mesa dirigidas hacia diferentes ángulos con la intención de captar todo lo que ahí se dijera.

Inicié con una bienvenida y con una breve explicación de lo que es el fenómeno del acoso psicológico. Mis palabras fueron, más que nada, un recordatorio de lo ya hablado y del propósito de nuestras reuniones.

Aunque a las tres les había proporcionado información sobre el acoso, Edurne y Almudena eran las que menos se habían involucrado en el estudio del fenómeno, para ellas había sido un descubrimiento saber que lo que habían padecido tenía un nombre. No así Sonsoles, con quien yo ya había hablado largamente en otras ocasiones y quien incluso, por su cuenta, había realizado averiguaciones.

De manera que durante las sesiones fui ampliando la información sobre el acoso psicológico en el trabajo, sus causas, sus efectos y las consecuencias del mismo.

Al inicio de la primera sesión, noté que las tres estaban a la expectativa, no sabían exactamente qué iba a suceder, me veían con gran atención, como quien en medio de lo desconocido dirige su vista a la persona que puede ser una referencia y que les permite, de algún modo, pisar con más confianza un terreno desconocido.

Entre ellas, apenas se miraban de reojo. Entonces Edurne inquirió: *“Supongo que tú nos vas a hacer las preguntas, ¿no?”* Al responderle que no había una guía de preguntas predeterminadas (sólo las que ya se habían

asentado en los cuestionarios), dijo *“Bueno, entonces nos vas a indicar exactamente lo que quieres que digamos”*. Al explicarles que el grupo gozaba de libertad para expresar lo que desearan, se hizo el silencio.

Estábamos en la etapa de rodeos de la que habla ⁴⁸Rogers en las etapas del proceso de grupos y que quedaron asentadas en el capítulo I punto 1.17.6.

Se iniciaba así la primera fase de la integración del grupo. Yo sentía la gran responsabilidad de facilitarles la expresión de sus sentimientos, de crear un clima psicológico de seguridad y de generar un ambiente de libertad que disminuyera las amenazas que pudieran surgir por estar ahí.

Me di cuenta de cómo la tarea pesaba mucho en mí y se estaba convirtiendo en una amenaza para mi papel de facilitadora por mi gran autoexigencia. Me encontraba inquieta, en ocasiones hasta experimentando una inseguridad en mis capacidades para sacar adelante el proyecto y no quería que esta situación interna fuera a interferir en el fluir del grupo. Entendí que tenía que estar muy atenta a mí para no perderme, además de confiar en la capacidad y la sabiduría del grupo para juntas realizar la tarea.

Albergaba también muchas dudas acerca de cómo se iba a desarrollar el proceso. Necesitaba encontrar la manera de que se sintieran en un entorno de respeto que les invitara a expresar todo lo que desearan compartir, sin cortapisas, sin temor a críticas, sin juicios.

Como entre ellas no se conocían, las presenté sólo por su nombre, y luego solicité a cada una de ellas que nos compartiera lo que deseara.

Almudena fue la primera en tomar la palabra, se le notaba tímida, se le enrojecía el rostro, parecía como si le costara trabajo hablar, pero no dudó en

⁴⁸ Rogers Carl. Grupos de encuentro. El proceso del grupo de encuentro. P 22-44 Editorial Amorrortu. Argentina, 1993

hacerlo. Echó su cuerpo hacía adelante, apoyó sus brazos sobre la mesa y utilizó un tono de voz sereno. Yo sabía, porque me lo había comentado antes, que necesitaba compartir lo que había vivido con el acoso y que estaba consciente de que ése era el propósito de las sesiones.

Nos comentó que tiene 24 años, que es egresada de Relaciones Industriales y que es hija de familia. Sus padres y hermanos son profesionistas y todos se desenvuelven en diferentes áreas del quehacer laboral.

Mencionó que en la empresa donde padeció acoso se desempeñó en el área de Recursos Humanos y describió la forma en que se enfrentó con una doble moral que la conflictuó con sus valores.

“Yo me encargaba del área de Recursos Humanos y bueno, era una empresa que, bien cambiante, se manejaba una doble, no sé si se pueda decir moral, en cuestión de que por un lado te decían hay que apoyar a los trabajadores porque había una rotación altísima, pero por otro era estar molestando a los trabajadores”. (R1A 42.50)

“Entonces yo empecé a trabajar y me empecé a dar tristemente cuenta de que como Recursos Humanos, la empresa se prestaba para que abusara yo de la ignorancia de los...de los...pues de los vigilantes. Y si no podía pagarles sus finiquitos y todas las cosas que les corresponden por ley, pues no dárselos. Entonces yo entré...empecé a entrar...en el conflicto de que, entre moral y ético, de decir: Bueno este...no se vale, ¿no? Entonces como recién egresada con...con todas las ideas de cambiar el mundo, este, yo traté de modificar esas conductas” (R1A 1019.1031)

Dirigí entonces mi mirada a Sonsoles, la primera que, tiempo atrás, se había acercado a mí en busca de apoyo para sobrellevar de la mejor manera posible el acoso al que estaba siendo sometida.

Sonsoles se presentó diciendo que tiene 28 años y que viene de una familia donde también sus padres y hermanos son profesionistas en activo. Entre ellos mantienen una relación cercana y afectuosa.

Está casada y tiene una hija pequeña de un matrimonio anterior. Sufrió acoso durante un periodo, posterior al divorcio, en el que tuvo que lidiar sola con las responsabilidades de ser madre y proveedora de su casa. Después de sus segundas nupcias, el acoso se incrementó, siendo quizás, más brutal, situación que ella atribuye al coraje que despertó en su acosador el que se hubiese vuelto a casar:

“Para mí que fue mi novio, ahora mi esposo, así que, pero en ese entonces...sí, cuando se enteró de que yo estaba saliendo y que tenía una relación formal, o sea, yo sí tenía novios y todo, pero sí fue como muy notorio porque pues claro, yo les comentaba, estoy saliendo con fulanito y no sé que. El cambio fue así, radical.”. (R1S 675.682)

Su rostro mostraba una mueca, fruncía el ceño y apretaba los labios. Se reía por lo bajo y rastreaba con la mirada la marquetería que cubre la mesa.

Inferí entonces, porque se le humedecieron los ojos, que con su risa quiso disfrazar el dolor que aún siente por el acoso y lo desconcertante que resulta para ella que una institución, a la que le profesa cariño, haya servido de escenario a todo lo que tuvo que padecer.

“Donde sufrí también esta situación de maltrato es en una institución académica con prestigio...supuestamente...bueno, no supuestamente, sí creo que tenga prestigio, pero desgraciadamente ese prestigio esconde mucho como de estas irregularidades del trato al personal y lo que espero... aunque los superiores sepan que esta situación se está dando, pues lo permiten, no hay como mucha flexibilidad ni mucho apoyo a los que estamos en niveles medios o niveles más bajos, y entonces pues esto es... es triste descubrirlo, pero bueno, es cierto y existe” (R1S 68.83)

Edurne, que no deja de mover la mano derecha sobre la mesa, toma ahora la palabra. Entre sus dedos sostiene un lápiz y parece como si hiciese círculos sobre la mesa, rozando la superficie pero sin tocarla.

Nos dice que tiene 30 años, que viene de una familia numerosa en la que imperan las buenas relaciones y el apoyo mutuo. Nos comenta, sin dejar de acariciarse su largo cabello desde la raíz hasta la punta, que hasta antes de ingresar a la franquicia de dispositivos de seguridad para automóviles, donde se desempeñó en el área de ventas, había tenido una historia laboral exitosa, que había trabajado en empresas muy buenas y grandes donde pudo aprender y adquirir experiencias muy valiosas.

“En todos lados pasan cosas, pero estas empresas tienen especial cuidado en que el clima laboral sea un poco mejor que en otros. Estuve en IBM, estuve en Telcel, en Uni Lever, en todas estas empresas mis jefes fueron hombres y sin que haya habido ningún tipo de atracción o de relación más allá de lo laboral, siempre tuve, digamos, buena aceptación, y de hecho, este, digamos, buen reconocimiento a mi desempeño”. (R1E 98. 109)

Cuando Edurne entró a trabajar a la franquicia ya estaba comprometida para casarse, de manera que su prioridad era atender ese nuevo proyecto de vida. Incluso antes de ser contratada, lo comentó en la empresa y rechazó la oferta de trabajo, pero nos cuenta que le insistieron tanto que al final aceptó.

A pesar de que su futuro matrimonio era en esos momentos lo más importante, contrató a una persona para que le organizara su boda, y así, poder cumplir debidamente con el trabajo. Lo que sí tenía claro era que no deseaba presionarse como lo había hecho en trabajos anteriores.

“Yo creo que la experiencia, sobre todo con Uni Lever, de que a veces ni dormía por problemas muy pesados, que yo tenía, por problemas que había muy pesados y todo, yo dije ¡No!, no me voy a permitir esto una vez más, o sea, voy a voy a...a hacer mi trabajo, este, cumplir bien, porque también eso es algo como que va conmigo, yo soy de las personas así como que lo hacía lo mejor que podía, pero sin agobiarme”. (R1E 1287.1297)

Edurne, desde luego, y así lo demostró hasta el final, contaba con más recursos en cuanto a que tenía experiencias de trabajo en empresas importantes donde había sido bien considerada. Esta situación le daba una gran ventaja ante las demás, que carecían de esa trayectoria laboral.

Sobre todo ocurrió esto con Almudena, ya que cuando entró a trabajar acababa de graduarse en la universidad y no había tenido la oportunidad de comparar diferentes ambientes laborales, lo cual hizo más difícil la comprensión del fenómeno y de que no en todas las organizaciones sucede. Lo anterior le generó un gran miedo de volver a trabajar.

“Yo salí con muchas ganas, no quizás de entrar de jefa o cosas así, pero sí escalar en una empresa y que se me reconociera”. (R1A 924.927)

Hasta ese momento, no sabían que yo también estaba temerosa, que a pesar de mis buenos deseos y mi disponibilidad, un asunto personal me había producido una desestabilización emocional y se había convertido en mi foco de atención.

Yo tenía miedo de que este problema, ajeno a ellas, interfiriera con mi actitud de escucha. Así que en la segunda sesión, antes de que comenzáramos, decidí comentarles lo que me ocurría. Lo consideré un acto de lealtad hacia mí y hacia ellas, era importante que supieran como me encontraba.

Era, a fin de cuentas, un asunto de congruencia, ya que como dice ⁴⁹Rogers “El terapeuta ha de ser, dentro de los confines de esta relación, una persona congruente, genuina, integrada. Lo cual significa que, dentro de la relación, el terapeuta es libre y profundamente él mismo, y su experiencia real es representada exactamente por su consciencia de sí mismo”. Añade que “No es necesario (ni tampoco posible) que el terapeuta sea un dechado de integración y plenitud en todos los aspectos de su vida. Es suficiente con que sea exactamente él mismo en esta hora de su relación, basta con que este sentido fundamental sea lo que es verdaderamente en este momento”.

Experimenté un gran descanso cuando se los expresé, me sentí más parte del grupo y no un ente aislado y “sabelotodo” que estaba ahí con el único propósito de “exprimir” una información que necesitaba para mi proyecto.

Me di cuenta de que mi exigencia del principio cedía más terreno a la confianza y que mi miedo a la tarea y mis dudas acerca de si podría cumplir con

⁴⁹ Gondra Rezola José M. La psicoterapia de Carl R. Rogers. P 211 Editorial Desclee de Brouwer, Bilbao, 1978.

mi responsabilidad encontraban salida en la cohesión y aceptación de mi grupo, ya que la respuesta del mismo fue muy favorable.

Me acogieron como un miembro más sin mediar palabras, sólo actitudes, hubo miradas, inclinaron su cuerpo hacia mí mientras yo estaba hablándoles, hicieron movimientos con la cabeza y tuvieron expresiones en el rostro que yo interpreté de entendimiento y aceptación.

Esto me tranquilizó, me di cuenta que estaba rodeada de personas maduras que eran capaces de comprender mi estado emocional sin dejar de lado el objetivo de nuestras sesiones.

A medida que se escuchaban mutuamente, empezaron a participar más y a ser más expresivas. Había un común denominador que de alguna manera las ataba a una experiencia compartida, y que dentro de nuestro grupo, se convirtió en un hilo conductor.

Cuando reconocí esto, me dio gusto y empecé a relajarme aún más. Vi que era posible que el grupo se fuera conociendo y acoplando. Se iniciaron entonces una serie de revelaciones personales en las que no percibí resistencia a la expresión o exploración personal.

Eduarne:

*“Todo el problema que se desencadenó grave conmigo hacia mi persona, porque les digo, durante un año todo fue bien, sentía yo cuestiones de abuso pero no eran tanto hacia mí sino hacia mis subordinados, pero el problema se enfocó mucho conmigo en el momento en que yo me embaracé”.
(R1E 229.237)*

De buen grado, empezaron a mostrar, gradualmente, su yo privado, situación que me produjo placer y me afirmó en que las cosas iban por buen camino.

Conforme avanzaban las sesiones, la expresión de sentimientos fue más significativa, estábamos en la tercera etapa que marca Rogers: La descripción de sentimientos del pasado.

Sin embargo, Edurne, seguía guardando celosamente su secreto. Tal y como ella lo había planeado, su matrimonio se realizó. Al volver de su luna de miel estaba ya embarazada, lo cual, a ella y a su marido los llenó de ilusión.

Pero a los pocos días de ser arrojada de la empresa, sufrió un aborto ya con seis meses de gestación. Esto fue un golpe muy fuerte, una gran pérdida, y durante algunas sesiones no lo abrió. Frente al grupo, se refería a su bebé como si estuviese vivo.

Esto me empezó a conflictuar mucho, ¿por qué no lo decía?, ¿qué le estaba ocurriendo?, ¿qué tenía que hacer yo para facilitarle llegar a ese punto?. Hubo un momento en que yo tampoco quería pensar en ello, sentía que yo estaba fallando en algo, que no estaba haciendo las cosas de la manera correcta, hasta que me di cuenta de que no tenía por qué decirlo, que estaba en todo su derecho de guardarlo y no expresarlo. Entonces, lo solté.

Yo me centré en mi actitud de escucha, aunque para escuchar activamente tuve que poner en práctica las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona: congruencia, empatía y aceptación incondicional.

Trabajé en intentar ver las cosas desde el marco de referencia de las cuatro. Yo he sido acosada, así que pude colocarme en un punto que resultó facilitador para poder comprenderlas.

Ahora, al reflexionar sobre mi actitud, pienso, como dice ⁵⁰Rogers, que me acerqué más a un proceso de empatía que a un estado de empatía, ya que la manera de estar en relación con las mujeres de mi grupo significó un proceso en sí mismo que implicó penetrar en el mundo de sus percepciones, estar atenta a los significados de sus miedos, de su odios, de su vulnerabilidad, de su asombro al comprender el fenómeno del acoso y su temor a narrarlo desde una perspectiva diferente que las involucraba y las hacía sentir que algo en ellas había sido partícipe del acoso. Pude sentir en determinados periodos de tiempo cómo estaban viviendo estos cambios. Cerré la puerta a los juicios, críticas y evaluaciones y la abrí para que fueran ellas mismas. También pude transmitirles mi sentir y hacerles revelaciones. Durante el avance de las sesiones nos fuimos convirtiendo en compañeras gracias al trabajo de todas, a su confianza y a su apertura.

Rogers afirma que el estado de empatía ⁵¹“Consiste en darse cuenta con precisión del cuadro de referencia interno de otra persona, juntamente con los componentes emocionales y los significados a ella pertenecientes, como si fuésemos la otra persona, sin perder nunca la condición de *cómo si*.”

Señala también que un proceso de empatía implica la manera de estar en relación con otra persona y tiene varias facetas: ⁵²“Significa penetrar en el mundo de las percepciones de otra persona y sentirse totalmente a gusto en él. Requiere una sensibilidad constante hacia los cambios que se producen en esa persona en relación a los significados que percibe, al miedo, a la rabia, a la ternura, a la perplejidad o a lo que en ese momento constituya una vivencia para él o para ella, sea lo que sea. Significa vivir temporalmente su vida, moverse delicadamente dentro de ella sin emitir juicios, percibir los significados que él o ella casi no percibe, todo ello sin tratar de revelar sentimientos de los que la persona no tiene

⁵⁰ Rogers C.R. y Rosenberg R.L. La persona como centro. P 86-87 Editorial Herder. Barcelona, 1989.

⁵¹ Idem

⁵² Idem

conciencia, pues esto podría representar una gran amenaza. Supone transmitir la manera como uno siente el mundo de él o de ella, a medida que examina sin influencias externas y sin miedo los aspectos que la persona teme. Significa frecuentemente valorar con ella la necesidad de lo que sentimos y dejarnos guiar por las respuestas obtenidas. Pasamos a ser un compañero de confianza de esa persona en su mundo interior”

Un día, les revelé que yo también había sido acosada, y eso, creo yo, influyó positivamente en ellas. Por comentarios posteriores me hicieron saber que se sentían escuchadas y comprendidas en toda esa “marabunta” de sentimientos que genera el acoso.

Me compenetraba con ellas, con sus confusiones, con sus temores, con su coraje, con su tristeza y con sus dudas. Las escuchaba y les reflejaba lo que me decían. Les ponía toda mi atención y les procuraba mis “cuidados” para que no se sintieran desatendidas.

Aunque haber pasado por situaciones de acoso fue un aspecto a mi favor en mi proceso de empatía, no me resultó sencillo, el problema personal por el que estaba pasando, mi autoexigencia en la tarea y en algunas ocasiones mi cansancio, se convirtieron en interferencias, en obstáculos y tal vez, también, marcaron mis límites.

Me di cuenta después de cómo yo misma me estaba acosando para sacar adelante la intervención y para no “fallarles” a ellas. Éste último punto fue de gran importancia para mí, me estaban confiando sus vivencias, se estaban abriendo, y yo sentía una gran responsabilidad.

Sin embargo, tenía que atender y manejar asertivamente los elementos externos que llegaban a mí causados por mi problema, los cuales me resultaban desagradables y en ocasiones hasta amenazantes.

Pero lo más fuerte que sentí, fue la imperiosa necesidad de que la vida siguiera a pesar de lo que me preocupaba y me distraía. Había tomado la decisión de que nada se iba a detener por el problema en cuestión, y llevarlo a cabo fue duro, y sobre todo, desgastante.

Una experiencia que no voy a olvidar es como el grupo me revitalizaba. Estar con ellas y acompañarlas me daba fuerzas y ánimo para continuar. No sé cómo llamaría Rogers a esto, pero se asemeja mucho a la capacidad del grupo y a su inherente sabiduría para dar apoyo, aunque esto no lo supieron ellas durante el transcurso de las sesiones. Después de mi comentario inicial en el que les revelé que estaba pasando por una situación personal problemática, no lo volví a mencionar.

Retomando el proceso de mi grupo, me di cuenta que no hubo expresión de sentimientos negativos de unas hacia otras ni hacia mí, sí hacia quienes las acosaron, mismos que fueron aceptados por las demás como algo normal.

Sonsoles, con el rostro encendido de coraje e imaginándose estar frente a su acosador, expresó en una ocasión:

“Me arruinaste la vida, a mí, que no tenía ninguna necesidad de vivir la angustia, la tensión, broncas familiares, los problemas de salud...por ti. Y me da mucho coraje haberte dado ese poder, me da mucho coraje saber que si hablo de ti tengo que estar pronunciando nombres para ni siquiera pronunciar tu nombre...este....y que me siga saliendo esta sensación de repulsión, de frustración, de tristeza...y sobre todo de haber sido tan tonta de haber caído en tu juego”.
(R4S 925. 935)

Descubrí entonces, y poco a poco, como en ellas se iba abriendo un proceso en el que a punta de narrar sus experiencias y escuchar las de las otras, fueron cayendo en la cuenta de los motivos por los que se había dado el acoso.

Se inició entonces una etapa de expresión y exploración de material personalmente significativo en la que Edurne decidió desnudar su secreto y habló delante de las demás de la pérdida de su bebé. Había entendido, tal vez, que ese grupo era “su grupo” y que no debía temer. Su revelación fue acogida con respeto y madurez.

“Al final de cuentas, pues Dios sabrá. Dios sabrá si fue justo o no fue justo, pero ya está, ya acabó, como haya sido, ya acabó, y me dediqué pues...más bien a lo de mi bebé...(R5E 1380.1384)... que desafortunadamente, quince días, a finales de agosto, fue cuando me dieron la liquidación y quince días después perdí finalmente al bebé”. (R5E 1385.1388)

Para mí fue muy significativo que lo hubiera abierto, que nos hubiera hecho partícipes de su dolor. Lo dijo elevando el tono de voz y moviendo bruscamente las manos en el aire. Al terminar, bajo la vista y ahí se quedó por unos momentos, mismos que fueron respetados.

Luego nos comentó que había tenido que demandar a su jefa para lograr obtener la liquidación, pero que como esta situación se unió, en cuando a fechas, con la pérdida de su bebé, no siguió el juicio hasta el final, recibiendo sólo parte del dinero que le correspondía.

Entre ellas, especialmente entre Sonsoles y Almudena advertí la expresión de sentimientos interpersonales inmediatos. Congeniaron, encontraron afinidades y descubrieron conocer una persona en común que resultaba muy cercana a

ambas. Eso las unió aún más. También estaba Candela, que ya tenía lazos estrechos con Sonsoles por haber compartido acosador. Edurne no llegó a intimar con ellas, pero sí hubo manifestaciones de afecto muy cordiales.

Me gustó mucho la capacidad que se desarrolló en el grupo para aliviar el dolor ajeno. Esto quedó de manifiesto cuando Edurne habló de su aborto, todas comprendieron lo ocurrido y fueron empáticas con ella.

Para mí, la etapa de mayor satisfacción fue la del comienzo del cambio y la voluntad de aceptarse a sí mismas. Entraron siendo unas víctimas “derrotadas” que culpaban de todo a las personas que les habían acosado, pero a medida que fuimos profundizando en cómo las actitudes de la víctima, su historia de vida, sus atributos y sus recursos se convierten en una amenaza para la persona que acosa, además de generarle celos, envidia, rabia y unos enormes deseos de verla destruida, fueron comprendiendo que el acoso es un fenómeno de ida y vuelta.

No puede existir una persona acosadora sin una víctima, ni viceversa, se necesitan mutuamente como en una relación codependiente en la que resulta muy difícil saber quien vence, porque, en realidad, ambas partes pierden.

En ocasiones, tanto las personas que acosan como las que son acosadas, se pierden a sí mismas, sobre todo cuando no llegan a comprender el juego de luces y sombras que se funde en lo más profundo de las motivaciones humanas.

Volviendo a mi grupo, identifiqué que sus tonos de voz se fueron modificando, ahora eran más estables, sin tantas fluctuaciones, sus miradas parecían más serenas, no sé si decir más sabias, porque empezaban a entender su realidad y dejaban de lado sus imaginarios y las ganancias que como víctimas habían obtenido.

“Yo me acuerdo lo que me decía mi marido y a mí me daba mucho coraje, me decía, pero es que relájate, porque yo todo lo tomaba muy personal y cualquier cosa que sucediera yo todo lo tomaba muy personal. Decía, relájate, es que tú no eres el centro del universo, o sea, nadie está al pendiente de tí, o sea, como para dar un ejemplo, yo cuando me daban mis ataques, decía ¡Soy la que sufre! ¡Soy la víctima! Entonces pues sí, ahorita estoy hilando varias situaciones y me cae el veinte de decir, pues sí, efectivamente una de las ganancias que yo obtuve en ese papel de víctima, fue el ser el centro de atención”. (R8S 1363.1378)

Se adentraron en una autoexploración que las hizo conscientes de lo que ellas podían haber provocado. Se iniciaba así una etapa de resquebrajamiento de fachadas en la que percibí la voluntad de la aceptación de sus fortalezas, de sus debilidades, y sobre todo, de la responsabilidad por su proceso.

Sonsoles decía, mirando hacia la luz que se colaba entre el follaje de los árboles mientras moría la tarde:

“Está muy cañon ¿eh?, todavía estoy en conflicto porque es duro darme cuenta de que efectivamente sí me puse mi papel de victimaza y de “Oscar”, o sea, lo estoy ridiculizando, a lo mejor es un mecanismo de defensa como para evitar que me afecte tanto” (R8S p42)

Por su parte, Almudena hablaba de transformar la experiencia en algo positivo, al mismo tiempo que se retomaba y se perdonaba:

“Bueno, yo prefiero transformarlo en algo positivo y pues esto es...sí andar por la vida con más cautela, retomar otra

vez quién soy y verlo de esa manera, o sea, perdonarme por haber permitido ser partícipe de acoso y tomar esta experiencia para algo positivo, convertirlo de lo negativo que quisieron que fuera para mí, a lo positivo y que en el presente esto no sea un lastre, así como para pensar que siempre me tiene que ir mal y que siempre me van a atacar”
(R8A 1517.1529)

Después de analizarse y ser retroalimentadas por el grupo, fueron cayendo en la cuenta de que poseían creencias no funcionales, como que todas las personas con quienes se relacionan en sus ambientes familiares, sociales y laborales son esencialmente buenas, actúan de buena fe y comparten con ellas el mismo código ético.

Lo anterior las hizo reflexionar en que tienen que conducirse con cautela y que no tienen la obligación de ser condescendientes con todo el mundo, que es muy válido poner límites, marcar pautas de comportamiento y correr el riesgo de no ser consideradas agradables ante los ojos de otras personas.

Otro aspecto significativo fue que se dieron cuenta de que la cultura en la que fueron formadas las había privado, en pos de una “buena educación”, de la expresión libre de sentimientos como la rabia, el coraje y los deseos de venganza, y que esto, en algunos episodios del acoso, les había resultado un estorbo. No expresar esos sentimientos “negativos” era sinónimo de haber nacido en “buena cuna” y pertenecer a familias “bien”. Fue un enfrentamiento con ellas mismas.

Tampoco estaban acostumbradas a cuestionar los patrones de relación que las figuras paternas les habían transmitido. Su actitud había sido la de seguir casi “a pie juntillas” lo aprendido en sus familias de origen sin pasar esos aprendizajes por el filtro de una reflexión personal que las llevara a tomar posiciones propias en su forma de relacionarse con su entorno.

Sonsoles nos hace partícipes de sus cuestionamientos:

“Ahorita estoy como con una actitud cuestionante de todo, desde mi familia o sea, las actitudes de mi familia, la forma de pensar de mi familia, o sea, cosas que yo antes daba por sentado y que ni siquiera cuestionaba, por ejemplo, la relación con mis papás, la relación con mis compañeros de trabajo, la relación con mis amigos, la relación con mi propia familia, cosas que yo antes, bueno decía, están ahí, ¡Y ya! No hay como buscarles ni cuestionarlos, y ahorita ya no, o sea, ahorita digo, a ver, ¡espérate!”. (R8S 165. 178)

De sus deducciones:

“Efectivamente uno no puede andar en la vida así como a lo borras ¿no?, como esperando y muy ay, ay, ay, yo soy linda y que todo el mundo venga y se aproveche de mí” (R8S 110.114)

De lo que aprende:

“Un aprendizaje es que efectivamente sí existe gente mal intencionada y esto es un aprendizaje bien difícil por el tipo de educación que a mí me dieron basada sobre todo en el principio de que todas las personas son buenas..(R8S 40.46)...y eso se traduce en ir como con mucha más precaución”. (R8S 66.67)

Cada una llegó a sus propias conclusiones, pero entendieron que las personas que acosan tienen dificultades para relacionarse adecuadamente con seres que consideran superiores, diferentes y modelos de lo que desearían ser.

La tarea es identificarlas a tiempo y Sonsoles así lo entiende:

“Aquí yo creo que una de las cosas que en lo personal me queda, es cómo identificar, o sea, antes de estar inmersa en esta situación otra vez, acoso, cómo puedo identificar a otro posible acosador”. (R8S 612.617)

Aprendieron que pese a sus apoyos familiares y sociales, al buen desempeño de sus profesiones, a su belleza física, a su juventud y a la seguridad que todas poseían en sí mismas antes de haber sido acosadas, son vulnerables.

Sonsoles lo comprende a la perfección y lo expresa:

“Uno de los aprendizajes más gruesos es el aceptar que soy vulnerable, adopté conductas que me hacían totalmente vulnerable y que yo confundía esa vulnerabilidad con el ser buena onda, que los demás me aceptaran, o sea, es un conocimiento muy profundo y doloroso, también decir, pues no, o sea, soy más frágil y débil de lo que yo hubiese querido...este...aceptar” (R8S 299.309).

Entendieron que cuestionar y confrontar no es sinónimo de “mala educación”:

Sonsoles relata cómo se encuentra:

“Cuestionando, o sea, no dejando que las figuras de autoridad, y extiéndose, insisto, en todos los ámbitos, o sea mis papás, los jefes, lo que sea, ejerzan ese como poder...para decir pues sí, cualquier cosa que tú digas yo la voy a aceptar y a acatar y bueno, casi casi como un rollo de sumisión”. (R8S 402.4411)

“Es como perder también ese miedo a la confrontación, y no es que la esté buscando así como ¡A ver, confróntame! No, pero antes si era temerosa de si alguien soltaba alguna crítica”. (R8S 437.442)

En una de las últimas sesiones hablaron de la importancia de poner límites, se habían dado cuenta que no habían sabido poner un “hasta aquí” durante los procesos de acoso que padecieron. Tocábamos, sin duda, la etapa de cambios de conducta en el grupo.

De nuevo Sonsoles toma la palabra:

“Ahorita, entonces te digo, ese ahorita es para el aprendizaje de decir cómo poner los límites, porque a veces pongo límites y me asusto de repente..¡Ay!, me quedo así como que en la parálisis de lo que hice, y no me va tan mal, entonces digo, bueno, no me fue tan mal, entonces pues sí, por ahí pude ir mi camino de poner esos límites.” (R8S 185.193)

“Eso ha sido algo que me ha costado muchísimo, y es que en lo que estoy yo ahorita precisamente, o sea, cómo

aprender a decir no, y en todos los ámbitos de mi vida”.
(R8S 201.206)

“Ha sido muy interesante el despegarme, el...a lo mejor...el no clavarme tanto en el trabajo en el sentido de decir: voy a volcar mi vida hacia el trabajo y yo como persona voy a... así como que a empaparme y el ponerme tanto la camiseta y que todo lo demás sea secundario, ahorita no”. (R8S 225.232)

Recuerdo muy bien como Sonsoles, dirigiéndose de manera imaginaria a su acosador, sacó en una sesión toda su rabia y le reclama:

“Yo confié en ti, me compré todo tu discurso, me compré todas tus palabras, me metí incluso en broncas para defenderte como mi jefe creyendo plena y absolutamente en tu proyecto, dándote total espaldarazo, poniendo lo mejor de mi a tu disposición, sacrificando mi familia, sacrificando mi propia vida, haciendo cosas extras que no tenía que haber hecho, defendiéndote ante mis compañeros, porque también me vendiste la idea de que los que estaban mal eran mis compañeros, para que ahora salgas con esas mamadas, para que ahora de repente me salgas con que no, ahora resulta que todo fue mi culpa y que yo era la que estaba mal”. (R4S 1102.1117)

Luego habló de su decepción acerca de la institución:

“¡Ay mi institución! Y la organización y todos los valores que promulga y bla, bla, bla y como el irme desencantando de la organización a lo largo del proceso de una situación de

acoso psicológico, el daño físico, ver...el no encontrar eco en las personas que se supone que tenían que tomar una decisión, pero urgente, frente a una situación que no nada más era conmigo, sino que ya se estaba repitiendo con otros casos de la misma oficina, con la misma persona, etcétera, entonces eso fue como que un rollo más como de desencantamiento, como de decir, pues, pues se me cayó como el...el idolito en que yo tenía a la organización, de repente se cayó y se hizo pedacitos". (R4S 305.321)

Al finalizar, me refirió sentirse ligera:

"Siento como si me hubieran quitado una tonelada de encima, como si me hubieran quitado de aquí /se señala la nuca/ esa losa del Pípila". (R4S 658.661)

Luego, al enterarse que ese ex jefe acosador iba a ser despedido, exclamó:

"Una de las cosas, bueno, yo no puedo ocultar mi alegría...ja, ja, ja...cuando yo me enteré, ja, ja, ja...estaba yo en una actividad y llega una persona a comentarme y fue muy difícil, m u y, m u y difícil, no pegar de brincos en medio de la actividad en la que yo estaba, como diciendo, fue como una sensación de repente como de...de justicia, de por fin se hizo justicia". (R4S 72.81)

Candela también expresó su sentir sobre la partida del que había sido su acosador:

"Ahora tengo curiosidad por saber como está, antes no tenía ganas de saber nada de él, de hecho... de hecho me

enclaustré en mi casa y con mis hijos y no supe nada de él, y ahorita tengo el gusanito de saber como está, que está haciendo, a dónde va”. (R6C 118.124)

Candela tenía sueños recurrentes sobre episodios del acoso que había padecido, y nos los narra con la voz entrecortada y con gotas de sudor en la frente:

“Me sueño ahí, me sueño defendiéndome, me sueño diciendo que no me voy a ir, que yo voy a luchar”. (R6C 40.43)

“Digo que no me voy, que los que tienen que irse son ellos, que yo no he cometido algo que justifique mi salida y que se van a ir ellos y yo estoy esperanzada en el sueño en que se van, y concluye el sueño así, en realidad son escenas cortas pero muy visuales”. (R6C 65.72)

Candela habla en plural porque además de referirse a su acosador hace alusión a otro subordinado que se alió con el jefe y se convirtió también en una persona que la perturbaba mucho, ya que contaba con toda la aprobación del acosador.

Relata también como éstos sueños dejaron de repetirse y piensa que se debe a estar participando en el grupo de escucha activa:

“Me altero, o sea, despierto alterada, cansada, muy desgastada... ya no he tenido estos sueños, que te puedo decir, desde hace unas cuatro semanas, creo que el estar sacando esta situación ha funcionado”. (R6C 78.83)

La narración de sus experiencias en las primeras sesiones se fue tornando en una búsqueda interior. Buscaban respuestas a lo ocurrido, y lo más importante, empezaron a cuestionarse acerca de las actitudes que ellas podrían modificar. Era el inicio de un cambio que dependería solamente de ellas, pero vislumbrar un cambio, es ya un cambio en sí.

Entendieron que las relaciones profesionales son sólo eso, no requieren una entrega de la persona y con ello se evitan muchos problemas y conflictos.

Habla Sonsoles:

“Se puede mantener una buena relación profesional sin necesidad de intimar, que eso es uno de los errores que también cometí yo en el pasado” (R8S 258.262)

Remitiéndome a la ⁵³pregunta de investigación, pienso que se abrió en ellas un proceso de autoexploración que dio lugar a un reconocimiento de los rasgos de su personalidad que desatan los ataques de las personas acosadoras.

Las cuatro se encuentran en procesos diferentes que se han ido perfilando por el rumbo que han tomado sus trayectorias laborales y personales.

Almudena ha iniciado una nueva experiencia de trabajo en una empresa que no tiene nada en común con la anterior. Ocupa un puesto de nivel gerencial y está encontrando en su desempeño una estabilidad emocional y una seguridad en sí misma y en sus capacidades, que la fortalecen ante el entorno y la hacen plantearse metas muy reales y concretas.

⁵³ ¿Qué proceso se abre en las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, cuando cuentan con información sobre el fenómeno y forman parte de un proceso de acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona?

Eduarne ha decidido no volver a trabajar por un largo periodo de tiempo. Su prioridad es reponerse de la pérdida de su bebé y “buscar” un nuevo embarazo rodeándose del cariño y comprensión de su marido, de su familia y de sus amigos. Se encuentra a gusto con la nueva vida que ha emprendido y cuando la veo, su sonrisa, siempre indiscreta, me habla de una mujer satisfecha de sí misma.

Sonsoles encontró, dentro de la misma institución, un jefe que le permite, a través de su confianza y su reconocimiento, superarse en su desempeño profesional.

Su marido y su hija gozan ahora de una Sonsoles más ecuánime que ha tomado consciencia del fenómeno del acoso psicológico y que al reconocerse vulnerable, actúa con cautela. Ella ha hecho un ejercicio, tal vez el más profundo de las cuatro, que la posibilita para un cambio muy positivo.

También empieza para ella una etapa de reconciliación con la institución académica donde trabaja. Se ha dado cuenta que en otras áreas sí prevalecen los valores que predica y esto le permite desenvolverse en un ambiente de congruencia que juega un papel importante en su proceso de “reconstrucción”.

Candela había tocado algunas puertas para iniciar una nueva relación laboral, pero me acaba de comunicar que tiene nuevos planes familiares a los que ha decidido darles prioridad. Se encuentra relajada e ilusionada preparando un cambio de residencia al lado de su marido y sus hijos.

A manera de conclusión, puedo decir que la formación de un grupo constituido por personas seleccionadas que habían padecido acoso y que tuvieron el valor de aceptar trabajar en una experiencia grupal nueva, con personas a quienes no conocían (a excepción de Sonsoles y Candela) y hablar de un episodio de sus vidas que había resultado traumático, les permitió contar con un tiempo y

un espacio donde poder expresar libremente, sin restricciones, sin juicios y sin evaluaciones, lo que había sido su vivencia durante el proceso del acoso.

Ante esta posibilidad de expresión libre y conforme avanzaron las sesiones, pudieron adquirir la suficiente información sobre lo que es el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo desde dos diferentes perspectivas: la de la víctima, conocida por ellas de manera parcial, y la de la persona que acosa, hasta entonces desconocida.

Tuvieron la oportunidad de informarse sobre las motivaciones que llevan a una persona acosadora a realizar estos actos, y empezaron a “hurgar” dentro de ellas mismas acerca de la participación que su forma de ser, de actuar y de estar en la vida, tuvieron en dichas motivaciones.

Al comprender que de una manera no consciente fueron partícipes del fenómeno del acoso, y después del desconcierto inicial que esto provocó, iniciaron un proceso de autoexploración que se encauzó por diferentes derroteros y con distintos grados de avance en cada una de ellas, ya que lo anterior dependía de su grado de madurez, de su capacidad de ser confrontadas por ellas mismas y de poder transformar su frustración, su coraje y su dolor en una tendencia actualizante encauzada hacia el desarrollo y el crecimiento.

Los recursos con que contaban para hacer esto también variaron. Edurne tenía el recurso de la experiencia en diferentes lugares de trabajo donde había sido bien considerada, por lo que entendía perfectamente que el acoso no es una constante en todas las organizaciones.

Sonsoles, por su parte, poseedora de una gran inteligencia y de una sensibilidad elevada que le apuntalaron durante el proceso, nunca se negó a profundizar en su proceder y mucho menos a negar su participación, enfatizo, de manera inconsciente, en el acoso del que fue víctima.

Almudena, la más joven y por lo mismo la más inexperta, participó activamente en el grupo. Estuvo siempre dispuesta a dar su opinión, a narrar su experiencia, y sobre todo, a escuchar lo que las demás decían. Esto la ayudó a llegar a conclusiones importantes sobre su persona, como que era perfectamente capaz de desempeñarse en un nuevo trabajo.

Candela, a pesar de que se incorporó después, y de que tuvo algunos inconvenientes para acudir a todas las sesiones, pudo comprender las motivaciones del acoso que padeció.

El grupo se hizo cada vez más “poderoso” debido, creo yo, a la cohesión que se logró entre sus miembros conforme avanzaban las sesiones. Compartían una experiencia demoledora que gracias al esfuerzo que hicieron por comprenderla, dejó de ser “satánica” para convertirse en un episodio que, aunque doloroso y desestructurante, podía resignificarse y resultar enriquecedor.

Unas aprendieron de las otras y ese aprendizaje lo aplicaron a sus vidas de manera individual. Así, salieron fortalecidas, con mucha información, y habiendo pasado un proceso de escucha activa que les permitió, como dice Rogers refiriéndose a los grupos, convertirse en terapeutas, tener la capacidad de apoyarse mutuamente y de aliviar el dolor.

La información les permitió tener un panorama muy diferente del que tuvieron mientras fueron acosadas. El grupo, la cercanía de sus miembros, el compartir una experiencia en común y el sentirse escuchadas sin ser en ningún momento enjuiciadas, les facilitó la reflexión y el cambio de perspectiva.

3.2 SITUACIONES DOCUMENTADAS EN EL ESTADO DEL CONOCIMIENTO

Yo, por mi parte, conforme iban narrando sus experiencias durante las sesiones, empecé a reconocer situaciones documentadas por Hirigoyen, en circunstancias de acoso:

3.2.1 Metas inalcanzables

Eduarne:

“Las metas de ventas que me ponían eran este...inalcanzables, y claro... (R1E 134.135) Estoy de acuerdo que el objetivo cuando estás trabajando en ventas en áreas comerciales es siempre, este tener un...pues más ventas, al final es una empresa privada, pero claro, todo tiene que ir gradual, no puedes esperar que de un mes para otro, de un año para otro las ventas se disparen al cien por ciento, salvo que haya una situación específica, ¿no?” (R1E 146. 154)

3.2.2 Ambigüedad de funciones y directrices

Eduarne:

“Fue muy incómodo porque un día me decía una cosa y al otro día otra, entonces yo no podía tener confianza...confianza en mis visiones, en mis planes y todo porque...y nomás...nomás fingía demencia porque decía, es que me acabas de decir que por este camino y ahora es este otro camino, ¿no?” (R1E 221.229)

Sonsoles:

“Haz de cuenta, el viernes podíamos haber tenido una reunión y haber acordado cosas que íbamos a ver en esa reunión del lunes, o del martes para el miércoles, en fin, habíamos acordado una cosa y por dónde iba a ser la línea de trabajo, llegábamos el lunes y era algo totalmente distinto, entonces yo me quedaba así como bueno ¿Y ahora qué hago? (R1S 694.706)

3.2.3 Intromisión en la vida personal

Eduarne:

“Regresando (de la luna de miel) casi me hace jurarle que no me iba a embarazar pronto, o sea, cuando yo siento que es algo muy muy personal” (R1E 260.263)

3.2.4 Descalificación

Candela:

“Aún ahora después de un año de que pasó, sueño con eso, sueño que me le enfrento a él y le digo a ver fíjate, no soy como tu dijiste, el inútil eres tú, es un sueño recurrente, me despierto alterada y cansada y luego digo pues, ¿qué me pasa?, si eso ya pasó”. (R2C 6.13)

“Me decía que no servía para nada, un día hasta me dijo que dudaba de si de verdad había hecho la carrera de comunicación porque no podía ser egresada del ITESO una buena para nada”. (R2C 253.257)

Almudena:

“Mi temor más que nada fue a realmente empezarme a creer la idea de que...que yo realmente no di el ancho en la medida en que quería esta persona, es decir, en la medida en que ella no quería o no creía que yo era una profesionalista y...y... eso ¿no? (R4A 269.275)

“Me decía: Es que aquí hay que tener mucha disponibilidad, yo tengo a mi hija en la casa pero el trabajo es lo primero, y yo le decía: Yo tengo mucha disponibilidad, pero, pues ya terminé...(R1A 1058 .1062)...Es que tú no eres una

profesionista, porque una profesionista tiene que respaldar a la empresa y tú no tienes disposición” (R1A 1074.1076).

3.2.5 Deseos de perjudicar la salud de la víctima

Eduarne:

“Ella (la acosadora) era una persona que no pasaba ni un minuto sin fumar, entonces yo le pedí que por favor, este...en las juntas en las que yo estuviera pues no fumara porque... porque estaba embarazada, no sé, me sentí con todo el derecho y además total...este, ella se incomodaba y decía: Bueno, es que no es mi culpa que estés embarazada...(R1E 286.294)... Ay mira, podemos, podemos estar sin ti...Si no quieres estar pues no estés” (R1E 298.300)

3.2.6 Amenaza

Candela:

“En las juntas que hacía, que supuestamente eran para tratar asuntos super importantes y muy acá, era increíble que uno o varios de los puntos de eso, de lo que pasaba, era hasta bueno, como decir, ya no sé si de risa o de qué, que uno de esos puntos de la agenda de la junta que para él eran disque importantes fuera decirnos que ya se había enterado de que cuando nos íbamos a comer juntas chismeábamos sobre él y que si volvía a pasar nos íbamos a enterar de lo que era capaz”. (R2C 61.74)

Sonsoles:

“Siempre había un comentario o una amenaza sobre eso, o sea, si te vuelvo ver hablar con fulanito o sutanita, o tardarte en el baño o irte a comer con Candela, te las vas a ver conmigo, y recuerda que tienes una hija que mantener”.
(R2S 84.89)

3.2.7 Plagio de ideas

Sonsoles:

“Lo que más coraje me dio y que después me empecé a enterar, y me fui dando cuenta cuando todo se hizo mucho más evidente, es que mientras se encargaba mi jefe de decir: ¡Ay!, el trabajo bla, bla, bla, al mismo tiempo si a mí me contradecía en mis decisiones y demás, eran cosas que después él hacía, y tomándose la referencia mía. Yo me acuerdo perfecto de que yo decía: A ver, es que yo creo que una reestructuración, en esta área, y necesitamos esto, esto y aquello. ¡No, no, no, estás totalmente desfasada! Ahora no tocan esas cosas, no son las prioridades, bla, bla, bla. Pasaban dos semanas, y a la tercera semana, en la junta decía: Va a haber reestructuración en el área, se van a hacer estas, estas y estas cosas, y son las prioridades, entonces era como, ¿qué onda? (R1S 1216.1236)

“Me daba muchísimo coraje, yo decía, cómo este señor, de dónde, con que desfachatez y con que cinismo está exponiendo algo y de veras, él lo decía como si hubiera sido un trabajo brillante de su mente y todo el mundo se lo creía, eso era lo peor” (R1S 1308.1315)

3.3 RASGOS DE LAS PERSONAS QUE ACOSARON A LAS MUJERES DEL GRUPO DE ACOMPAÑAMIENTO

El acosador de Sonsoles y de Candela es un hombre como de unos cuarenta años, divorciado, con hijos, que ingresó a la institución académica proveniente de otra empresa donde nunca ocupó un puesto de gran relevancia y que manifestó, desde un principio, su preferencia a trabajar con mujeres.

Sonsoles:

“Todo su equipo de trabajo tenían que ser mujeres de todos los niveles, desde los niveles de coordinación hasta los niveles así más operativos, todas tenían que ser mujeres, si había un hombre, y obviamente capaz y bla bla bla, se encargaba de por uno o por otro lado tronarlos, o sea, tronarlos, desgastarlos, cansarlos, devaluar su trabajo hasta de plano decirles: Pues sabes que tú eres un intento de profesionalista, porque la verdad no sirves para nada” (R1S 568.579)

La acosadora de Edurne es una mujer de unos 36 años, casada, con hijos, pero enteramente dedicada al trabajo.

Edurne:

“Bueno, ella no era grande, tenía....ahora debe tener 36 años, era lo que llaman ahora adictos al trabajo, o no sé qué tanto al trabajo, o a la oficina, yo no sé si no tenía un hogar, era casada, pero no tenía así como que ganas de llegar a su casa...ahí se quedaba, no comía, no tomaba agua, una vida así como de estar retando al estrés totalmente y estar recargándote porque era de llegar, o sea, a trabajar horas y horas y horas trabajando o platicando, o sea, encerrada en la oficina, una oficina helada y sin comer nada, o sea, sin... sin probar bocado hasta la noche...haz de cuenta, agarraba una galleta, la partía y era todo lo que comía en el día ¿no? Fumando, fumando y fumando y café, café, café” (R1E 339.422)

“Algo que a mí me llamaba mucho la atención es que siendo mujer, ella estaba todo el día metida en la oficina...(R1E 1165.1167)...era mucho lo que ella se exigía y se presionaba. Y el esposo, pues tenía dos hijas y él las cuidaba todo el tiempo, él las llevaba y las traía todo el tiempo, o sea, que ella se desatendía totalmente, digamos, de sus hijas” (R1E 1172.1177)

La acosadora de Almudena, también mujer, parecía provenir de un medio socioeconómico menos afortunado que las mujeres que formaban este grupo y había tenido que trabajar para ganarse la vida desde temprana edad.

Almudena:

“Me presentaron con ella, era una mujer como de...es como de 55 años, madre soltera, y esa era su carta de presentación, decía: Soy Mary y soy madre soltera (R1A 1006.1010)... soy del norte y soy muy sincera” (R1A 1015.1016)

Yo las escuchaba con la mayor atención posible. En ciertos momentos, mis problemas personales me abordaban y tenía que hacer un esfuerzo por volver a estar con ellas.

Algo que noté y que me dio gusto, cuando analicé posteriormente mi escucha, es que fui capaz de detectar los momentos en que me distraía, entenderlos y retomar la escucha aceptándome con mis esporádicas “ausencias”.

Entendí muy bien que para estar con ellas tenía que estar conmigo, atender mis ruidos y luego seguir adelante sin haber reprimido lo que a mí me ocurría, sino permitiéndole estar, porque era una parte de mí y como tal, indivisible.

Cuando yo reconocía mis preocupaciones, podía volver a ellas con más claridad, con más frescura y con una mayor atención. Aprendí que escuchar es una pieza clave en el proceso de acompañamiento porque ellas se sentían atendidas. Fue, también, uno de los aprendizajes más significativos para mí.

Conforme las iba escuchando, con empatía y aceptación incondicional, se iban abriendo más, me veían y sus sentimientos empezaban a salir con mayor facilidad. Interpreto que ocurrió así porque se sentían en un clima de confianza y respeto.

Al finalizar cada sesión, me daba mucho gusto ver que se quedaban, a pesar de que las sesiones siempre duraron una hora y media en promedio. En esos espacios de tiempo y ya fuera de grabación, me seguían comentando sus inquietudes y me decían que hablar sobre el acoso y que yo las escuchara les estaba sirviendo, que las hacía reflexionar, sacar sus conclusiones y sentir que alguien las comprendía.

Cuando llegó el final de nuestras sesiones, me puse a disposición de ellas por si querían regresar, llamarme o tratar algún asunto que hubiese quedado pendiente o abierto.

3.4 CATEGORÍAS

De la transcripción escrita de los diálogos grabados en cintas de audio durante las sesiones, rescaté aquellos sentimientos, reacciones, actitudes y condiciones más representativas y recurrentes de las experiencias que las cuatro mujeres que formaron el grupo tuvieron durante la situación de acoso psicológico a la que fueron sometidas.

De esta manera, extraigo el discurso textual de cada una de ellas relacionado con la categoría correspondiente y presento un fundamento teórico.

3.4.1 Envidia

Almudena relata como el hecho de ser joven y atractiva, de provenir de una familia armónica y de que su formación académica superior la realizó en una universidad con renombre, provocó la envidia de su acosadora. Peor aún cuando

se decidió a estudiar francés, ya que esto incrementó aún más las acciones de acoso que recibió.

“Por otro lado, yo estudié francés, y el hecho de enterarse de esas cosas, de que yo seguí estudiando, que venía de una universidad privada, que vivía con mi familia bien, de que...y demás...como que me empezó a atacar más. Este, luego también comentarios así como de que estás joven y bonita, aquí muchos hombres pueden sacarte partido” (R1A 1078.1085)

Edurne comenta algo similar: cómo al hablar de su vida, supone que la jefa acosadora hace comparaciones y se coloca a sí misma en una posición de desventaja.

“La verdad mi vida familiar es muy padre, me llevo muy bien con mis hermanos y de alguna manera uno platica lo que vive, ¿no?, o sea, tu vida. Entonces yo no sé si a lo mejor eso hacía ruido...(R1E 1198.1203)...no sé si de alguna manera mi vida se le hacía más padre, o así, no sé, y este...ella había tenido que trabajar desde muy chica” (R1E 1209.1212)

El eminente psiquiatra español ⁵⁴Carlos Castilla del Pino, menciona que la envidia requiere un contexto en el que los dos actores de la interacción ocupen posiciones asimétricas.

En la envidia, afirma, la asimetría que juega a favor de la persona envidiada, es vivida por quien envidia como algo intolerable básicamente por dos

⁵⁴ Castilla del Pino Carlos. Teoría de los sentimientos. P 300-317 Fábula Tusquets Editores. España. 2003.

razones: primero, porque no se acepta, y segundo, porque se tiende a no reconocerla y hasta negarla.

En la interacción envidiosa, en ocasiones, se depara al sujeto envidiado un perjuicio en su imagen pública hasta el punto de situarlo en una posición incluso inferior a la de quien le envidia.

La mera presencia, real o virtual, de la persona envidiada en el mundo de quien le envidia, le depara a ésta última efectos deletéreos. Lo anterior implica que la relación con el sujeto envidiado no tiene que ser necesariamente real, entendido este término en el sentido de relación empírica. En muchas ocasiones, la envidia la suscita alguien con quien no se tiene relación real alguna, y por eso se habla también de una presencia virtual.

Es, en estos casos virtuales, en que la mera existencia de la persona envidiada, su posición social, sus éxitos, sus logros, sus dotes, empatía y posibles bienes, generan el sentimiento de envidia.

Afirma Castilla del Pino, que el origen de la actitud envidiosa se encuentra enraizada en el profundo e incurable odio a sí mismo o a sí misma de quien envidia. Ya los clásicos decían que la mediocridad está libre de envidia, de manera que no se envidia a quien se considera inferior.

Estos conceptos encajan a la perfección con lo que se ha estudiado acerca de la relación que prevalece entre la víctima y quien le acosa, además de coincidir en que a una persona mediocre, no se le acosa.

Envidiar a alguien en algo, en el estricto sentido del término, equivale a conferir a ese alguien un alto valor. De ahí que en la envidia se anhele desvalijar a la otra persona y desposeerla del valor añadido que la posesión del bien le supone como persona.

El ser humano que envidia necesita del envidiado de manera fundamental, porque a través de la crítica simuladamente objetiva y justa, se le posibilita creerse más y mejor que aquel a quien envidia. Sin alguien a quien envidiar, la persona envidiosa sería nadie.

La envidia tiene como característica que se suele disfrazar o se oculta, y no solamente ante terceros, sino también ante quien envidia. La forma de ocultación más usual es la negación, mediante la cual se niega sentir envidia.

Castilla del Pino dice que la persona envidiosa pareciera murmurar continuamente: ⁵⁵“Puedo perdonártelo todo, menos que seas, y que seas el que eres; menos aún que yo no sea lo que tú eres, que yo no sea tú”.

Schopenhauer habla del muro que la envidia establece entre el yo y el tú, y cómo la envidia, por la ineludible necesidad de ser ocultada, se convierte en una pasión solitaria.

El dinamismo de la envidia focaliza la atención del sujeto envidioso en el individuo envidiado de manera compulsiva, y le inhabilita para otra tarea que no sea esa, lo cual revela su dependencia con el envidiado.

Un ser envidioso busca destruir a quien envidia pero ya no necesariamente como persona física, sino a su imagen y a lo que ésta le simboliza. Aquí cabría muy bien lo que hace muchos siglos dijo un esclavo con talento, Epicteto: “Al hombre no le hacen sufrir las cosas, sino la idea que tiene de las cosas”.

⁵⁵ Idem P 307

3.4.2 Miedo

Candela cuenta como incluso después de haber renunciado a la institución académica, tiene miedo de encontrarse con su acosador al acudir al recinto para recibir unas clases de francés.

“Mientras esperaba a mi bebé y eso que ya me había ido, fui a la universidad a tomar clases de francés y entraba casi casi tapándome la cara, no quería que nadie me viera ni ver a nadie, tenía miedo, mucho miedo de encontrármelo y tenerlo enfrente de mí...pensar eso era para mí como una pesadilla” (R2C 13.21)

Por su parte, Sonsoles, que trabajaba ya con otro jefe y en otra área, al enterarse que su acosador deja la institución de manera definitiva, teme, a pesar de que el susodicho se encontraba ya en una situación de desventaja, que haya represalias en contra de ella antes de que éste abandone el que había sido el escenario del acoso.

“Sí, entonces yo tengo el temor a esas...en el fondo, a lo mejor es inconsciente, pues vivir todavía con ese miedito de alguna represalia” (R8S 215.219)

De igual manera, Candela expresa su miedo a volver a encontrarse en una situación laboral similar a la que vivió, y explica como guarda en su mente lo que el acosador le decía respecto a sus competencias profesionales.

“Tengo mucho miedo de que yo me encuentre en una situación laboral similar y de que yo encuentre realmente que tenía problemas graves de formación profesional, de organización, de carácter etc, o sea, esos errores no son errores que puedan revertirse fácilmente con un curso de tres semanas, con una capacitación, son cuestiones muy personales, son cuestiones muy arraigadas”. (R6C 174.185)

Candela, durante una de las sesiones en las que nos hablaba de sus sueños, se metió imaginariamente en uno de ellos y desde esa posición, en la que el acosador no tenía poder sobre ella, le expresó:

“Tú me lastimaste, tú me hiciste sentir muy insegura, todavía tengo esa inseguridad, tú utilizaste lo que yo te dije. Confiando en ti, tú abusaste de la confianza que yo te di y la utilizaste en mi contra, utilizaste mis propias palabras para acabarme, este... y tengo mucho miedo de regresar, tengo miedo de verme en el trabajo y que falle, y que recuerde lo que pasó”. (R6C 198.207)

⁵⁶Isabelle Filliozat, afirma que el miedo es la reacción del organismo frente al peligro. Suele dar la voz de alarma y a la vez acciona los recursos que se poseen para hacer frente a la adversidad.

Cuando existe un estado de alerta máxima, el cerebro analiza la situación de acuerdo a los datos que posee, organiza la protección y elige la mejor actitud: huir, combatir o hacerse el muerto.

⁵⁶ Filliozat Isabelle. El corazón tiene sus razones. P 115 Ediciones Urano. España. 1998.

Agrega que, en ocasiones, el miedo puede disminuir las capacidades de la persona, sin embargo, el miedo puede ser útil y servir como un disparador para que las personas actúen.

La ⁵⁷Asociación para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en Argentina, dice que el miedo se define clínicamente “Como una perturbación angustiosa del ánimo debido a un riesgo o mal que amenaza realmente o que se representa en la imaginación”.

El miedo, agrega, es una situación emotiva primaria y fundamental, que está presente en el ser humano desde los primeros días de su vida, ya sea por la ausencia de la madre, la oscuridad, los ruidos fuertes, la pérdida de un apoyo físico o afectivo, etc.

El miedo conlleva fenómenos físicos como la variación del pulso, de la respiración y de las reacciones motoras. La ansiedad y el miedo son formas normales que tiene el ser humano para responder ante la presencia de peligros percibidos o imaginarios.

El miedo se activa por la percepción de un daño o peligro que puede ser físico o psicológico. El dolor producido por alguna herida es un ejemplo de daño físico, mientras que los insultos dirigidos a la autoestima o la amenaza de pérdida de una amistad entran en el contexto de daño psicológico.

El miedo, bien encauzado, puede activar los esfuerzos de afrontamiento y facilitar el aprendizaje de las habilidades, también de afrontamiento.

⁵⁸José Antonio Marina, filósofo y escritor español, afirma que: “El miedo, es un estado, pero un estado dinámico, en un sujeto dinámico, en medio de procesos

⁵⁷ www.inteligencia-emocional.org

⁵⁸ Marina José Antonio. El laberinto sentimental. P 88-100 Editorial Anagrama. Barcelona, 1996.

dinámicos... El miedo brota del dinamismo de nuestras necesidades, deseos o proyectos”.

Los miedos aparecen, desaparecen y se modifican a medida que la persona crece y se desarrolla. Existe entonces un proceso predecible en la aparición y extinción de los miedos normales que está relacionada con la respuesta sentimental característica de la estructura personal de cada ser humano.

Los miedos emergen, se estabilizan y declinan. Una gran parte de ellos son adquiridos, otros son innatos. Éstos últimos son desencadenados por estímulos no aprendidos, o bien repentinos e intensos, como pueden ser los ruidos fuertes, el fuego y la pérdida de orientación.

Por su parte, los miedos adquiridos obedecen a un condicionamiento clásico y a un aprendizaje social. Se teme todo aquello que ha ido acompañado de un castigo y lo que temen las personas con las que se convive.

El miedo hace menos daño, si es que se puede hablar de un daño, cuando se le puede identificar, nombrar y conocer su origen.

3.4.3 Rabia

Candela expresa cómo se la quedaba viendo su acosador y lo que a ella le ocurría cuando se daban estos episodios.

“Se me quedaba viendo, cuando me hacía algo, fijándose en mi reacción, y si yo expresaba cualquier cosa él ponía cara de gusto, era como si me estuviera diciendo en la cara, te estoy chingando y me alegro, jódete, eso es lo que quiero, y

tenía el descaro de reírse, y yo tragando camote y a punto de llorar de rabia” (R2S 43.51).

La ⁵⁹Asociación para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en Argentina menciona que la rabia es la emoción más caliente y pasional. La rabia puede ser activada de diversas maneras, pero su antecedente principal es el control, sea físico o psicológico.

El físico puede referirse a alguien que estuviera retenido contra su voluntad, por ejemplo en la cárcel. El control psicológico se manifiesta mediante las reglas, las normas o las propias limitaciones.

La rabia también la activa la frustración que produce la interrupción de la conducta dirigida hacia una meta. Del mismo modo, una persona herida, engañada o traicionada, puede activarla.

A nivel neurológico, la rabia es una emoción de alta densidad que se caracteriza por una tasa persistentemente alta de descarga neuronal. La inhabilidad de resolver un problema difícil, o la impotencia de hacerlo a pesar de contar con los recursos, altera a la persona y se torna en rabia.

Cuando las personas no encuentran una manera de reducir la tasa de descarga neuronal, pueden gritar, lanzar maldiciones, tirar cosas contra la pared o cualquier otro acto similar.

En 1980, Robert Plutchik, profesor emérito del Colegio de Medicina Albert Einstein y profesor adjunto en la Universidad del Sur de Florida, afirmó que la rabia es también una emoción potencialmente peligrosa, ya que su propósito funcional es el de destruir las barreras en el ambiente.

⁵⁹ www.inteligencia-emocional.org

En otros contextos, la rabia resulta altamente productiva, como cuando canaliza la energía para recuperar el control perdido sobre el ambiente. También, desde una perspectiva evolutiva, la rabia moviliza la energía hacia la autodefensa, caracterizada por el vigor, la fuerza y la resistencia.

3.4.4 Odio

Eduarne comenta como sin desearlo, al estar en la computadora, se encontró con unos correos electrónicos de la mujer que había sido su acosadora y lo que este hallazgo le provocó.

“El otro día estaba en la computadora revisando algunos correos y todo, y aparecieron varios mails de lo que fue mi trabajo anterior. Fue un momento tan desagradable, una sensación así como entre de rabia, un poco como de odio hacia esta persona”. (R5E 1.8)...Pero, este, me dieron...dieron así como ganas de...como...reviví, así como reviví el daño y me dieron ganas como, así como de poncharle las llantas”. (R5E 28.31)

Según ⁶⁰Castilla del Pino, el trabajo del odio consiste en toda la serie de secuencias que van desde el deseo de destrucción, a la destrucción en forma de acciones varias, desde la estrictamente material del objeto hasta la de su imagen.

Señala que el trabajo del odio es bidireccional, ya que va desde el deseo a la acción, y a la inversa, desde la inhibición de la acción al mero deseo, pasando por posibles sentimientos de culpa y por actuaciones verbales y corporales conducentes a la destrucción del objeto odiado.

⁶⁰ Castilla del Pino Carlos. Teoría de los sentimientos. P 291-298 Fábula Tusquets Editores. España, 2003.

La destrucción parcial o total del objeto odiado no siempre se hace realidad, pero, en ocasiones, el odio no desaparece pese a haberse hecho realidad la destrucción del objeto o sujeto.

La imagen del objeto destruido es duradera y sobre ella se ejerce el trabajo del odio. A manera de ejemplo, Castilla del Pino cita que hace más de sesenta años, Vallejo Nájera, un psiquiatra militar, escribió, durante la guerra civil española, que los hombres pertenecientes al bando de los “rojos”, no pagaban del todo su culpa al ser fusilados y estar en el infierno; pedía entonces que los hijos de los mismos cambiasen su apellido para que el del fusilado desapareciese para siempre de la faz de España.

Se odia a todo objeto que se considere una amenaza a la integridad de una parte decisiva de la identidad, es decir, de la estructura de la persona. Ese odio al objeto amenazador, tiene carácter de ataque, un ataque que muchas veces no puede llevarse a cabo debido a que la persona que odia no pierde el sentido de la realidad, de lo que ni puede ni debe hacerse. Pero desde luego, el anhelo es acabar con el ser odiado para que la amenaza pueda desaparecer.

El odio se puede suscitar de modo espontáneo y de modo inducido. También se puede aprender a odiar. Es un aprendizaje emocional y sentimental que forma parte de la incorporación a un grupo. Cuando un miembro de la misma comunidad muestra a otro la amenaza que significa un objeto odiado, el otro le odiará.

Aristóteles diferenciaba la agresión que se anida en el odio, con la que acontece cuando se expresa la cólera o la ira, porque ésta puede coexistir durante o después de la descarga colérica e iracunda con la compasión por el objeto. En el odio no sucede así porque no hay lugar para la compasión, es un proceso que lleva consigo la progresiva destrucción de lo que se odia.

3.4.5 Impotencia

Sonsoles habla de las denuncias que hicieron en contra del acosador y de cómo las pruebas que reunieron resultaron infructuosas ante la indiferencia de la oficina encargada del personal.

“Candela y yo fuimos a Personal, llevamos las pruebas que podíamos llevar como correos electrónicos, que era donde se daba mucho de eso, de esas cosas, y los guardamos. Una vez hasta yo me atreví a llevar a escondidas una grabadora en mi bolsa para ver si podía grabar algo de lo peor que me decía y me arriesgué y la llevé varias veces. El tipo no se dio cuenta y logré grabar algunas cosas, aunque no las peores, con todo esto y nuestro testimonio fuimos a Personal, pero la gente de Personal, bueno, ya se sabe como es, que no le importa nada, además de que más de uno eran amigos de este tipo”. (R2S 95.110)

Candela habla de la desesperanza que se sentía y de que como ya ni siquiera tenían expectativas para que la situación se arreglase.

“Había una gran desesperanza, era lo que se sentía en el ambiente, todos los demás nos decían: échale ganas, pero era imposible, lo mejor era estar, estar como inertes, no moverse, cualquier cosa podía ser usada en nuestra contra”. (R2C 1.6)

Candela narra su perplejidad cuando le comunicaron, después de denunciar al acosador ante las autoridades universitarias, que no le iban a hacer nada.

“Como no pasaba nada volví con el Director y me dijo después de muchas vueltas que no le iba a hacer nada porque...porque...híjole, porque tenía familia y tiempo trabajando, y yo dije ¡No es posible! ¡No es cierto lo que estoy oyendo! Y sentí un coraje y una impotencia...” (R2C 216.223)

Sonsoles comenta su experiencia al sentirse en manos de su acosador ante la imposibilidad de dejar el trabajo por tener que mantener a su pequeña hija.

“La verdad es que yo nunca supe, salvo ya hasta el final, como confrontar y decirle: A ver, qué onda, o sea, por qué si a mí me tumbaste este proyecto, por que ahora sales con él, o sea, nunca me atreví como en aras de preservar toda la supuesta tranquilidad y la supuesta seguridad...(R1S 1334.1341)...yo estaba clavadísima con la chamba, yo también me casé super joven, o sea, en ese momento estaba divorciada, tenía a la niña chiquitita, este...pues...era como mi angustia de decir...pues si me quedo sin este trabajo pues cómo le voy a hacer con mi hija” (R1S 1342.1348)...sabía que me tenía amarrada, ¿por qué?, por mi propio compromiso, porque yo estaba pues...sí...totalmente ligada a que si no trabajaba pues de dónde iba a mantener yo a la hija ¿verdad?, entonces era como una sensación de frustración, o más bien, más que de frustración como de impotencia”. (R1S 1355.1362).

La impotencia va relacionada con el odio. Dice ⁶¹Castilla del Pino que cuando se odia se muestra ante sí y ante otras personas una suerte de impotencia frente al objeto odiado.

El reconocimiento de la impotencia frente al objeto odiado se traduce en una inaceptación de la persona ante sí misma, cuando menos en una parte de ella, aquella en la que el sujeto odiado refleja la debilidad de quien le odia.

El odio suele derivarse del propio autodesprecio, esto sucede en los casos de acoso, ya que la víctima siente desprecio por ella misma debido al aturdimiento que provoca estar sometida a un proceso de acoso psicológico y no entender qué es lo que sucede. Resulta difícil imaginar que alguien que se acepta y que asume sus deficiencias, pueda odiar.

Pero, ¿cómo tolerar que la existencia, material o espiritual, dependa de alguien a quien se odia?. Esto acrecienta los deseos de destruirle, porque ser impotente frente al objeto odiado no entraña que se asuma la propia impotencia.

El odio se acumula por la reiterada ineficacia del trabajo del odio al no conseguir destruir el objeto odiado. Es la demostración más clara de la impotencia. Entonces se le odia aún más porque persiste y se constituye en el espejo de la impotencia de quien odia, o bien, en la demostración de la potencia del objeto odiado.

Castilla del Pino afirma que el odio persiste, que es incurable, aún después de destruido el objeto odiado, porque para quien odia, el hecho de saber que para el logro de su identidad fue precisa la destrucción del otro, entraña insatisfacción.

⁶¹ Idem P 294

Una vez destruido el objeto odiado permanece su sombra. La persona que odia es impotente, pero no sólo para la destrucción del objeto, sino para subsistir con él, después de su desaparición.

3.4.6 Coraje

Sonsoles hace saber su coraje porque la situación de acoso impidió dar cauce al talento de sus compañeros.

“También me da mucho coraje y me da mucha tristeza, ver que hay mucho talento de todos los compañeros de los que se tuvieron que ir, como Candela, como muchos otros, y de los que están ahorita, que funcionan más en automático, como robotitos, por lo que decíamos en la sesión pasada, pues por no perder la chamba, porque necesitan el dinero, porque de una u otra manera crees en tu trabajo, porque te gusta tu trabajo” (R4S 93.103)

El coraje es un sentimiento que deriva de la frustración, la incomodidad, la herida, la decepción, el hostigamiento y el temor.⁶² Puede provocar cambios físicos en el cuerpo, como una mayor proporción de azúcar y adrenalina en la sangre. También se acelera el ritmo cardíaco, se eleva la presión sanguínea y los músculos del cuerpo se tensan.

El coraje puede tener aspectos positivos y negativos. Entre los positivos se puede mencionar que es una respuesta apropiada ante el abuso, el atropello y la violación de los derechos, tanto propios como ajenos.

⁶² <http://www.telemedik.com/articulos/coraje.html>

También, dentro de su lado positivo, el coraje proporciona la energía y la fuerza adicional que se requiere para reaccionar rápidamente ante una situación, o bien, realizar un esfuerzo gracias al cual resistir lo que de otra forma resultaría muy difícil.

Entre sus aspectos negativos, el coraje puede llegar a ocasionar problemas físicos como presión alta, enfermedades cardíacas, cefaleas y desórdenes digestivos.

El coraje mal encauzado genera conflictos interpersonales y conduce a la hostilidad, el sarcasmo y la crítica. Si se le reprime puede causar ansiedad y si no se controla puede derivar en conductas tales como el crimen, la destrucción de la propiedad, el abuso físico y el emocional.

3.4.7 Tristeza

En el mismo texto, Sonsoles también manifiesta sentir tristeza:

“También me da mucho coraje y me da mucha tristeza, ver que hay mucho talento de todos los compañeros de los que se tuvieron que ir, como Candela, como muchos otros, y de los que están ahorita, que funcionan más en automático, como robotitos, por lo que decíamos en la sesión pasada, pues por no perder la chamba, porque necesitan el dinero, porque de una u otra manera crees en tu trabajo, porque te gusta tu trabajo” (R4S 93.103)

Lucrecia Pérsico, escritora argentina radicada en Madrid, afirma que la tristeza se origina por un sentimiento de pérdida,⁶³ y ésta surge cuando algo

⁶³ Pérsico Lucrecia. Inteligencia emocional. P 74-76. Editorial Libsa. España, 2003.

considerado bueno, familiar y fuente de satisfacción, desaparece. La palabra pérdida habla de conceder mucho más de lo que se está dispuesto a dar.

Jorge Bucay, médico mexicano dice: ⁶⁴“Quizá en el fondo yo nunca quiero desprenderme totalmente de nada, y la vivencia de lo perdido es tema del *ya no más* impuesto, que no depende de mi decisión ni de mi capacidad”.

Cuando se pierde algo es preciso elaborar un duelo, que consiste en ⁶⁵“El doloroso proceso mental de elaboración de una pérdida, tendiente a la adaptación y armonización de nuestra situación interna y externa frente a una nueva realidad”.

Se puede presentar con diferente intensidad, pero los síntomas internos más comunes hablan de que la persona se siente invadida por sentimientos de aflicción, melancolía, desmotivación o angustia moral.

⁶⁶Lucrecia Pérsico señala que la tristeza es una emoción ingrata, que deja huella, que se deja sentir y que predispone a ver las cosas de otra manera. Es como si una sensibilidad especial se filtrara dentro de las personas y produjera, en algunas, una extraña complacencia, ya que las hace volcar la mirada hacia adentro, hacia sí mismas, y porque, tal vez, conlleva una calma que ralentiza y difumina el entorno haciendo a la persona más consciente de sí misma.

La misma autora afirma que la tristeza produce en el organismo un descenso del metabolismo corporal, de manera que cuando nos sentimos tristes, nuestras energías se ven reducidas. Entonces puede suceder que nos encerremos, nos repleguemos y optemos por llorar.

Según el médico español Juan Antonio Vallejo Nájera, la tristeza combina patrones de conducta de dos tipos: uno innato y otro adquirido. El primero está

⁶⁴ Bucay Jorge. El camino de las lágrimas. P 46. Editorial Océano. México, 2004.

⁶⁵ Idem P 85

⁶⁶ Pérsico Lucrecia. Inteligencia Emocional. P 74. Editorial Libsa. España, 2003

unido a la propia naturaleza y acompaña al ser humano desde su nacimiento. El segundo, depende de las experiencias que adquiere la persona a lo largo de su vida, como las impresiones que va grabando su mente, y que, sin darse cuenta, le predisponen a reaccionar ante cada situación de una manera determinada.

La ⁶⁷Asociación para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en Argentina, señala que la tristeza debilita nuestro interés y nuestra energía ante las actividades de la vida normal.

Añade, que desde el punto de vista evolutivo, esta falta de empuje iba destinada a que las personas debilitadas no se alejaran de sus viviendas, donde estaban más seguras.

La misma fuente indica que para el ser humano moderno, la tristeza anímica es un indicador de que se ha chocado con barreras internas y externas. Es una señal de alarma que nos advierte que ha llegado el momento de concentrarse en lo más importante, de prestar atención a la voz interior y reorganizar de nuevo, o de forma más realista, determinados ámbitos de nuestra vida.

3.4.8 Ira

Sonsoles, imaginándose durante una sesión que tenía frente a ella a su acosador desprovisto de poder para dañarla, se dirige a él extrayendo todo su sentir en medio de lo que fue una catarsis.

“Porque se finalmente que todo lo que tu hiciste y lo que estuviste inventando de chismes de mí...a mis espaldas, no eran más que actos de cobardía, eso es lo que yo veo en tí, eres una persona totalmente c o b a r d e” (R4S 865.890)

⁶⁷ www.inteligencia-emocional.org

“¿Quién te crees para creer que puedes poseer a otra persona y que la puedes manipular de tal manera para hacerla pensar que es un juego honesto algo que es totalmente deshonesto y totalmente barbaján?. Definitivamente eres un poco hombre, eres un cobarde, eres un...eres un lameculos”. (R4S 1123.1130)

Candela en una sesión en la que imaginariamente se metió en uno de sus sueños, y sabiendo ya que su acosador iba a ser retirado de la institución, le expresa:

“No te deseo un bien, si soy honesta no te lo deseo, no te lo deseo porque seria como si quedaras impune de todo lo que hiciste, yo si quisiera que tuvieras una lección, mi ideal seria que te agarraran en un juzgado y entonces que la gente, independientemente de nosotros que fuimos las víctimas, te juzgaran a ti con respecto a lo que hiciste”. (R6C 251.260)

Y continúa:

“Ojalá que no encuentres trabajo rápidamente, que no encuentres una actividad y si la encuentras ojalá que puedas tener el tiempo suficiente como para pensar, como para que te cayera el veinte de cómo hiciste daño a tanta gente, que no fui la única, ojalá que nadie más se vea en una situación similar a la que tengo”. (R6C 218.227)

La Asociación para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en Argentina, indica que la ira suele ir acompañada de trastornos neurovegetativos que pueden manifestarse como sudoración, palidez, enrojecimiento del rostro y temblores.

A las reacciones extremas que no se encuentran bajo nuestro control, se les conoce como estallido emocional o secuestro de la amígdala, y en esos momentos lo que ocurre es que el centro emocional del cerebro rige al centro racional.

En los estallidos emocionales se producen también fenómenos expresivos como gritos y sollozos. En las emociones muy fuertes, se liberan los sentimientos reprimidos y reaparecen modos primitivos donde el individuo puede expresarse con palabras soeces y hasta realizar gestos brutales.

Relata Lucrecia Pérsico que los síntomas físicos de la ira tienen varios registros: tensión generalizada en todo el cuerpo; taquicardia; sensación de ahogo en el pecho; sensación de que algo atenaza la garganta; imposibilidad de tragar o por el contrario, hambre; hormigueo en la nuca y en la parte posterior de la cabeza; dolor en el lado izquierdo del pecho; dolor de cabeza; sensación de calor en las manos y hasta agotamiento.

⁶⁸Dolf Zillmann, doctor por la Universidad de Pennsylvania y miembro de la American Psychological Association, encuentra que las raíces de la ira se encuentran en la reacción de ataque o fuga. De esta manera, Zillmann descubre que un disparador universal de la ira es la sensación de encontrarse en peligro.

Siguiendo con Zillmann, el peligro puede ser una amenaza física o una amenaza simbólica a la autoestima o a la dignidad, como ser tratado en forma injusta, ser insultado, menospreciado, o quedar frustrado por no conseguir un objetivo.

La excitación adrenocortical explica por qué los individuos que ya han sido provocados o irritados por alguna otra persona o situación, son más propensos a la ira.

⁶⁸ Goleman Daniel. La inteligencia emocional. P82-87. Javier Vergara Editor. México, 1997.

Una catarsis da rienda suelta a la ira, y esto es positivo cuando la persona logra expresar lo que desea, cuando se restablece la noción de control o cuando contribuye a modificar aspectos internos y evita que la persona tome represalias.

La ira puede llegar después del temor, de los celos, de la turbación, de la humillación y hasta de la fatiga. Conocer que la ira encubre una emoción anterior, ayuda a manejarla con mayor eficacia.

3.4.9 Negación

Almudena, con el rostro contraído, nos deja saber cómo le resultaba difícil creer que algo así le estuviera sucediendo, ante lo cual, se resiste recurriendo a la negación.

“Ese es el problema cuando te empiezan a...a acosar, ¿no?. Dices, es que este trabajo, este...no puedo imaginarme que me esté pasando esto, esto es circunstancial, esto se va a terminar, mañana es el último día, es la tensión, es el período, es la nómina, es el trabajo, es la carga de trabajo, y llega un momento en que dices: “se va a acabar” y luego te das cuenta que no es la tarea, es la persona”. (R4A 532.541)

Cuando el problema conlleva una pérdida de autoestima, para no vivir esos sentimientos negativos la persona opta por ignorarlo o negarlo, evitando de esta manera el sentimiento de dolor.

Esta conducta no resuelve nada, sino que, por el contrario, puede ayudar a que el problema se agrave.

La negación y el aislamiento son parte de la primera fase de un duelo, y es que en el acoso psicológico hay cabida para la elaboración de un duelo porque existen pérdidas como la autoestima, la confianza en las propias capacidades, la consideración de por lo menos parte del entorno, la salud, el equilibrio emocional y hasta el puesto de trabajo.

⁶⁹Elisabeth Kübler-Ross, eminente psiquiatra suiza, explica que la negación es el no creer lo que está sucediendo, es aferrarse a que algo que perturba y que afecta de manera severa, no está pasando.

La negación, continúa Kübler-Ross, es una defensa provisional que pronto es sustituida por una aceptación parcial. La mayoría de las víctimas, coincidiendo con la autora citada, no llevan la negación hasta el extremo, más tarde o más temprano aceptan que están en una situación anormal y lastimera. Lo que desquicia, es cuando no comprenden los motivos de lo que les está ocurriendo y se preguntan una y otra vez: ¿por qué yo?.

Cuando no es posible seguir manteniendo la negación, ésta es sustituida por la ira, que es la segunda fase de elaboración de un duelo. Luego, al duelo, le siguen el pacto, la depresión y la aceptación.

3.4.10 Somatización

Sonsoles nos empieza a narrar como somatiza, a consecuencia del acoso, y en detrimento de su salud.

⁶⁹ Kübler-Ross Elisabeth. Sobre la muerte y los moribundos. P 60-72. Editorial Grijalbo. España, 1975.

“Luego empezaron las enfermedades, primero de los ojos, luego gastritis, colitis, dolores de cabeza, todo, y yo aguantando porque necesitaba el trabajo”. (R2S 264.268)

Almudena relata cómo su acosadora, por las noches, no la dejaba marcharse de la oficina a pesar de haberla retenido horas extras y de que había terminado su trabajo.

“Cuando ya me iba me gritaba que subiera y yo le decía que ya había acabado mi trabajo, pero me decía: ¡Ahorita te encuentro algo que hacer! ¡Aquí el trabajo sobra!...hasta que un día empecé a sangrar por el recto”. (R2A 309.321)

Edurne menciona que sólo con el hecho de llegar a la oficina, empezaba a sentirse mal.

“También para mí era cada día más difícil llegar a la oficina, era una sensación como de que iba bien y llegaba y me sentía cansada y enferma”. (R5E 660.664)

Luego, la misma Edurne habla de que empezó a tener complicaciones con su embarazo, pero fuera de sesión afirma que no adjudica al acoso las severas consecuencias de la pérdida de su bebé.

Me comenta que la situación se había complicado ya en los primeros meses de gestación y que tanto ella como su marido habían sido advertidos por su médico de la posibilidad de que su embarazo no llegase a término.

“Yo seguí haciendo mi trabajo y todo, este...empecé a tener complicaciones con mi embarazo y tuve que ir a algunas consultas especiales, no las de rutina” (R1E 309.312)

Almudena llega a un límite, su salud se deteriora y dice no poder más.

“Empecé a tener muchos, muchos problemas, muchos dolores, bajé como cinco kilos en quince días, este y...y realmente, no...no pude más”. (R1A 1119.1123)

El trastorno de ⁷⁰somatización es una condición en la cual se presentan numerosas afecciones físicas que ocasionan desajustes sustanciales y que tienen su origen en problemas psicológicos.

Este trastorno se caracteriza por un patrón de síntomas y quejas múltiples que involucran sistemas corporales y persisten mientras la afectación psicológica no se resuelva.

Aunque algunos médicos desestiman a las personas que acuden a ellos con el argumento de que el problema “está en sus cabezas”, a medida que las investigaciones avanzan y se confirman las conexiones entre el cerebro, las emociones, el sistema digestivo y el sistema inmunológico, estos trastornos reciben una mejor comprensión y no se ven como condiciones simuladas que se puedan manejar y resolver a voluntad de quien las padece.

Los síntomas pueden ser muy severos y requerir medicación y hasta hospitalización. Pueden interferir con el trabajo y con las relaciones interpersonales. La intensidad de los síntomas aumenta con el estrés, el burn out y por supuesto, con el acoso psicológico.

⁷⁰ Enciclopedia médica. www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000955.htm

El aspecto más importante del tratamiento es la relación de apoyo con un médico o terapeuta con el que haya empatía y con quien se pueda tener una comunicación constante.

También deben realizarse reconocimientos y exámenes médicos para controlar la parte fisiológica del trastorno y mantener un buen control somático.

3.5 EL DARSE CUENTA

Sonsoles relata como un día, y de manera azarosa, se dio cuenta que lo que estaba padeciendo tenía un nombre: acoso psicológico.

“Fue una meritita casualidad, un día fui a fotocopiar unos documentos y mientras esperaba vi unas copias de una profesora Luisa Fernanda que decían Acoso Psicológico en el Trabajo y las empecé a leer, entonces sentí que empezaba a temblar, híjole, ahora sólo de recordarlo se me pone la piel de gallina, y le dije a la de las copias por favor sácame un juego de esto y me lo llevé a mi casa y empecé a leerlas y me puse a llorar y no podía dejar de llorar. Mi marido me preguntó qué me pasaba y yo le enseñé eso y le dije: Es que todo cuadra, es que todo se está poniendo en su lugar, el perfil del tipo es éste, el que dicen estos papeles, todo lo que nos hace es lo que dice aquí que es acoso y seguí llorando como una niña como si hubiera descubierto algo, algo que me daba luz, y entonces entendí que no era yo la que no era profesional, la que no servía para nada, la que no sabía, sino que era algo de él, y cuando terminé sentí

como si me hubieran quitado un gran peso de encima” (R2S 146.174)

Luego, comparte su hallazgo con Candela:

“Después de eso, ya le dije a Candela, mira lo que nos está pasando es esto y esto, y se lo di a leer y luego ya sabiendo lo que era, buscamos en internet y encontramos muchas cosas”. (R2C 176.180)

CIERRE DEL CAPÍTULO III

Las pasiones siempre han estado presentes en la historia de la humanidad. En los referentes bíblicos encontramos a un Adán y a una Eva acongojados por la pérdida del paraíso, acusados por haber pecado y amenazados por la incertidumbre de no saber cómo iban a sobrevivir en un entorno que no sólo les era desconocido, sino hasta hostil.

Con la culturización europea, las pasiones se convierten en sentimientos, y es hasta el siglo XVIII, cuando aparece la palabra “sentimiento”.

Desde Hipócrates y hasta el siglo XIX, los médicos y fisiólogos aceptaron que los pensamientos se generaban en el cerebro, en tanto que los sentimientos viajaban por el torrente sanguíneo.

Aristóteles explicaba que los sentimientos alteran los procesos de pensamiento, y decía que la sola advertencia de un peligro, no induce a la fuga a menos que el corazón se *conmueva*.

Con los sentimientos, dice ⁷¹Castilla del Pino, cada uno de nosotros ordena las personas y los objetos que componen nuestra realidad, y la relación que establecemos con ellos depende tanto del sentimiento que les profesamos cuanto de los sentimientos que creemos que nos profesan.

El acoso psicológico podría ser descrito como una antología de los sentimientos. Es el laberinto donde habita el minotauro de la perversidad. Las personas que acosan someten a sus víctimas y las hacen recorrer a ciegas los estrechos pasillos de la envidia, los celos, el odio, el miedo y las amenazas.

Dice ⁷²José Antonio Marina que para un navegante, la tormenta no es el resultado de una conjunción de fuerzas, sino una *amenaza*. Añade que la realidad bruta nos es inhabitable y que sólo podemos vivir en una realidad interpretada, convertida en casa, dotada de sentido y humanizada.

Por eso quien acosa debe echar de sus “dominios” a la amenaza, es decir, a la víctima que le proyecta aspectos que no le es posible soportar y que además se “atreve” a poner en peligro su puesto de trabajo, su prestigio y su reputación. Sólo cuando la víctima está fuera del ámbito de acción de la persona que acosa, ésta puede sentirse segura y convierte su espacio en un sitio “habitable”.

El acoso es una olla en ebullición donde se dan cita los sentimientos mencionados a lo largo de este capítulo, mismos que lastiman, que queman, que confunden, que descalifican y que hunden a las víctimas en un mar de desesperación.

Víctimas y victimarios conviven en una relación turbulenta que avasalla los ideales de armonía y colaboración planteados por los estudiosos del comportamiento organizacional.

⁷¹ Castilla del Pino Carlos. Teoría de los sentimientos. P 13 Fábula Tusquets Editores. España, 2003.

El gran humanista español Juan Luis Vives, afirmó en el siglo XVI que el hombre es un animal difícil, y que a diferencia de los animales, los humanos se hacen intolerables a los otros y encuentran a los otros intolerables.

Mi admirado Vives llevaba razón. La historia de vida, los maltratos y los estados deficitarios, entre otros, pueden volver a una persona intolerable, no sólo hacia los demás, sino incluso hacia sí misma, aunque de esto último puede no ser consciente.

Pienso que en muchas ocasiones el ser humano se hace intolerable por la inseguridad y la insatisfacción que le embarga. El temor a perder lo que posee y a perderse a sí mismo, le impulsa a agredir a la persona en quien ha depositado sus temores, su aversión y hasta su odio.

En el siglo IV a.C. los griegos relacionaron la capacidad de conocer y de razonar, con el cerebro, y la sensibilidad, con el corazón. Vivieron la pasión como algo misterioso, y a través de sus tragedias cuentan el desenlace de encrucijadas humanas perseguidas por la desdicha. De alguna manera prevalecía en ellos la creencia homérica de que los sentimientos no forman parte del Yo, sino que tienen vida propia.

Pareciera que en el acoso los sentimientos se mueven por sí mismos y dominan a los protagonistas de las desafortunadas historias que se desatan en los lugares de trabajo.

Pienso que los sentimientos son capaces de dominar la conducta del ser humano cuando su intensidad rebasa las murallas del control. Entonces corren como caballos desbocados que tiran de una víctima hasta que la arrojan fuera del puesto que ocupa en la organización.

⁷² Marina José Antonio. El laberinto sentimental. P. 18 Editorial Anagrama. España, 2000.

Para mí, el protagonista del acoso psicológico es el miedo, sentimiento opuesto a la esperanza, que frena, detiene, reduce, minimiza y casi paraliza la tendencia actualizante de quien lo siente porque le mantiene en un nivel de temor, de desconfianza, de hipervigilancia y de defensa que al no permitir que la persona fluya, obstaculiza el crecimiento saludable.

Teognis llama “demonios peligrosos” a la esperanza y al miedo. Pero a pesar de su antagonismo, de las cenizas del miedo surge la esperanza, como una verde ofrenda a la vida que después de matar al minotauro, sale victoriosa del laberinto enarbolando un desarrollo hasta entonces disminuido que empieza a emerger.

El acoso es un mal que mina, que resquebraja y que somete a la víctima al yugo de la persona que le acosa sin darle siquiera una tregua para asimilar lo que le está ocurriendo o para intentar encontrarle un sentido.

Castilla del Pino, afirma que para que un determinado individuo actúe frente a una situación concreta tiene que *vincularse con ella*. Y la vinculación, en el acoso, es meterse de lleno, empaparse, consustanciarse, y eso es lo que hace con su víctima una persona que acosa. Se hace una con ella para conocerla y odiarla, para admirarla y repudiarla, para conocer sus pasos y destruirla. Se aproxima como un cazador a su presa, la identifica, la cerca y la mata.

El mismo autor señala: ⁷³“Sentir es un proceso que tiene dos partes: la *experiencia* cognitivo-emocional que el objeto provoca, y los *efectos* que dicha experiencia desencadena en el organismo”.

Añade que la experiencia emocional es también objeto provocador de otra. Esto significa que todo sentimiento provoca otro, porque al ser experiencia interna del sujeto, se convierte en objeto para él, susceptible de ser analizado y valorado.

⁷³ Castilla del Pino Carlos. Teoría de los sentimientos. P 23 Fábula Tusquets Editores. España, 2003.

En la persona que acosa se despiertan una serie de sentimientos que tienen su origen en lo que la víctima le simboliza. Existen en ella reacciones cognitivas, orgánicas y emocionales, que logran desestabilizar su universo interior.

Es entonces, como dice Castilla del Pino, cuando toda la formación intelectual y emocional que posee el sujeto hace que opte por una dirección o por otra, en un debate donde sentimientos y valores pasan a formar parte de los componentes de un espacio cultural determinado.

Añade el mismo autor que la única forma de comunicar un sentimiento es mediante la expresión. De manera que ésta es una exigencia del proceso emocional, ya que la función vinculante de los sentimientos no se cumpliría si éstos no tuvieran un segmento público, es decir, si no pudieran hacerse notar y/o ser notados.

Ahora bien, la vinculación es siempre bidireccional: va del sujeto al objeto con la pretensión de que el objeto vaya al sujeto. De esta manera, el conflicto de la relación sujeto/objeto se soluciona si la doble vinculación se logra. De esta manera, la persona que acosa va a la víctima para que ésta vaya a ella, estableciendo así una relación enfermiza y codependiente.

Ya para concluir, Castilla del Pino menciona que las relaciones sujeto/objeto que verdaderamente importan intentan ser duraderas; las que son *a fortiori* se dan por la sencilla razón de que el contacto es obligado, como ocurre con la jerarquía organizacional o con los compañeros de trabajo.

Sin embargo, las relaciones que se dan entre víctimas y victimarios, a pesar de ser impuestas por el hecho de compartir el lugar de trabajo y de no tener la pretensión de convertirlas en vínculos duraderos, pueden causar un daño mayúsculo y dejar una huella en la persona acosada.

Este capítulo ha sido una muestra palpable de como los sentimientos tienen un lugar de privilegio en las situaciones de acoso, y de cómo, una vez unidos a actitudes, situaciones sociales, procesos y acciones, se confabulan para hacer del lugar de trabajo un campo de batalla, y también, de muerte.

APERTURA DEL CAPÍTULO IV

Este capítulo está conformado por dos reflexiones personales donde plasmo mis pensamientos, dudas, ideas y deducciones acerca del acoso psicológico y de la escucha activa sin adherirme a ninguna estructura predeterminada, sino permitiendo que la espontaneidad de mis pensamientos y sentimientos se haga con la batuta.

En la primera, me planteo encrucijadas acerca de las personas que acosan y también de las víctimas, tomando prestada, de vez en vez, la voz de Abraham Maslow. Con él, estupendo compañero, voy desenredando los hilos de una pasión que lleva por título acoso psicológico y que se extiende cada vez más en el horizonte de hombres y mujeres que trabajan.

La segunda reflexión está dedicada a la escucha. En ella describo lo que para mí es escuchar. Lo hago de una manera desenfadada, dejando volar la pluma que toda escritora tiene en la mano y permitiéndole hacer de las suyas.

4.1 REFLEXIÓN ACERCA DEL ACOSO PSICOLÓGICO

Dice Maslow, que la mayor parte, si no es que toda la maldad en la vida humana, es producto de la ignorancia, y yo he planteado en este trabajo las consecuencias negativas que acarrea en las víctimas la ignorancia acerca de lo que es el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo, aunque en este caso, la maldad pareciera provenir de las personas que acosan, que también, posiblemente, se encuentren sumidas en la ignorancia.

Para mí, en un ser humano coexisten la bondad y la perversidad como un continuo donde dicotomías y polaridades trazan un camino de ida y vuelta.

Maslow⁷⁴ señala que la naturaleza interna del hombre no parece ser primordial o necesariamente perversa. Añade que las necesidades básicas (vida, seguridad, pertenencia, afecto, respeto y autorrealización), las emociones humanas básicas y las potencialidades humanas elementales, son en apariencia neutrales, promorales o buenas.

Añade que el ansia de destrucción, el sadismo, la crueldad y la malicia, parecen no ser de naturaleza intrínseca, sino reacciones violentas contra la frustración de necesidades intrínsecas, emociones y potencialidades.

Se podría suponer entonces, que en el acoso psicológico, las personas acosadoras optan por ejercer su parte de naturaleza perversa como una reacción violenta ante la amenaza que le sugiere otra persona, en un impulso incontrolable por satisfacer estados deficitarios.

Los sentimientos y emociones que despierta la víctima en la persona que le acosa, pueden conducir a ésta última a un mal comportamiento que no puede o no quiere evitar.

Desde mi perspectiva, el acoso puede ser una elección, no solamente un acto incontrolable, una reacción ante el peligro que supone una amenaza, o la rabia ante los atributos de otro ser humano.

La bondad y la perversidad forman parte de la naturaleza interna de cada ser humano y son, en paralelo, privativas de la persona y comunes a la especie. El ser humano teme acerca de sí mismo, tanto lo mejor como lo peor.

⁷⁴ Maslow Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. P 25-26 Kairós. Barcelona 1993

Maslow señala: ⁷⁵“No sólo somos ambivalentes acerca de nuestras posibilidades personales más elevadas, sino que también estamos en un perpetuo y universal – quizá incluso necesario - conflicto y ambivalencia respecto a esas mismas posibilidades elevadas en otras personas y en la naturaleza humana en general. Pero, ¿quién que se haya asomado a la profundidad de la naturaleza humana no ha encontrado que, mezclados con esos sentimientos, se encuentran otros sentimientos hostiles hacia los hombres santos?, ¿o hacia los hombres y mujeres hermosos?, ¿o hacia los grandes creadores?, ¿o hacia nuestros genios intelectuales?...No es necesario ser psicoterapeuta para ver este fenómeno, al que podríamos llamar *contravalorización*...Es un hecho que amamos y admiramos a las personas que encarnan la verdad, la bondad, la belleza, la justicia, la perfección, el éxito. Pero aún así, nos hacen sentir incómodos, ansiosos, confundidos, quizá un poco celosos o envidiosos, un poco inferiores y torpes. Por lo general nos hacen perder nuestro aplomo, nuestro dominio de nosotros mismos y nuestra seguridad...Mi impresión hasta ahora es que las personas más grandes, simplemente por su presencia y por ser lo que son, nos hacen percatarnos de nuestra inferioridad aunque no se lo propongan. Si éste es un efecto inconsciente, y no nos damos cuenta de por qué nos sentimos estúpidos, feos o inferiores, cuando dicha persona se presenta, entonces estamos preparados para responder proyectivamente, es decir, reaccionamos como si esa persona tratara de hacernos sentir inferiores, como si fuéramos el blanco de su superioridad. La hostilidad es entonces una consecuencia comprensible”. Esta tesis, aplicada al acoso psicológico, confirma que una persona que acosa, en realidad, admira a su víctima y se siente en un estadio de inferioridad ante ella.

Maslow también señala que si a la persona se le promueve la naturaleza intrínseca positiva, como principio rector de su vida, se desarrollará saludablemente, pero si se niega o intenta abolir este núcleo esencial de la

⁷⁵ Maslow Abraham. La amplitud potencial de la naturaleza humana. P.49-50. Editorial Trillas. México, 1999

persona, ésta se enfermará, unas veces con síntomas evidentes y otras con síntomas apenas perceptibles.

El acoso, en la mayoría de las ocasiones, pasa desapercibido para las demás personas, incluso para la víctima, sobre todo durante los primeros periodos en que se presenta.

Esto significa que, en forma consciente, la persona acosadora se empeña en hacer que sus actos sean imperceptibles, pareciera que no quiere dejar huella y actúa tras bambalinas, protegiéndose, escondiéndose, pero sin dejar de acosar a su víctima de manera sistemática.

Desde esta perspectiva, quien acosa, puede ser una persona que por alguna razón en su historia de vida desarrolló hábitos y actitudes no saludables que deja salir ante la presencia de la víctima, y sobre todo, frente a lo que ésta le significa.

Podría aventurarme a suponer que una persona acosadora tiene un ideal al que no ha llegado, necesidades de desarrollo no satisfechas y un mosaico de introyecciones que le conflictúan como ser humano y le hacen compararse con los logros, el desarrollo y la realización de la víctima. Entonces no lo soporta.

Se podría estar hablando entonces de que quien acosa se vive en una incongruencia, tal y como la menciona Carl Rogers, entre el yo real y el yo ideal, que no le permite funcionar adecuadamente y le genera una gran ansiedad. Lo anterior sin mencionar la frustración que debe sentir al ver que su víctima, sí ha podido acceder al yo ideal que él o ella no ha alcanzado y que tanto admira.

Los tiempos que vivimos parecen inclinarse a pintar un yo ideal caracterizado por el poder, el dinero y las relaciones sociales con determinado tipo de personajes. Esto puede engendrar una discrepancia con los posibles deseos

internos de crear un yo ideal orientado al autoconocimiento, al altruismo, a la solidaridad y al respeto. Este yo ideal no suele ser el de una persona que acosa, pero sí puede ser el de su víctima, y por ello, aunque quien acosa no lo reconozca, le envidia.

Me asalta una pregunta ¿Puede la persona que acosa encontrar placer en el acto de acosar? Resulta difícil responder, pero no descarto la posibilidad si tomo en cuenta que se están satisfaciendo estados deficitarios y se está hablando de un ser que se demerita como persona, tiene una autoestima baja y es proclive a autodespreciarse.

Probablemente son patrones aprendidos desde muy temprana edad. No es difícil encontrar acosadores y acosadoras que han padecido acoso desde su núcleo familiar y que en la edad adulta reaccionan poniéndose en el lado de “quien castiga”.

De la misma manera, hay víctimas que lo han sido desde su más tierna edad y que no son capaces de superar la indefensión aprendida que adquirieron ante las figuras de autoridad de su infancia y hasta de periodos posteriores. Por lo tanto, tienen un impedimento psicológico introyectado que les impide enfrentarse a quien les acosa, defenderse o prevenirse.

Me parece muy enriquecedor lo que menciona Maslow⁷⁶ cuando dice que “Mientras más aprendamos acerca de las tendencias naturales del hombre, más sencillo será indicar al ser humano la manera de ser bueno, feliz, provechoso, cómo respetarse a sí mismo, cómo amar y cómo realizar sus más elevadas potencialidades”.

⁷⁶ Maslow Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. P 27 Kairós. Barcelona 1993.

De pronto, me viene a la mente que existen dos clases de víctimas:

1. La víctima consciente, conocedora y aceptante de su identidad, es decir, la que sí tuvo un desarrollo positivo y que por haberlo tenido despierta la rabia de quien le acosa.⁷⁷ El que destaca el valor de una vida interior autosuficiente y de una rica autopercepción. El individuo que renuncia al control sobre las personas y cosas, a favor de una comprensión profunda y simpática de sí mismo y de los demás”, y
2. La víctima que no ha sabido asumir sus “diferencias” y que carga con ellas sin haberse puesto a valorar a través del autoconocimiento, el autorrespeto y la autoaceptación, cuáles le reportan beneficios y cuáles no, cuáles desea seguir poseyendo y cuáles puede modificar a voluntad para bien propio, en un acto libre de elección. Tal vez, ni siquiera haya hecho consciencia de que posee diferencias que la ponen en desventaja ante un acto de acoso psicológico.

Descubro entonces, partiendo de la base teórica de que se acosa a personas de valía, dos tipos de víctimas: una que irradia luz propia, con una alta autoestima, seguridad en sus capacidades y conocedora de sus potencialidades, y otra, que aunque también brillante, no sabe realmente que lo es, no se lo reconoce, se abruma y se conflictúa con sus diferencias sin detenerse a pensar cuáles son un sello distintivo que le afecta positivamente y cuáles no, lastimando con ello su autoestima y haciéndola más vulnerable ante un fenómeno de acoso psicológico. Es como si una ceguera le retuviera en su propia trampa: el desconocimiento de sí misma.

Por lo tanto, la tarea consiste en averiguar cómo es cada persona en su interior, en el fondo, en cuanto miembro de la especie humana y en cuanto ser humano en particular, porque no me cabe duda que una víctima puede ser una

⁷⁷ Rogers Carl. El proceso de convertirse en persona. P 151 Editorial Paidós, México, 2002.

persona autorrealizada, aunque también puede tomar otros derroteros. ⁷⁸“Cada vez que nos desviamos de nuestra naturaleza específica, cada atentado contra nuestra propia naturaleza individual, cada acto malo, se *graban sin excepción* en nuestro inconsciente y hacen que nos despreciemos a nosotros mismos”.

Cuando el daño ha sido mucho, hay un autodesprecio que hace al ser humano sentirse miserable, repulsivo e indigno.

Se trata también de la percepción adecuada o inadecuada que tienen las personas hacia sí mismas, y ésta, está influenciada por la cultura en la que han nacido y crecido, incluido también, por supuesto, el grado de crecimiento saludable de las personas con las que se han relacionado, sobre todo los adultos importantes con los que tuvieron contacto en su infancia.

Aquí entran en juego otros conceptos muy importantes: que tanto víctimas como personas que acosan puedan tomar consciencia de sí mismas, de la finalidad con la que quieren comprometerse en sus vidas y de la fidelidad con la que sean capaces de perseguirla.

Maslow plantea que los problemas de personalidad pueden ser, en ocasiones, protestas en voz alta contra el quebrantamiento de la estructura ósea del psiquismo propio o de la naturaleza interna del individuo. Esto me parece muy importante, porque entonces es posible que una persona acosadora y una víctima que no han asumido su valor y no están dispuestas a realizar ninguna modificación en su comportamiento, estén realmente representando un acto de rebeldía ante un pasado infame.

El acoso psicológico es uno de los fenómenos que más lastiman al ser humano porque atenta contra su psiquis, su integridad, su concepto de persona, su valor y su sentido de vida. Pero cuando éste se supera, a pesar de la tristeza,

⁷⁸ Maslow Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. P 27 Editorial Kairós. Barcelona 1993.

la frustración, la zozobra y la desintegración de la personalidad que suele acarrear, el sufrimiento se convierte en un motor de crecimiento.

He observado que las personas que han superado un acoso psicológico, han experimentado un desarrollo que no tuvieron en muchos años. Ésta situación coincide con lo que dice Maslow sobre la probable necesidad de que para lograr la autorrealización deba estar presente un grado de sufrimiento.

En el acoso psicológico juega un papel primordial el concepto de identidad que pueda tener la víctima. Creo que el acoso, ayuda, de alguna manera, a consolidar la identidad de la víctima porque la obliga a realizarse cuestionamientos profundos y a definir el lugar que ocupa dentro del contexto al que le tocado pertenecer.

De acuerdo a mi experiencia, las víctimas de acoso que después de un proceso de información y de un acompañamiento grupal han podido optar por un crecimiento saludable, logran conocerse más, aceptarse y comprender lo que ocurrió, entendiendo qué aspectos de su personalidad influyeron en quien les acosaba. Deciden entonces qué hacer con esos rasgos, identifican sus recursos y trascienden la experiencia negativa.

Maslow menciona que ⁷⁹“Los estados de fracaso, de desesperanza, de desesperación, de colapso de las defensas, de falla crítica del sistema de valores y de aguda confrontación con las culpas reales, pueden forzar la percepción de la verdad y de la realidad (como fin, ya no como medio) en algunos casos donde exista la suficiente fuerza y coraje”. Yo cambiaría la palabra “culpas” por “responsabilidades”.

La víctima que enfoca la experiencia de un modo positivo, obviamente después de padecerla y trabajar en ella, se vuelve hacia sí misma, busca valores y

⁷⁹ Maslow Abraham. La amplitud potencial de la naturaleza humana. P. 129. Trillas. México. 1999

se apropia de la riqueza de lo que ha vivido. Las que no son capaces de hacerlo, se hunden, se aíslan y se pierden en el pozo de la depresión y los reproches.

La recuperación final, a pesar de la ayuda de profesionales, representa para la víctima un acto individual en el que procesa la información recibida, hace balance, realiza un inventario de recursos, valora aprendizajes y elige una forma de seguir adelante con su vida, tanto laboral como personal.

Una víctima de acoso con una tendencia actualizante, no se queda anclada en lo negativo y destructivo del acoso psicológico, sino que puede convertirse en una persona más auténtica y enfocar sus relaciones (con ella misma y con los demás) de una manera más libre y más congruente.

El acoso es un acto fenomenológico y experiencial que utiliza la experiencia subjetiva personal como regidor de un proceso donde existe el componente de un sentimiento trágico de la vida, ya que el acosado es enfrentado con aspectos fundamentales, como su estar en el mundo. Durante el acoso, suele ser ignorado en su sentir, en su pensar y en su actuar.

La víctima se cuestiona si existe como ser humano porque no es reconocida, mucho menos respetada. Duda de sí misma porque se ha destruido su autoestima y la confianza en sus capacidades laborales, además de que se han deteriorado sus relaciones sociales y familiares.

Para la persona acosada, su futuro siempre es incierto y tiene que manejarse en los extremos, es decir, pensar obsesivamente que hará cuando sea arrojada de la organización o pierda las fuerzas para seguir luchando dentro de la misma.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que la motivación de quien acosa podría ser una motivación de la deficiencia, mientras que la motivación de una víctima que supera el acoso estaría dentro de la motivación del desarrollo.

La motivación es de carácter subjetivo. Un ser humano se motiva cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. No es un estado objetivamente observable.

La persona que reiteradamente ejecuta el acto de acosar, no sólo con una víctima sino con varias, se ubica dentro de una deficiencia duradera de tipo instintivo ⁸⁰“Que le hace estar en retroceso o funcionalmente ausente de una persona sana”. Acosa impulsada por un sentimiento de carencia, y al hacerlo se tropieza con otro de complacencia.

La personalidad de un ser que acosa se inclina más hacia la ausencia de una persona sana y se aleja de las características observables de salud definidas por ⁸¹Maslow:

- Una percepción superior de la realidad.
- Una mayor aceptación de uno mismo, de los demás y de la naturaleza.
- Una mayor espontaneidad.
- Una mayor capacidad de enfoque correcto de los problemas.
- Una mayor independencia y deseo de intimidad.
- Una mayor autonomía y resistencia a la indoctrinación.
- Una mayor frescura de apreciación y riqueza de reacción emocional.
- Una mayor frecuencia de experiencias superiores.
- Una mayor identificación con la especie humana.
- Un cambio en las relaciones interpersonales
- Una estructura caracterológica más democrática.

⁸⁰ Maslow Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. P 46 Kairós. Barcelona 1993.

⁸¹ Idem P 50-51

- Una mayor creatividad.
- Algunos cambios en la escala de valores propia.

Si por desarrollo se entiende: ⁸²“No sólo la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta el punto de lograr su desaparición, sino también como motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, tales como talentos, cualidades, tendencias creativas y potencialidades innatas”, el desarrollo de una persona que acosa se detiene, o por lo menos se entorpece durante el proceso de acoso.

De igual manera, y de acuerdo con Maslow, las necesidades básicas y la autorrealización no se contradicen sino que una desemboca en otra. En la víctima no todo es positivo ni en quien acosa todo es negativo.

Se podría decir que cuando una víctima sale del problema del acoso psicológico y es capaz de resignificarlo, se conoce más, se aprecia, se siente en libertad de elegir, eleva su autoestima, valora sus capacidades y se acerca a la descripción de una persona sana y autorrealizada.

La autorrealización consiste en el *ir haciendo* cotidiano, no hay que esperar llegar al final o estar en el final, sino que existe una autorrealización en el *ir siendo* del día a día.

Superar el acoso requiere un gran esfuerzo, ya que la víctima se encuentra con un déficit en su identidad, autoestima, autoconfianza y valía personal. En los momentos de acoso es difícil que exista una metamotivación, ésta puede venir después, una vez superado el acoso y estando la persona recuperada del trauma.

Las personas motivadas hacia el desarrollo no están exentas de conflictos, infelicidad, ansiedad y confusión. Y esto es algo que toda víctima debe entender

⁸² Idem. P 51

perfectamente. No por el hecho de estar o haber estado en una situación de acoso psicológico se queda al margen de la autorrealización.

La víctima se va autorrealizando con cada batalla ganada, con cada decisión tomada asertivamente, con cada acción y actitud elegida para su propio desarrollo. No hay un momento específico de la autorrealización, no es algo concreto que esté esperando al ser humano, sino que se va obteniendo paso a paso a través de los diversos procesos por los que pasa una persona.

El punto clave de su autorrealización es cuando la persona acosada está preparada para involucrarse en una causa externa a sí misma, porque durante el acoso está impedida de ver más allá de la destrucción de su estructura. Maslow afirma que ⁸³“Las personas autorrealizantes están sin excepción, involucradas en una causa exterior a su propio cuerpo, en algo externo a sí mismos. Están dedicadas a trabajar en algo, que es muypreciado por ellas; en algo llamado vocación en el viejo sentido, en el sentido sacerdotal. Están trabajando en aquello que, de alguna manera, les fue señalado por el destino, en algo que aman y a lo que le dedican su esfuerzo; por tanto, la dicotomía trabajo – placer no está presente en ellos”.

La víctima que ha sabido asumir el aprendizaje del acoso, es capaz de introyectar valores en el sentido aristotélico, es decir, hacer suyas cosas que resultan agradables y valiosas para un ser humano bueno. Puede pensar en la vida como un proceso de constante elección en la que cada una de ellas le conduce a escucharse a sí misma y a caminar en la ruta del progreso.

Cuando la persona acosada logra aminorar los estados psicológicos de ansiedad y desestabilización, sobreviene la ecuanimidad, el equilibrio y hasta la paz y el placer.

⁸³ Idem P 56

Dado que he dejado claro que desde mi punto de vista, cualquier persona puede ser víctima o victimario, hay que entender que el acoso sobreviene o se suscita por episodios circunstanciales en los que una persona, al percibir una amenaza, opta por la perversidad y por dejar de lado su desarrollo saludable y autorrealización.

Cuando los episodios de acoso llegan a ser extremadamente fuertes, la víctima, por lo menos durante algunos periodos de tiempo, deja de vivir, es decir se convierte en una enferma, ya que la persona sana se desarrolla viviendo, cosa que le resulta imposible en determinados momentos, en los que se queda simplemente paralizada ante los ataques que recibe.

La persona que acosa utiliza a la víctima como un instrumento para satisfacer sus necesidades deficitarias. Tiene entonces la necesidad de minimizarla y dominarla para actuar sobre ella, reducirla y hacerla dependiente. Quien acosa suele sentirse seguro al acosar, al mantener a raya a su víctima y al obtener la exclusividad de su minusvalía.

Por su parte, la persona acosada suele aislarse, pero este aislamiento no necesariamente tiene que ser negativo. Si se trata de una víctima con recursos internos, el retraimiento puede ser positivo en tanto sea utilizado como un acercamiento a la autorrealización, ya que ésta contiene un alto grado de intrapersonalidad en la que el ser humano eleva su ego, valora sus potencialidades y trabaja en la construcción de una perspectiva vital en su vida.

En los estadios más avanzados de desarrollo, la persona se encuentra esencialmente sola y únicamente puede confiar en sí misma, es lo que Oswald Schwarz denomina "*psicogogía*".

Si por el contrario, la víctima se aísla sin encontrar en ello autoconocimiento y crecimiento, no podrá trabajar en su desarrollo. Necesitará esperar momentos más propicios para seguir avanzando.

El cambio que una persona acosada debe dar para superar la experiencia del acoso, va más allá de la mera adquisición de habilidades y técnicas. El cambio implica un cambio total en la identificación y aceptación de sus diferencias, además de un profundo conocimiento de lo que éstas le pueden acarrear de cara al entorno. Va más en el sentido del cambio constructivo de la personalidad que refiere Rogers (punto 1.17.4).

No basta con decirle a la víctima de acoso que haga esto o aquello, tiene que darse un cambio interior y suficiente que la conduzca a otro estadio donde sus actuaciones sean más asertivas y su percepción le permita olfatear el peligro de otro posible acoso.

Se trata también de que la persona que ha padecido una situación de acoso encuentre su centro, de que esté cerca de ella misma y de que basándose en el autoconocimiento adquirido, sea capaz de relacionarse de una manera orientada al crecimiento.

Como se mencionó anteriormente, una víctima puede elegir no modificar determinados aspectos de su personalidad aunque éstos puedan constituirse en factores de riesgo para un nuevo episodio de acoso. Se está hablando aquí de una decisión consciente y madura, propia de una persona sana y en desarrollo.

Sobreviene entonces lo que Maslow denomina un *aprendizaje renovador*⁸⁴ Que implica el cambio de un organismo muy complejo, integrado y holístico, lo cual a su vez significa que muchos impactos no producirán cambio alguno al verse

⁸⁴ Idem P 66

progresivamente rechazados a medida que la persona se hace más estable y autónoma”.

Otro aspecto muy importante es el que Maslow refiere acerca de que las experiencias de aprendizaje más importantes versan sobre experiencias vitales aisladas, tales como tragedias, traumas, conversiones e intuiciones repentinas que provocan un cambio en la perspectiva vital de la persona y en todos sus actos.

El acoso es, dependiendo de la estructura intrínseca de la persona, un trauma, una tragedia que la mantiene lisiada, o bien, el inicio de una nueva persona que surge.

He aprendido que el acoso puede vivirse de otra manera. Si la víctima toma conciencia de todo lo que el fenómeno del acoso lleva implícito y que he explicado a lo largo de este trabajo, puede comprender lo ocurrido, elegir hacer modificaciones, explotar sus recursos, y así, amortiguar el golpe y sus consecuencias negativas dando paso a un concepto de vida caracterizado por un desarrollo saludable.

4.2 REFLEXIÓN ACERCA DE LA ESCUCHA ACTIVA

En cuanto a la actitud de escucha basada en el Enfoque Centrado en la Persona, me doy cuenta de que al escuchar activamente se promueve la libre expresión de sentimientos y pensamientos, al tiempo que las personas que comunican sus experiencias sienten un gran apoyo al sentir empatía y aceptación incondicional por parte de quien las escucha.

Escuchar lleva implícito, más que un conocimiento, un sentimiento, una emoción que fluye en dos sentidos y que va y viene entre la persona escuchada y quien escucha. Escuchar es una actitud de ida y vuelta que no sólo involucra al oído, sino que pone en marcha otros sentidos, tal vez todos, porque *conmueve*, porque llama, porque atrae como un imán a las dos personas involucradas colocándolas en un terreno común que comparten durante el acto de escuchar y ser escuchadas.

Para escuchar no vale solamente estar o pretender estar cerca de la persona a la que se escucha, es condición primordial estar cerca de mí, que soy quien escucha, porque si estoy distante de mi persona y de todo lo que pasa en mi interior, no voy a poder escuchar de una manera plena. No puedo dar lo que no tengo, no puedo ofrecer a la otra persona lo que no me ofrezco a mí misma, de manera que si no me atiendo no puedo atender a quien escucho.

Dado que no todo está en el pensamiento y la palabra, para escuchar necesito estar con la totalidad de mi persona y con la totalidad de la otra persona. Esto implica, además de sus sentimientos y emociones, sus reacciones más viscerales.

Cuando no realizo una escucha activa, cuando sólo estoy atenta a las palabras y no veo todo el trasfondo, no puedo hablar de totalidad, y sin totalidad no hay enriquecimiento, sin enriquecimiento no hay crecimiento y sin crecimiento no hay actualización.

Siento que escucho plenamente cuando he podido estar con la otra persona, respetarle, motivarle a hablar con mi disposición hacia ella, con mi empatía, con mi congruencia y con mi aceptación. Son actitudes que permiten que la persona escuchada se abra y me permita entrar en su mundo, lo mismo que yo puedo permitirle entrar en el mío.

Escuchar me hace sentir viva a través de la relación interpersonal que se establece, y estar viva significa, para mí, haber sido capaz de estar en contacto con el mundo interno de quien escucho en un intercambio no de palabras, sino de esencias.

Cuando por el contrario, ha habido momentos en que por el contexto de la situación, por mis “ruidos” interiores o por alguna otra causa, no he podido escuchar, siento vergüenza ante la otra persona y me quedo con un sentimiento de “estar en deuda” del que me es difícil desprenderme.

Cuando a mí no me han escuchado me siento no sólo decepcionada, sino que suelo vibrar en frecuencias que tocan los acordes de la ansiedad y el enojo. Es como si quien dice escucharme no reconociera mi estar en el mundo, mi lugar, mi espacio, mi derecho a expresarme y a ser quien soy, y eso, para mí, es frustrante.

Escuchar significa también adquirir un aprendizaje. Todo lo que soy capaz de escuchar de la otra persona es materia viva que me relata, como en un cuento, una realidad diferente a la mía que la completa, la confronta o simplemente reivindica su existencia.

De quien escucho aprendo realidades desconocidas en las que me adentro como un personaje de novela que decide explorar un libro ajeno. Aprendo a “escuchar” con otros ojos, con otro lenguaje, con otra experiencia de vida, con otras formas de manifestar los sentimientos y de procesar la información del entorno.

Cuando soy capaz de penetrar en el interior de la persona que escucho me siento privilegiada, es como si tuviera en mis manos el misterio de la creación, donde todos somos iguales, a pesar de la individualidad acérrima que el mundo se

empeña en proclamar, pero que una vez desnuda, se derrumba y se funde en un común denominador llamado *humanidad*.

Cuando escucho, las relaciones interpersonales se engrandecen, es como entrar en contacto con otro trozo del cosmos, ajeno a mí, pero esculpido con la misma pasta. Es una relación Yo – Tú que no puede dejarme indiferente, porque todo en la otra persona me comunica.

Me pongo entonces en contacto con conceptos universales como la bondad, la maldad, la perversión, el abuso, la prepotencia, la confianza, la impunidad, los ideales, las fantasías, la impotencia, la deshonestidad, el maltrato, el miedo, el amor, la lealtad, y todo este mundo fascinante que envuelve al ser humano. Cuando lo entiendo así, somos entonces dos entidades en una única frecuencia de comunicación.

Escuchar con profundidad es como sentarse en el borde de un pozo y escuchar no sólo el vaivén del agua, sino los ecos del fondo, los gritos y los susurros, los martilleos y la melodía, el cielo y el infierno. Es como hilar historias tirando de una incipiente luz que surge de las tinieblas.

Cuando se escucha se oyen las voces de los padres, de los abuelos y de los maestros. Se escuchan también las risas, las alegrías, los llantos, los fracasos y los lamentos añejos de la familia convertidos en una historia de vida.

Pero mientras escucho todo ésto de la otra persona, mi interior se balancea al ritmo de una incipiente melodía que empieza a escribirse a partir del sonsonete emitido por ella. Son notas que empiezan a ordenarse en un pentagrama donde aparecen mis abuelos, mis padres, mis maestros, mis amigos y mis enemigos. Todos ellos formando un entramado que va desde las húmedas arenas del Mediterráneo hasta las tormentas de arena del Sahara que divulgan sin pudor alguno los indecibles de mi leyenda.

Es entonces cuando no puedo ignorar estos sonidos, los míos, que reclaman mi atención. Pero tengo que dialogar con ellos para hacerles entender que les reconozco, que les respeto, pero que ese tiempo corresponde a otro ser. Y sin callarlos con brusquedad, sino permitiéndoles que transiten libremente por sus dominios, me concentro en la otra persona dejando que lo mío recorra su camino sin interferir en mi escucha. No reprimo mis sonidos, les agradezco que estén ahí porque me pueden ayudar a entender a quien escucho, pero no les doy protagonismo, porque el personaje principal de esa obra es quien está frente a mí.

En la escucha, la autenticidad y la congruencia de quien escucha constituyen factores fundamentales. Yo tuve la experiencia de comunicarle a mi grupo la realidad que me perturbaba. Lo hice verbalmente. Pero creo que después lo seguí comunicando con mi constante preocupación. No fue un proceso sencillo aceptar ese ruido interior que de pronto en el momento menos esperado me asaltaba. Cualquier palabra, actitud, recuerdo o comentario podía remontarme a mi problema. Era algo que simplemente estaba siendo parte de mí y así tenía que entenderlo.

Si lo hubiese reprimido me hubiese pasado las sesiones luchando contra él, en cambio, al permitirle estar fue un participante más, formó parte de la realidad que se desarrollaba en el grupo y podía permanecer por largos periodos de tiempo sin interferir con mi atención.

Cuando se revelaba y decidía levantarse de su sitio con furia y ansiedad, le daba paso, permitía entonces que se diera la angustia, la incertidumbre y la desesperación para que pudiera volver a sentarse y escuchar.

Dejé muy claro desde un principio que a pesar de que tenía ese ruido interior, lo iba a intentar manejar de la mejor manera posible para que las sesiones

siguieran su curso y no se perdiera la riqueza que se estaba dando en el contexto de las mismas.

Luego descubrí que si introducía mi ruido dentro de una burbuja transparente y lo colocaba suavemente sobre las aguas de un lago tranquilo que le acogía con calidez, podía permanecer intacto y esperarme tranquilamente mientras regresaba por él.

Cuando la otra persona se sabe escuchada suele encontrar la manera de hacérmelo saber. Basta con una mirada, con un abrazo o con una simple corriente de entendimiento que presagia el reencuentro. Me resulta difícil saber qué puede haber sentido, pero quiero imaginar que en su interior se abrieron caminos de respeto y aceptación.

Yo creo que una buena escucha puede engendrar un deseo de cambio porque la persona, al ser escuchada, puede descubrir dentro de sí misma rutas inexploradas, personajes hasta entonces desconocidos, vestuarios sin estrenar, escenarios que albergan escenografías nunca imaginadas, coreografías que danzan a contrapunto con lo conocido hasta entonces y significados antes no comprendidos que la mueven a experimentar estilos diferentes de relación, nuevas formas de percibirse a sí misma y a los demás o deseos de explotar recursos que habían permanecido dormidos en su interior. Pero la decisión y la responsabilidad del cambio es privativa de la persona escuchada. Ella decide el espacio y el tiempo de cambiar. Quien escucha no debe interferir, no debe proponer, no debe juzgar ni criticar. Solo le resulta posible clarificar alternativas y confiar en los recursos de la otra persona y en su tendencia actualizante.

Un cambio es un movimiento, un desplazamiento de un lugar a otro que no necesita ser drástico, de tal manera que un cambio puede ser tan sutil que su manifestación externa pase desapercibida, a pesar de la profundidad que conlleve.

En una relación facilitadora, un cambio puede significar una inyección de frescura, una visión esperanzadora, el deseo ferviente de una renovación, o simplemente un sesgo a la visión imperante hasta ese momento. Es, ya en palabras mayores, un darse cuenta y una voluntad de hacer modificaciones.

En una facilitación, creo que se da mucho el efecto mariposa. No creo mucho en los cambios drásticos y rápidos, confío más en los procesos, en un ir poco a poco haciendo ajustes, intentos, remontando fracasos, perdonándonos y recuperándonos a nosotros mismos hasta que somos conscientes de que estamos en otro lugar, de que ha habido una evolución.

Mediante la escucha, la persona va abriéndose hasta que adquiere la capacidad de escucharse a sí misma aún en los sentimientos más demoledores. Lo anterior sucedió en mi grupo, les costaba trabajo, al principio, reconocer los sentimientos que tenían hacia sí mismas y hacia las personas que les habían acosado. Privaba mucho la importancia de la imagen y de lo que ellas entendían como educación. Había rechazo a expresar abiertamente su coraje, su frustración y sus deseos “ocultos” de venganza. Poco a poco fueron capaces de remontar esta situación y pudieron hablar explícitamente de sus sentimientos, unas lo hicieron con más apertura que otras, pero lo hicieron.

Las mujeres de mi grupo sentían culpa y mucha vergüenza de hablar, de aceptar que eso les había sucedido a ellas, precisamente a ellas, personas valiosas y profesionales. Me doy cuenta de que el acoso psicológico, además de todo lo que implica, es un duro golpe al ego, y eso duele y desorienta a la persona.

Pienso que la persona escuchada que ha tenido la capacidad de escucharse a sí misma, desarrolla una tendencia a la autoexploración que paso a paso la acerca a una autoaceptación. Lo anterior, la posibilita para reconocer sus motivaciones y comprender sus acciones. La aceptación, no va en contra de que existan descubrimientos desagradables sobre los cuales la persona decida realizar

modificaciones, ya que para mí, la modificación es un signo de aceptación que va precedido de una profunda comprensión. Es entonces cuando puede encaminarse hacia la libertad y hacia la congruencia.

A manera de conclusión, puedo decir que la palabra es sólo el instrumento por medio del cual la especie humana se convence a sí misma de que habla. Pero no es verdad, es una falacia, porque el ser humano está dotado de miles de partículas adheridas a su existencia que no cesan de decirle al mundo quién es, cómo es, cómo se siente, por qué existe, para qué lucha, por quien se desvela, a quién ama, a quien odia, por qué trasciende o por qué decide quedarse a la vera del camino.

Estar con otra persona implica una totalidad, porque cuando percibo sus reacciones todo mi ser se pone en actividad y se transforma en un receptor de su humanidad, de su riqueza, de su pobreza, de su genio o de su mediocridad.

Debo comprender lo que hay más allá de las palabras, descubrir el bosque que se esconde tras el árbol que se pronuncia a sí mismo con acento de rayo para disimular el trasfondo de una vivencia o desviar la atención hacia rutas que desembocan en un proceso de pensamiento aprendido cuyos muros se derrumban ante la avalancha de un inconsciente imposible de contener entre sus límites.

Puedo ponerme a disposición de otro ser humano sin dejar de escuchar mis propias corrientes, mis olas, mis remolinos, mi temporal o mi placidez. Mi mar no deja de existir por escucharle, y es entonces cuando comprendo y acepto mi propio océano, cuando le dejo ser, le permito permanecer, no lo niego, no lo rechazo, no lo abandono y me dejo llevar por la congruencia de ser quien soy para poder atenderle, reconociendo como se movilizan mis aguas ante la presencia de ese ser que está frente a mí. Entonces...escucho.

CIERRE DEL CAPÍTULO IV

A manera de cierre, lo que puedo decir es que el acoso es un fenómeno del que las personas que participan en él pueden salir airoso y recobrar el rumbo de sus vidas.

Ambas partes, tanto víctimas como personas acosadoras, pueden tener historias de vida dolorosas que las hayan detenido en un estadio lejano al crecimiento, o bien, haber crecido en un ambiente favorable y estar en plena autorrealización. Sin embargo, tanto unas como otras, son susceptibles de verse involucradas en un proceso de acoso psicológico.

Considero que la escucha activa que propone el Enfoque Centrado en la Persona, es una de las herramientas más útiles para posibilitar la emergencia de la persona acosada, ya sea durante o después de haber padecido un episodio de acoso psicológico en el trabajo.

La escucha puede también propiciar un cambio positivo en la personalidad cuando la persona afectada ha sido, a la vez, capaz de escucharse a sí misma, de comprenderse, reconocerse y aceptarse.

APERTURA DEL CAPÍTULO V

A continuación presento una parte medular de esta investigación: mis posiciones fundamentales. En ellas dejo en claro mi pensamiento respecto a las implicaciones de las víctimas y de las personas acosadoras dentro de una situación de acoso psicológico.

Al mismo tiempo preciso en qué aspectos me separo de los principales autores que se han citado en este trabajo.

5.1 MIS POSICIONES FUNDAMENTALES

5.1.1 Existe una participación activa de las víctimas en los episodios de acoso.

Mi postura, separándome de Leymann, Hirigoyen y Piñuel y Zabala, es que sí existe una participación de las víctimas en los procesos de acoso, ya que son ellas quienes disparan los celos, la envidia, la rabia y los deseos de destrucción que invaden a quienes les acosan.

5.1.2 Las víctimas participan de una manera inconsciente.

La participación de las víctimas se hace de una manera inconsciente ya que no se dan cuenta que su personalidad, atributos físicos, situaciones de vida y talentos se convierten en una amenaza para la

persona que acosa, la cual saca lo peor de sí misma ante lo que la víctima le proyecta, que suelen ser aspectos insoportables y muy dolorosos para su persona.

Efectivamente, como anota la literatura, la víctima cae en un mar de confusiones porque no comprende lo que ocurre, no entiende por qué se le agrede, por qué se le estigmatiza, por qué se le odia. Y es que no repara en lo que simboliza para quien la acosa.

El fenómeno del acoso psicológico está plagado de simbolismos, no hay apenas cosas tangibles, la mayor parte de las acciones de acoso están dadas por un juego de proyecciones e introyecciones en el que participan tanto las víctimas como las personas acosadoras, todo lo cual desemboca en agresiones y lesiones muy severas.

5.1.3 No todas las personas son esencialmente positivas.

Me separo de Rogers en que no considero que todas las personas son esencialmente positivas ni poseen una tendencia a la actualización y al desarrollo. Hay personas que por diversos motivos, entre ellos una historia de abusos, de maltratos y de necesidades no satisfechas, se convierten en seres que se alejan del crecimiento saludable.

5.1.4 No todas las personas acosadoras son esencialmente perversas.

De Hirigoyen me separo en que no creo que todas las personas que acosen sean en esencia y permanentemente perversas. He dejado

claro que todos tenemos la posibilidad de movernos entre la bondad y la perversidad. Hirigoyen apunta, sin embargo, que una persona acosadora es permanentemente perversa ya que se encuentra fijada a ese modo de relación con otras personas y no se pone en tela de juicio en ningún momento.

5.1.5 Cualquier persona puede optar por la perversidad.

Pienso, también, que existen personas acosadoras que han crecido en ambientes saludables, tienen una tendencia actualizante e incluso están en plena autorrealización. Esto significa que una persona en desarrollo, puede optar por la perversidad al encontrarse bajo circunstancias que le amenazan, es una elección que se desprende de su libre albedrío y que guarda una íntima relación con el instinto de supervivencia.

Un acosador o acosadora habla de sus sufrimientos, de sus inseguridades, de sus temores, de sus introyectos y de sus necesidades no satisfechas con su elección de acosar, de dañar a otra persona y desear aniquilarla.

5.1.6 Las víctimas pueden modificar su visión de lo ocurrido.

Sostengo, además, que la víctima que ha pasado por un proceso de información y autoexploración en el que ha identificado aquello que puede ser un detonador del acoso, modifica su visión de lo ocurrido y adquiere una perspectiva que la aleja del victimismo, permitiéndole tomar conciencia de su persona y de lo que ésta puede simbolizar ante personalidades que tienden a convertirse en acosadoras.

Esto las prepara para que no se expongan sin defensa alguna a otra situación de acoso, para que tomen sus precauciones, para que no enarboleden la bandera de la ignorancia, para que asuman con responsabilidad su forma de ser y elijan si desean continuar actuando de la misma manera o están dispuestas a realizar modificaciones en algunas actitudes que pueden convertirse en una amenaza para un acosador o acosadora con quien tienen que convivir si desean conservar un puesto de trabajo y desempeñarse con eficiencia.

Nadie tiene por qué renunciar a los aspectos positivos que posee, pero sí puede aprender a manejarlos adecuadamente, saber por ejemplo qué se puede expresar a una persona que acosa y qué cosas, experiencias o situaciones de vida es mejor mantenerlas a buen resguardo y alejadas de una relación laboral.

Las víctimas pueden aprender a ser cautelosas y mantener lejos de sus vidas, de sus familias y de su entorno a personas acosadoras que se encuentran en su lugar de trabajo y con quienes pueden decidir tener solamente relaciones funcionales. Mientras menos confronten a quien les acosa, más posibilidades tendrán de conservar un cargo laboral que les satisfaga y les beneficie.

Respecto a sus capacidades profesionales, pueden disminuir la amenaza que supone su presencia en el lugar de trabajo si se “alían” con quien les acose poniendo sus talentos al servicio de la consecución de las metas de la organización y haciendo sentir a la persona acosadora que “están de su lado” apoyando con su trabajo el logro de los objetivos establecidos.

CIERRE DEL CAPÍTULO V

Poco tengo que agregar a lo que tan rotundamente he declarado, sólo que en el acoso psicológico, como en casi todos los acontecimientos de la vida, no hay una sola mirada, sino ángulos diferentes que convergen en el mismo sitio pero que llevan en sí la riqueza de una diferencia.

APERTURA DEL CAPÍTULO VI

Con este capítulo cierro del todo el trabajo realizado alrededor de una investigación de tipo cualitativo, que utilizando el estudio de casos, me permitió llegar a respuestas, sugerencias y conclusiones acerca del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo a través de cuatro jóvenes mujeres de Guadalajara que padecieron acoso.

6.1 RESPUESTAS A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la pregunta de investigación acerca de cuál proceso se abre en las víctimas de acoso psicológico en el trabajo, cuando cuentan con información sobre el fenómeno y forman parte de un proceso de acompañamiento grupal basado en la actitud de escucha del Enfoque Centrado en la Persona, identifico que:

1. Se abre un proceso de autoexploración de material personalmente significativo, y en ocasiones, confrontador.
2. Se abre un proceso de autoconocimiento basado en la autoestima y el respeto.
3. Se abre una autoaceptación positiva de sus fortalezas y debilidades.
4. Se abre un proceso de modificación de comportamientos y actitudes favorecedores del acoso y propiciatorios del victimismo.
5. Se abre un proceso de identificación y reconocimiento de aspectos inhibitorios y de alto riesgo, tales como tabúes, represiones, vulnerabilidad, miedos y estereotipos.

6. Se abre un proceso de actualización de creencias que ya no les resultan funcionales.
7. Se abre un proceso de aprender a poner límites.
8. Se abre un proceso de reforzamiento de sus recursos.

6.2 SUGERENCIAS

6.2.1 A las empresas

Sugiero a las empresas que cuiden a su personal, que por ningún motivo permitan que entre sus filas se filtre el acoso psicológico, ya no sólo porque es destructivo para quien lo padece, sino porque una víctima de acoso no puede ser lo suficientemente productiva.

Si las empresas consideran irrelevante el cuidado de sus trabajadores y trabajadoras como personas, deberían entonces pensar en las pérdidas que las situaciones de acoso provocan en sus utilidades, ya que merman el desempeño, aniquilan las competencias laborales de su personal, destruyen las relaciones interpersonales e inhiben la iniciativa y la creatividad que sus miembros puedan poseer.

Lo anterior, sin mencionar que se eleva el índice de absentismo, de accidentes laborales, de rotación de personal y de incapacidades médicas, todas ellas acciones que tienen un coste económico muy elevado.

Ninguna persona, en situación de acoso psicológico, es capaz de dar su máximo potencial laboral ni de proyectar una imagen positiva de la empresa. De hecho, se convierte en su peor promotor.

Una persona acosada, por encontrarse debilitada y casi destruida, destina sus energías a tratar de defenderse y entender lo que está ocurriendo, desviando su atención de las tareas que le han sido asignadas.

Las empresas deben procurar un clima organizacional basado en la cooperación, en la comunicación, en el trabajo en equipo y en el respeto a la individualidad de sus miembros.

Pueden, como sugiere Hirigoyen, realizar protocolos de prevención informando a su personal acerca del acoso psicológico, invitándolo a que lo denuncie ante las instancias pertinentes e imponiendo sanciones a quienes acosen.

6.2.2 A las víctimas de acoso

A las víctimas, lo único que les puedo decir es que no se hagan partícipes de su propia destrucción, que busquen información, que defiendan su autoestima, que no pierdan la confianza en sí mismas y en sus capacidades y que se acerquen a profesionales que conozcan el fenómeno y puedan ayudarlas a embonar las piezas de este macabro juego.

6.2.3 A las personas acosadoras

Que no se cieguen, que exploren en su experiencia de vida y descubran los móviles que les han hecho inclinarse hacia una perversidad que frena su

desarrollo. Que trabajen en los aspectos positivos de su personalidad, por muy escondidos que estén, y que los rescaten enalteciendo su persona, no envileciéndola más. Que en lugar de compararse con los demás y envidiarles, empiecen a apreciarse en función de sus avances y sus logros.

6.3 CONCLUSIÓN FINAL

Quiero concluir con una síntesis de lo que he asentado a lo largo de este estudio y que es fruto de mis investigaciones:

Que la bondad y la perversidad coexisten en el ser humano, y que en los casos de acoso psicológico en el trabajo, la persona que acosa se decanta por la perversión, dejando de lado el lado saludable de su desarrollo.

Si en algún momento, la persona acosadora llega a comprender los móviles que utiliza para convertirse, como dice Hirigoyen, en un “perverso narcisista”, estará en posibilidad, al igual que sus víctimas, de remontar sus estados deficitarios y optar por un crecimiento saludable.

Si la elección de la persona acosadora y de la que es acosada, es permanecer en un estado de perversión y victimismo, respectivamente, pueden transcurrir años en los que de manera ilícita por parte de quien acosa, y de forma inconsciente y casi subrepticia por parte de la víctima, se queden estacionadas en un punto en el que, de manera codependiente, obtengan mutuamente “ganancias” que deterioran en ambas la posibilidad de un proyecto de vida saludable.

La introyección de la culpa que sienten las víctimas de acoso psicológico, producto de la manipulación y del dominio que las personas acosadoras ejercen sobre ellas, se deriva de la falta de información acerca del fenómeno y de la

carencia de un autoconocimiento y una autoaceptación que apuntale sus capacidades.

La víctima de acoso psicológico no es, en ningún caso, “culpable” de poseer características o atributos personales que despiertan los celos y la envidia de quien le acosa. Pero sí debe estar consciente de cuáles de esas características o atributos pueden disparar situaciones de acoso. Hacer conciencia de lo que posee, la previene, la ayuda a mantenerse alerta, a manejar mejor la situación y a saber por dónde la pueden atacar.

La víctima, una vez que se ha percatado y que ha comprendido los móviles del acoso, puede elegir la modificación de ciertas actitudes pero nunca en detrimento propio. Tampoco debe renunciar a los atributos que posea con el propósito de evitar un acoso.

Lo realmente importante es que se percate de lo que ella, como ser humano, puede despertar en otras personas, sobre todo en aquellas que son acosadoras, y entonces, manejarse de manera asertiva.

Una de las grandes aliadas del acoso psicológico es la ignorancia. Cuando una víctima con recursos “abre los ojos” y es capaz de tener una panorámica del fenómeno, cambia su perspectiva, extroyecta la culpa y hace inventario de lo que, de manera involuntaria, la hizo “cómplice” del acoso.

El acoso psicológico en el trabajo es demoledor, sobre todo si la víctima está imposibilitada de separarse del lugar de trabajo por la necesidad imperiosa de sobrevivir. Es esta una de las grandes razones que pueden mover a una persona a informarse, y poder, con los elementos que ha conocido, sobrellevar de la mejor manera posible el acoso, evitando su destrucción.

Sin embargo, el acoso en el lugar de trabajo, no es el único donde un ser humano puede ser destruido. El acoso psicológico existe en las familias de origen, y puede provenir de los padres, de los hermanos o de cualquier figura de autoridad.

También ocurre con la pareja, y es en estos casos cuando el acoso se convierte en algo más que un infierno, ya que, a diferencia del acoso laboral, la víctima tiene lazos afectivos que la involucran emocionalmente y que la lastiman aún más.

Este tipo de acoso puede ser tema para otra investigación y para trabajarlo en terapias familiares. Los móviles son los mismos, lo que cambia es el involucramiento emocional de la víctima con quien le acosa.

CIERRE DEL CAPÍTULO VI

Con estas líneas pongo punto final a un trabajo que para mí resultó apasionante y que empezó a gestarse hace más de un año en la clase de Ana María Tapia, a quien agradezco el impulso que me dio, a través de sus comentarios, para que lo que empezó como una idea se convirtiera hoy en la realidad que tengo entre mis manos.

También agradezco a Gabriela Sierra García de Quevedo por sus sugerencias, su apoyo y su disponibilidad para seguir de cerca este proyecto, teniendo siempre en el punto de mira el enriquecimiento del mismo.

Para Araceli López Ortega también va mi gratitud por su asesoría en cuanto a la metodología utilizada en este trabajo y por sus comentarios positivos acerca del mismo.

No puedo cerrar sin agradecer a Sonsoles, Edurne, Almudena y Candela, su participación y buena voluntad, elementos sin los cuales no hubiese sido posible llevar a cabo esta investigación.

Sólo espero que esta experiencia haya sido para ellas tan enriquecedora como lo fue para mí, y que los aprendizajes que obtuvieron y las conclusiones a las que llegaron no les permitan dudar jamás de sus capacidades laborales y de su potencial como personas actualizantes.

Me gustaría pensar que este trabajo va a contribuir, de alguna manera, a los ideales de mi profesión. Como relacionista industrial, veo con tristeza, y a veces con desesperación y hasta con indignación, como este mundo convulsionado se niega a verse a sí mismo y sacrifica al personal de las empresas en aras de intereses cada día más mezquinos que lo único que hacen es corromper la esencia de los seres humanos que buscan en su lugar de trabajo la satisfacción de sus necesidades y el logro de los objetivos que se les fijan.

Espero brindar a los empresarios y a los asalariados una herramienta más que coadyuve a la creación de un clima laboral sano donde hombres y mujeres encuentren una forma digna de ganarse la vida.

Para mí, este trabajo significa el cierre de un ciclo de mi vida que marcará un antes y un después de manera tajante. Una vez más, asumo el riesgo de un cambio que me llama a luchar por ideales más acordes con mi realidad y que me impulsa a buscar una existencia más congruente.

Me voy, con la mirada del corazón deseosa de ver un mundo menos injusto, menos violento y más dispuesto a encauzar sus pasos hacia la solidaridad humana, el apoyo mutuo, la convivencia pacífica y el amor entre todos los habitantes de esta tierra.

Voy en busca de los olivares, de la tierra roja que tengo impregnada en la sangre, del chasquido de las aguas del mar sobre mi barca marinera, del viento entre los pinares, de las lunas llenas que se prenden a las noches oscuras como broches de plata y del calor de los seres queridos que se quedaron al otro lado del océano, esperando, quizás de manera egoísta, que cuando llegue el final me arropen, y después, que simplemente me recuerden.

Bucay Jorge. El camino de las lágrimas. Editorial Océano. México, 2004.

Calleja Nazira y Gómez Presmitré Gilda Psicología social: Investigación y aplicaciones en México.. Fondo de Cultura Económica. México, 2002.

Castilla del Pino Carlos. Teoría de los sentimientos. Fábula Tusquets Editores. España, 2003.

Chodorow Nancy J. El poder de los sentimientos. Editorial Paidós. Argentina, 2003.

Filliozat Isabelle. El corazón tiene sus razones. Ediciones Urano. España, 1998.

García Campos Tonatiuh, Reyes Lagunes Isabel, Estructura del Locus de Control en México, La Psicología social en México._ Vol VIII_ITESO y AMEPSO .

Gondra Rezola José M. La psicoterapia de Carl Rogers. Editorial Desclée de Brouwer. Bilbao, España, 1978.

González Pineda Francisco. El mexicano, psicología de su destructividad. S. A. Asociación Psicoanalítica Mexicana A.C. Pax México, 1968.

Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México, 2000.

Hirigoyen Marie-France. El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Editorial Paidós. Barcelona,1999.

Hirigoyen Marie-France. El acoso moral en el trabajo. Editorial Paidós. Barcelona, 2001.

Leymann Heinz, Mobbing. La persécution au travail. Editorial du Seuil. Paris, 1996.

Maslow Abraham. La amplitud potencial de la naturaleza humana. Editorial Trillas. México, 1982.

Maslow Abraham. El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. Editorial Kairós. Barcelona, 1993.

Paz Octavio. El laberinto de la soledad. Fondo de Cultura Económica. México, 1996.

Pérsico Lucrecia. Inteligencia Emocional. Editorial Libsa. España, 2003.

Piñuel y Zabala Iñaki Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Sal Terrae. España 2001.

Ramírez Santiago. El mexicano, psicología de sus motivaciones. Enlace Grijalbo. México, 2001

Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia . Psicología del mexicano en el trabajo. Mc. Graw Hill, México 2002.

Rogers Carl. Grupos de encuentro. Editorial Amorrortu. Argentina, 1993.

Rogers Carl y Stevens Barry. Persona a persona. Editorial Amorrortu. Argentina, 1994.

Rogers C.R., Rosenberg R.L. La persona como centro. Editorial Herder, Barcelona 1989.

Rogers Carl. Kinget Marian G. Psicoterapia y Relaciones Humanas. Editorial Alfaguara. Madrid, 1971.

Rogers Carl. Orientación psicológica y psicoterapia. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid, 1978.

Rogers Carl. Psicoterapia centrada en el cliente. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1975.

Rogers Carl. El camino del ser. Editorial Herder. Barcelona, 1977.

Schopenhauer, A. L'art d'avoir toujours raison. Editorial Mille et une nuits. París, 1998.

Stake, R.E. Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata. España, 1999.

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Es un hostigamiento sistemático que se produce en el lugar de trabajo y que se manifiesta cuando te asignan objetivos inalcanzables, cuando te despojan de responsabilidades, cuando se te ignora, cuando retienen información esencial para el desempeño de tus funciones, cuando se extienden rumores que menosprecian tu reputación y tu profesionalismo, cuando no valoran tu esfuerzo, ignoran tus éxitos o se los adjudican a otras personas, cuando critican tu trabajo, desvaloran tu toma de decisiones, te hacen quedar mal con tus compañeros de trabajo, te gritan, te insultan, te aíslan, no te asignan tareas o te las dan en exceso para que no puedas cumplirlas y como consecuencia de lo anterior pierdes tu autoestima, la seguridad en ti mismo y hasta puedes llegar a enfermar.

La información aquí recogida será confidencial y utilizada solamente para fines de un proyecto de intervención para la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO.

Edad_____ Sexo_____ Estado Civil_____

Nivel académico_____

Empresa pública_____ Empresa privada_____

Puesto_____ No. de empleados en la empresa _____

1. Has sentido que tienes roces o problemas con tu superior (a) o con alguno de tus compañeros de trabajo y no sabes el motivo.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cuáles?

2. Tu superior o la persona con quien tienes un problema se niega reiteradamente a tener comunicación y / o a hablar contigo

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Por qué crees que se de esto y cómo reaccionas?

3. Tienes la sensación de que no sabes qué es lo que está pasando y cuando lo quieres aclarar, nadie te explica nada.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces frente a esto?

4. Cuando logras hablar con la persona con quien tienes “el problema” te niega absolutamente lo que está ocurriendo o lo que te acaba de comentar

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué te dice?

5. Cuando la persona con quien tienes el problema se dirige a ti lo hace elevando la voz y eso hace que te sientas mal contigo mismo (a) y ante tus compañeros de trabajo

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo reaccionas?

6. Cuando te da instrucciones lo hace en forma intimidatoria y te amenaza con despedirte o tomar otro tipo de represalias (como enviarte a otra área de la empresa que no te gusta, levantar un reporte ante Recursos Humanos o hasta despedirte) si no cumples sus órdenes al pie de la letra y en el plazo fijado.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces?

7. Tienes la sensación de que hagas lo que hagas nunca es suficiente ni está correcto, sino que siempre está mal

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué sientes?

8. Te ignoran, te excluyen, fingen no verte, no te devuelven el saludo, o te hacen sentir que eres “invisible”

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo reaccionas?

9. Prohíben a tus compañeros o colegas hablar contigo

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo te sientes hacia ellos?

10. Te interrumpen continuamente impidiendo que te expreses

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces en esta situación?

11. Inventan y difunden rumores y calumnias sobre ti en forma malintencionada

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cuáles?

12. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de tu persona que se sale de lo normal

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo las vives?

13. Te asignan tareas o trabajos por debajo de tu capacidad profesional o de tus competencias con el propósito de humillarte

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces

- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cuáles trabajos?

14. Te dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia y luego te acusan de no hacer nada o de ser perezoso (a)

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿De qué te acusan más seguido?

15. Te asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cuáles?

16. No sabes qué esperan de ti ya que tus metas de trabajo no son claras y las modifican continuamente.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo lo manejas?

17. Te asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos sin dejar que termines los anteriores y te acusan de no terminar nada

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces para defenderte?

18. Te asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces

- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces?

19. Deliberadamente te asignan tareas que ponen en peligro tu integridad física o tu salud

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo te cuidas?

20. Llega un momento en que tienes la sensación de que los hechos te controlan a ti y te sientes impotente ante eso

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo manejas esa impotencia?

21. Lo anterior te hace sentirte totalmente inútil

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces ante ese sentimiento de inutilidad?

22. No sabes qué hacer ni cómo reaccionar

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Entonces cómo actúas?

23. Te sientes con una gran impotencia para hacerles comprender lo que te está sucediendo

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

Y por lo tanto

24. Te encuentras con la autoestima muy baja y con poca confianza en ti mismo (a)

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces entonces para seguir funcionando?

25. Te sientes todo el día de mal humor y con malestar, pero no sabes exactamente cuál es su origen

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿A qué conclusiones llegas?

26. Te empujan físicamente para intimidarte

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo reaccionas?

27. Te vigilan todo el tiempo de tu jornada laboral, hasta llevan un registro de las veces que te levantas de tu lugar para ir al baño, a beber agua, café o cualquier otra cosa

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo actúas al saberte vigilada?

28. Se te ocasionan gastos con intención de perjudicarte económicamente

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces?

29. Se te ocasionan desperfectos en tu equipo de trabajo para perjudicarte

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Qué haces para seguir trabajando con eficiencia?

30. No te permiten comunicarte con nadie

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

¿Cómo vives ese aislamiento?

31. Llegas a oír comentarios del tipo:

- ☐ Últimamente estás que no hay quien te aguante
- ☐ Estás insoportable
- ☐ ¡ Ya bájale ¡
- ☐ Eres demasiado exigente o intransigente
- ☐ ¿Por que has cambiado tanto? (para mal)

Otros _____

¿Cómo los tomas?

32. La mayoría de las personas, sobre todo los más allegados te hacen responsable o culpable de lo que está sucediendo mediante comentarios del tipo:

- ☐ Qué habrás hecho tú para que el jefe te trate así
- ☐ Ves moros con tranchete en todas partes
- ☐ Todo te lo tomas muy a pecho
- ☐ No es para tanto
- ☐ Qué exagerado (a) eres
- ☐ Estás demasiado susceptible
- ☐ Ya no se te puede decir nada

Otros _____

¿Cómo respondes?

33. Todo esto:

- ☐ Te produce una gran desconfianza hacia todos o la mayoría de tus compañeros de trabajo.
- ☐ Te hace sentir atrapado (a) en un callejón sin salida.
- ☐ Te lleva a sospechar que todo el mundo te engaña.
- ☐ Sientes entonces que nunca podrás confiar en nadie.
- ☐ Te acabas sintiendo desprotegido (a) y desvalido (a).
- ☐ Todo esto te lleva a encerrarte más y más en ti mismo (a).
- ☐ Al final sientes que te cuesta abrirte a los demás.

¿Qué haces para sobrellevarlo?

34. Después de cada interacción con la persona que sientes que te acosa, tardas en recuperar tu equilibrio emocional con rapidez

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez

Y luego

35. Cuándo eres sometido/a a este tipo de acoso ¿cual es el sentimiento que más predomina?

- ☐ Enajo
- ☐ Impotencia.
- ☐ Angustia

- ☐ Miedo
- ☐ Desesperación
- ☐ Tristeza

Otros _____

¿Cómo los manifiestas?

36. ¿Qué consecuencias ha tenido el acoso psicológico en tu caso?

- ☐ Hipervigilancia
- ☐ Irritabilidad
- ☐ Aislamiento
- ☐ Depresión
- ☐ Ansiedad
- ☐ Crisis de angustia
- ☐ Pánico
- ☐ Fobias del cualquier tipo: agorafobia, claustrofobia, fobia a ir al trabajo.
- ☐ Insomnio

Otros _____

¿Cómo te atiendes?

37. ¿Cada cuando has dejado de lado tus metas por seguir las exigencias de tu jefe?

- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Casi siempre
- ☐ Rara vez

¿Qué sientes al hacerlo?

38. ¿Cómo te sientes cuando tu jefe te grita?

- ☐ Intento no hacer caso
- ☐ Me dan ganas de pegarle
- ☐ Humillado
- ☐ Disminuido
- ☐ Invisible

¿Y después, qué haces con eso?

39. En medio de esta situación ¿Qué sueles hacer?

- ☐ Exponer los hechos ante tus superiores o ante Recursos Humanos.
- ☐ Buscar aliados entre tus compañeros
- ☐ Aguantarte
- ☐ Aislarte
- ☐ Explotar en tu casa con tu familia

¿Qué repercusiones tiene esto en tu vida?

40. Comienzas a padecer enfermedades psicosomáticas:

- ☐ Dolor de cabeza
- ☐ Gastritis y / o colitis
- ☐ Taquicardias
- ☐ Gripe y / o alergias
- ☐ Ahogos y sofocos
- ☐ Dificultad para conciliar el sueño
- ☐ Fatiga
- ☐ Debilidad
- ☐ Úlcera
- ☐ Asma
- ☐ Tensión muscular
- ☐ Palpitaciones o dolores en el pecho
- ☐ Pérdida de peso
- ☐ Exceso en el comer
- ☐ Exceso en el beber
- ☐ Dificultad en la vida sexual

Otros

¿Qué haces para seguir funcionando?

41. Tus relaciones, en general, se están deteriorando:

- ☐ En todos los niveles
- ☐ Con tu pareja
- ☐ Con tu familia
- ☐ Con los compañeros de trabajo
- ☐ Con los amigos

¿Cómo lo notas?

42. Por favor, escribe cualquier otra cosa que acabe de definir lo que estás viviendo y no lo hayas visto reflejado en el cuestionario:

43. ¿Qué descubres?

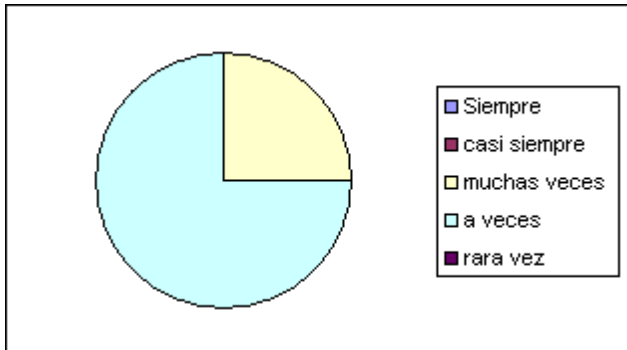
44. ¿Cómo te sientes?

45. ¿Qué necesitas?

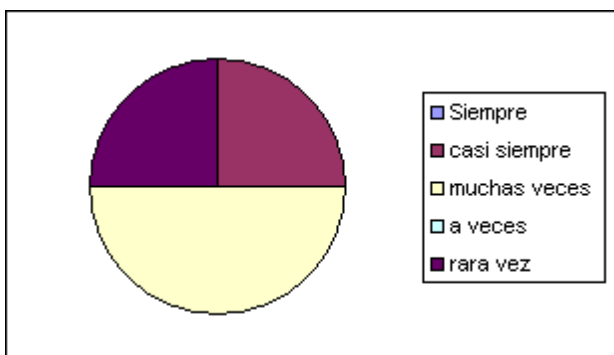
Fuentes:

1. Rolsma Daya y García Pepe. Colegiados 6665 y 6666. Inventario de conductas subjetivas de acoso laboral. Barcelona, España, 2003.
2. Piñuel y Zabala Iñaki. Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Sal Terrae, España, 2001.

1. Has sentido que tienes roces o problemas con tu superior (a) o con alguno de tus compañeros de trabajo y no sabes el motivo.



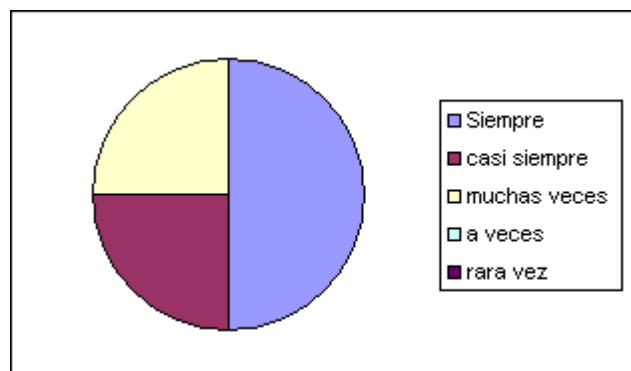
2. Tu superior o la persona con quien tienes un problema se niega reiteradamente a tener comunicación y / o a hablar contigo



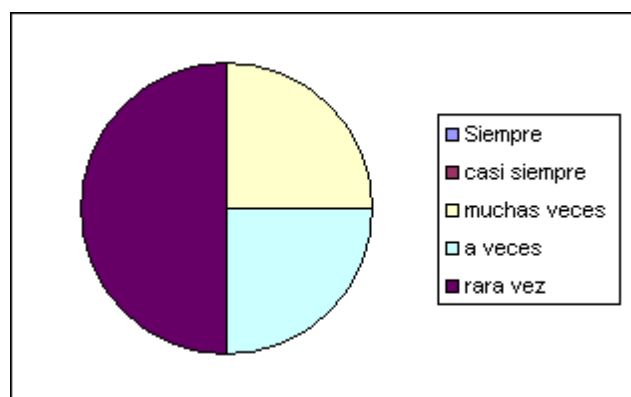
3. Tienes la sensación de que no sabes qué es lo que está pasando y cuando lo quieres aclarar, nadie te explica nada.



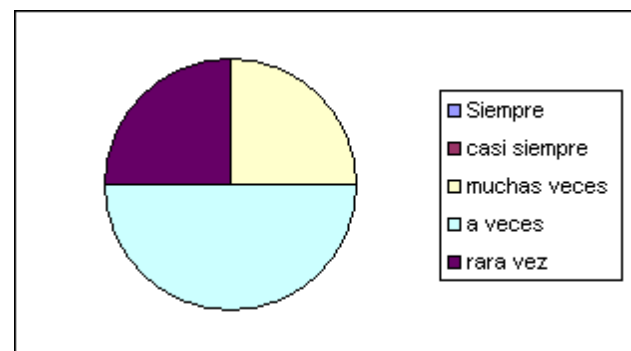
4. Cuando logras hablar con la persona con quien tienes “el problema” te niega absolutamente lo que está ocurriendo o lo que te acaba de comentar



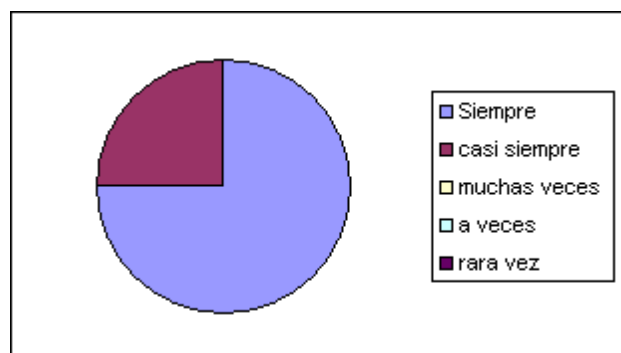
5. Cuando la persona con quien tienes el problema se dirige a ti lo hace elevando la voz y eso hace que te sientas mal contigo mismo (a) y ante tus compañeros de trabajo



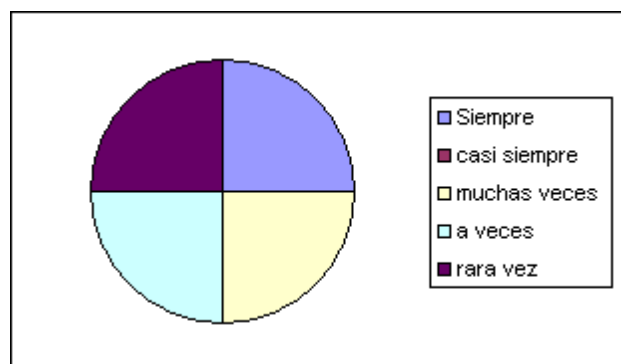
6. Cuando te da instrucciones lo hace en forma intimidatoria y te amenaza con despedirte o tomar otro tipo de represalias



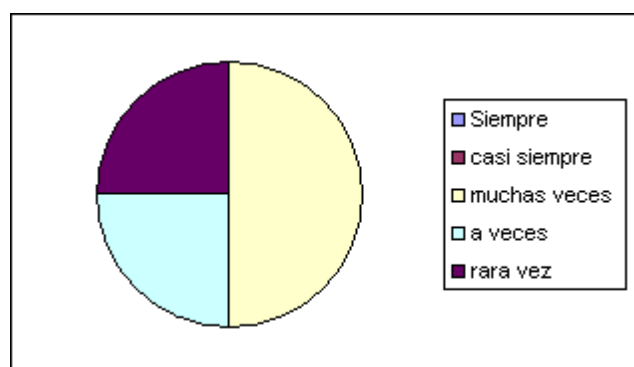
7. Tienes la sensación de que hagas lo que hagas nunca es suficiente ni está correcto, sino que siempre está mal



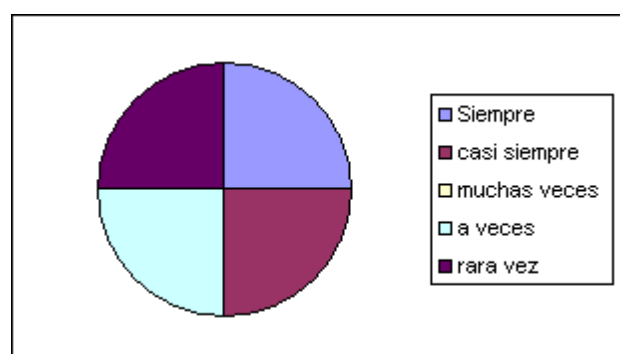
8. Te ignoran, te excluyen, fingen no verte, no te devuelven el saludo, o te hacen sentir que eres "invisible"



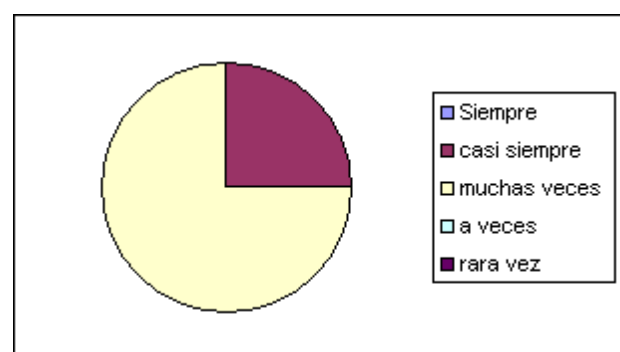
9. Prohíben a tus compañeros o colegas hablar contigo



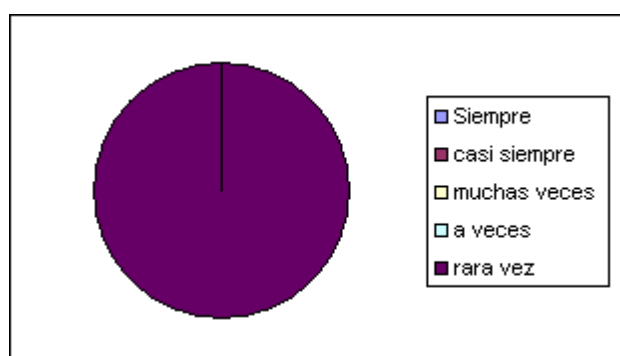
10. Te interrumpen continuamente impidiendo que te expreses



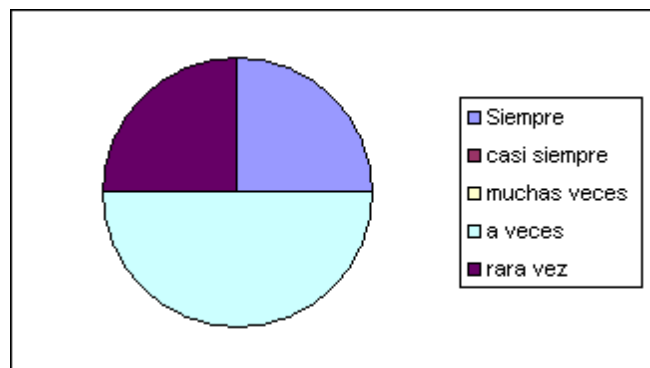
11. Inventan y difunden rumores y calumnias sobre ti en forma malintencionada



12. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de tu persona que se sale de lo normal



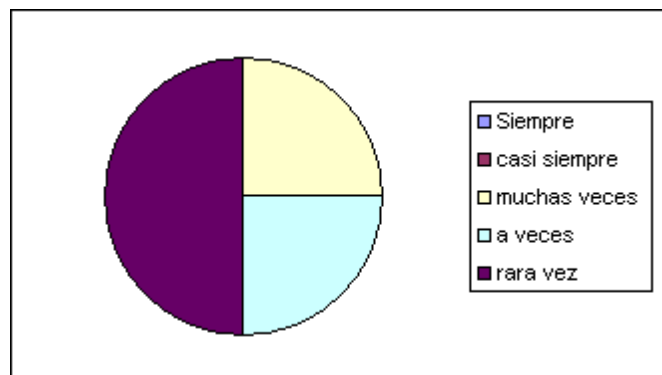
13. Te asignan tareas o trabajos por debajo de tu capacidad profesional o de tus competencias con el propósito de humillarte



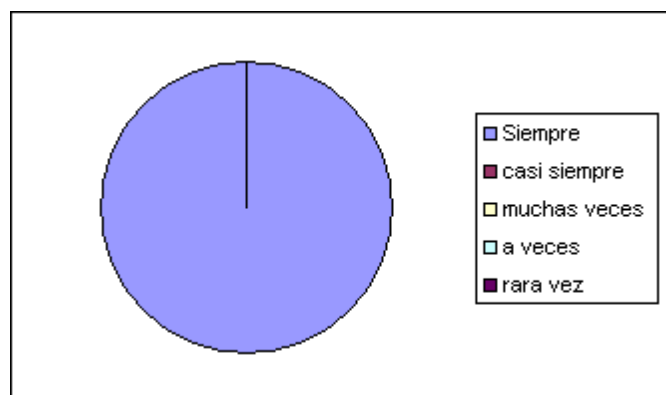
14. Te dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia y luego te acusan de no hacer nada o de ser perezoso (a)



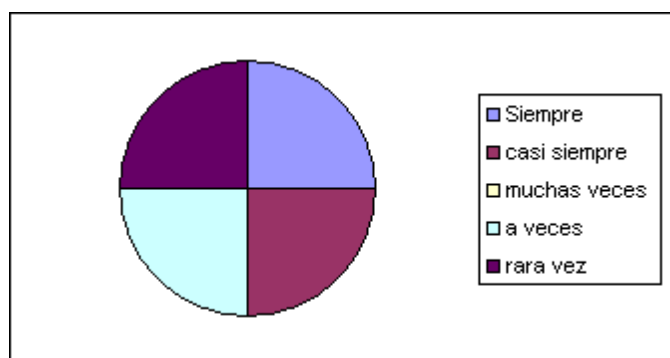
15. Te asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido



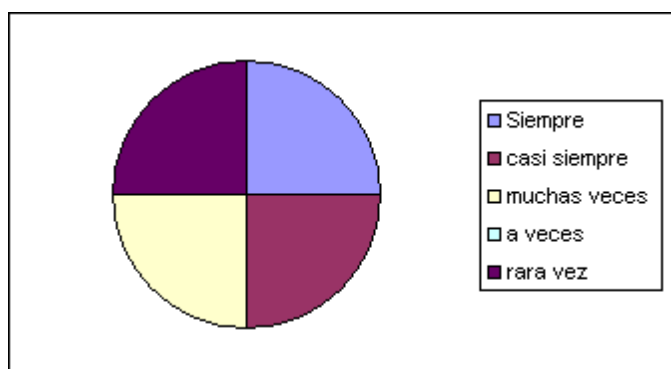
16. No sabes qué esperan de ti ya que tus metas de trabajo no son claras y las modifican continuamente.



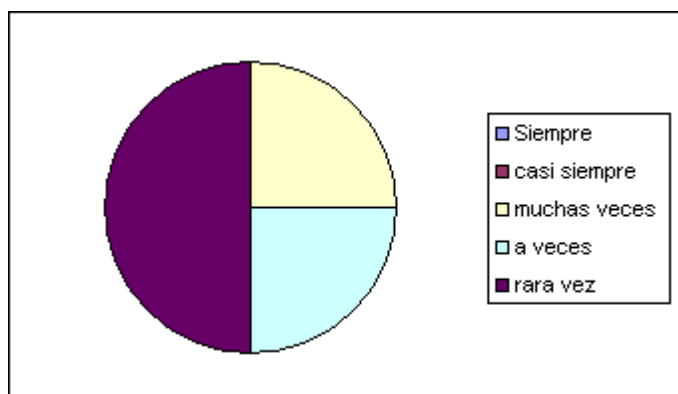
17. Te asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos sin dejar que termines los anteriores y te acusan de no terminar nada



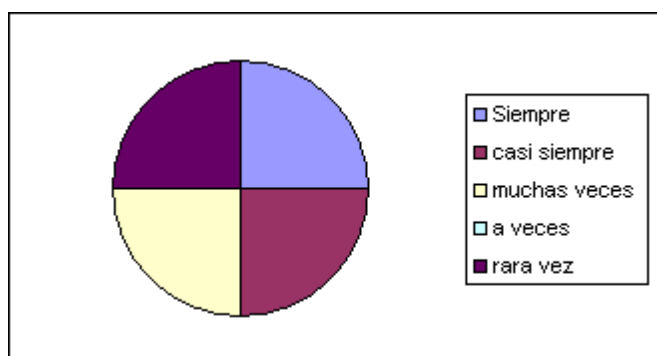
18. Te asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales



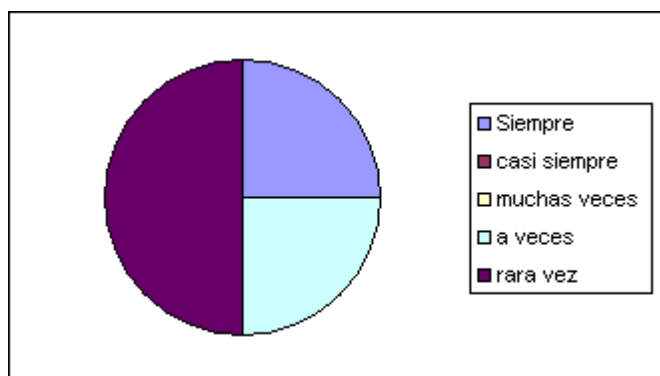
19. Deliberadamente te asignan tareas que ponen en peligro tu integridad física o tu salud



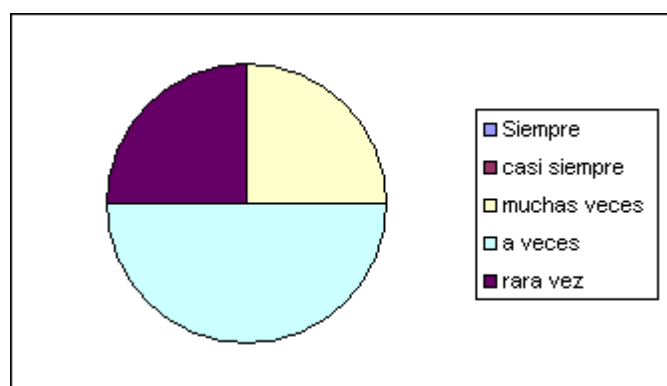
20. Llegas un momento en que tienes la sensación de que los hechos te controlan a ti y te sientes impotente ante eso



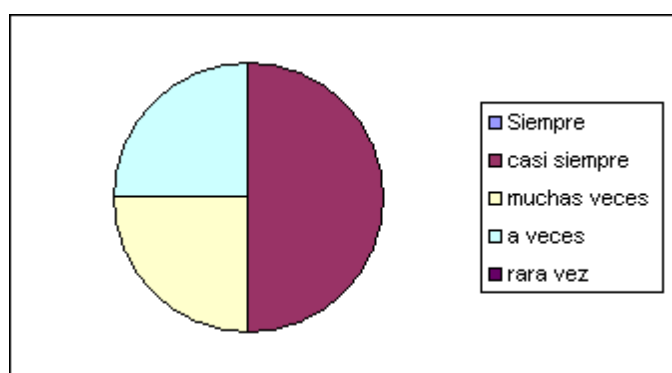
21. Lo anterior te hace sentirte totalmente inútil



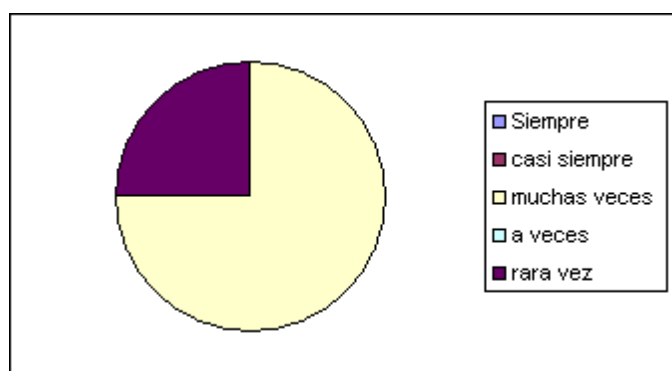
22. No sabes qué hacer ni cómo reaccionar



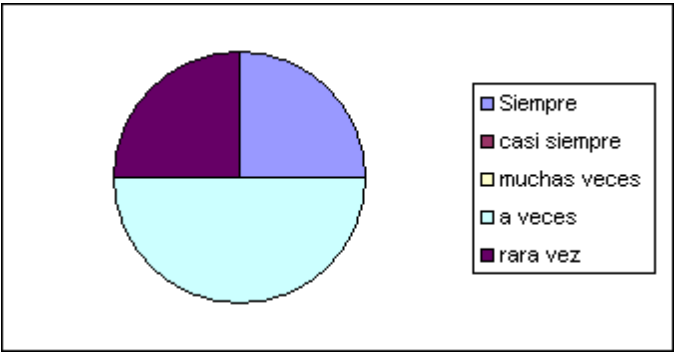
23. Te sientes con una gran impotencia para hacerles comprender lo que te está sucediendo



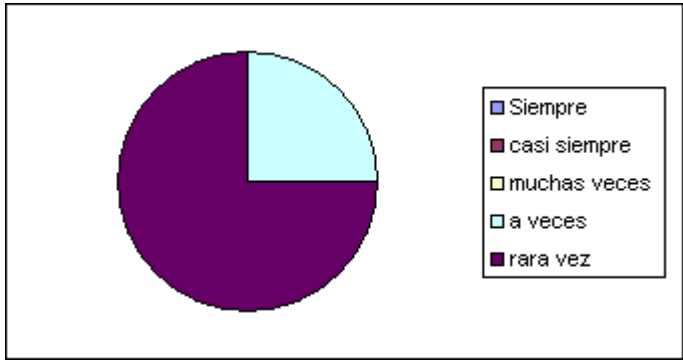
24. Te encuentras con la autoestima muy baja y con poca confianza en ti mismo (a)



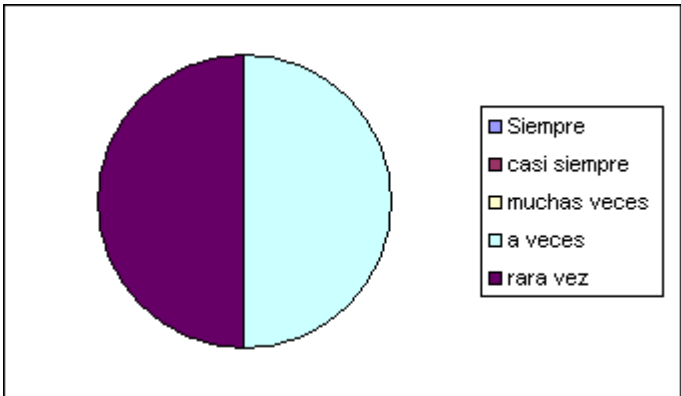
25. Te sientes todo el día de mal humor y con malestar, pero no sabes exactamente cuál es su origen



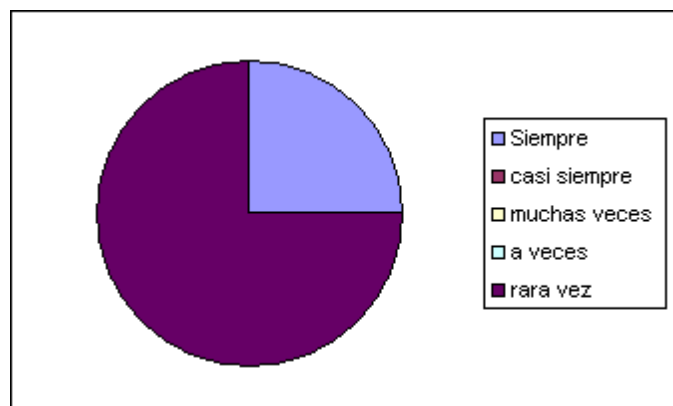
26. Te empujan físicamente para intimidarte



27. Te vigilan todo el tiempo de tu jornada laboral, hasta llevan un registro de las veces que te levantas de tu lugar para ir al baño, a beber agua, café o cualquier otra cosa



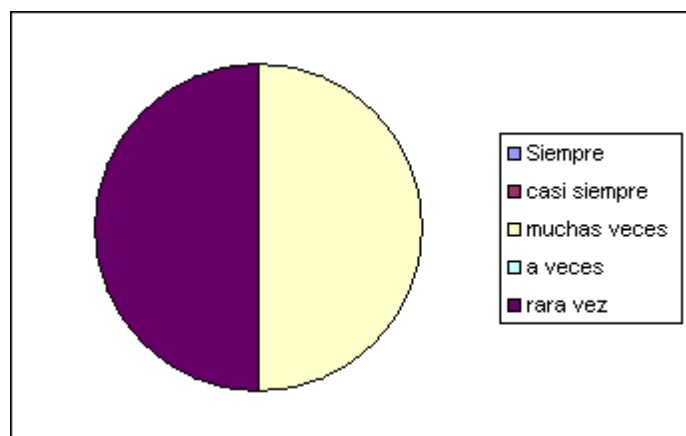
28. Se te ocasionan gastos con intención de perjudicarte económicamente



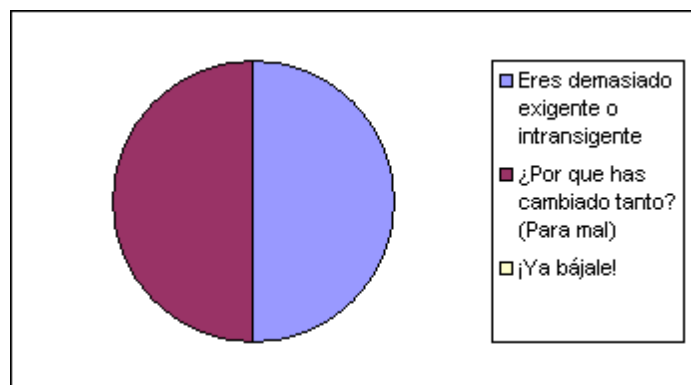
29. Se te ocasionan desperfectos en tu equipo de trabajo para perjudicarte



30. No te permiten comunicarte con nadie



31. Llegas a oír comentarios del tipo:



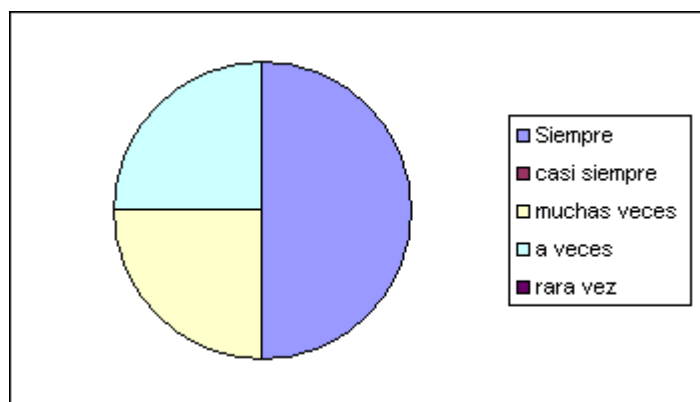
32. La mayoría de las personas, sobre todo los más allegados te hacen responsable o culpable de lo que está sucediendo mediante comentarios del tipo:



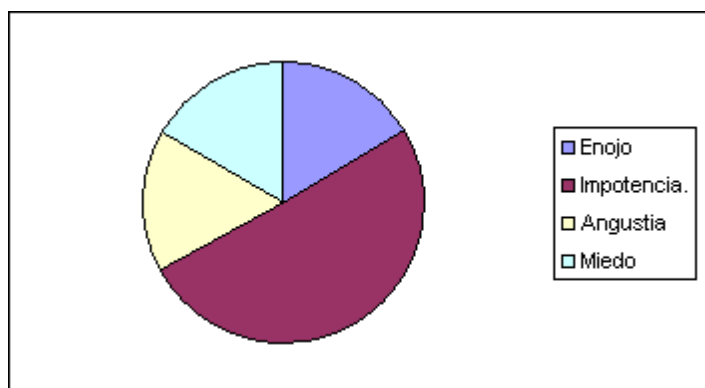
33. Todo esto:



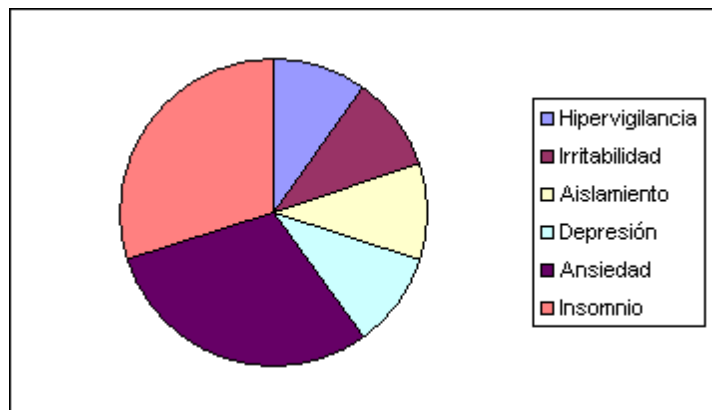
34. Después de cada interacción con la persona que sientes que te acosa, tardas en recuperar tu equilibrio emocional con rapidez



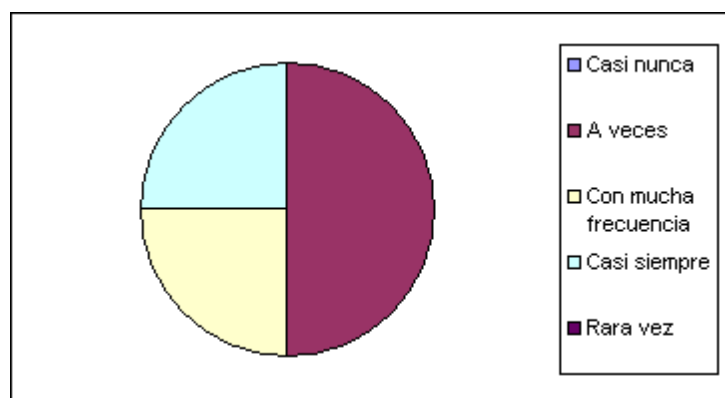
35. Cuando eres sometido/a a este tipo de acoso ¿cual es el sentimiento que más predomina?



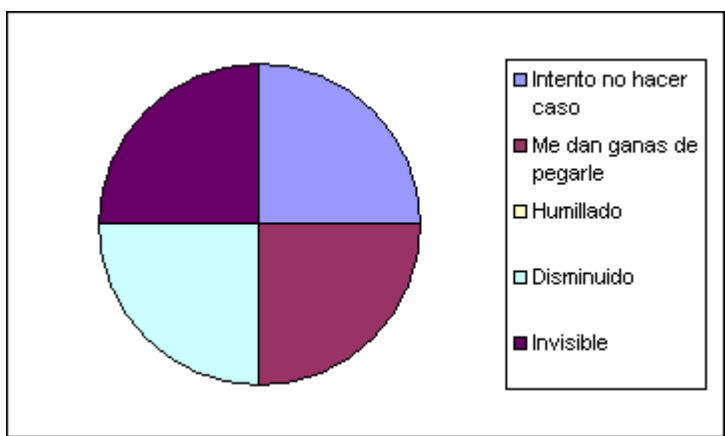
36. ¿Qué consecuencias ha tenido el acoso psicológico en tu caso?



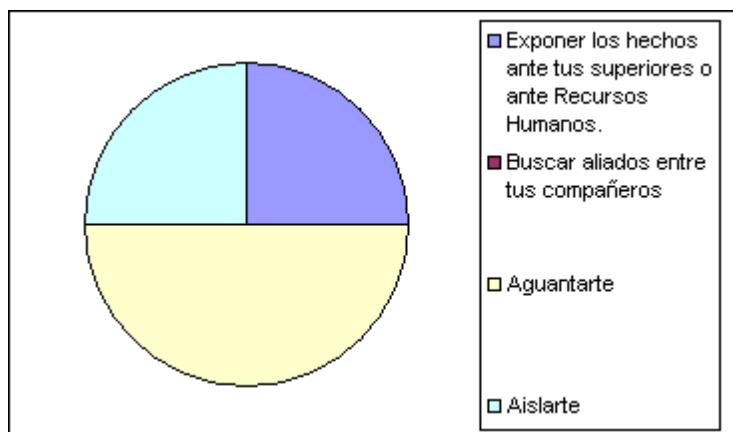
37. ¿Cada cuando has dejado de lado tus metas por seguir las exigencias de tu jefe?



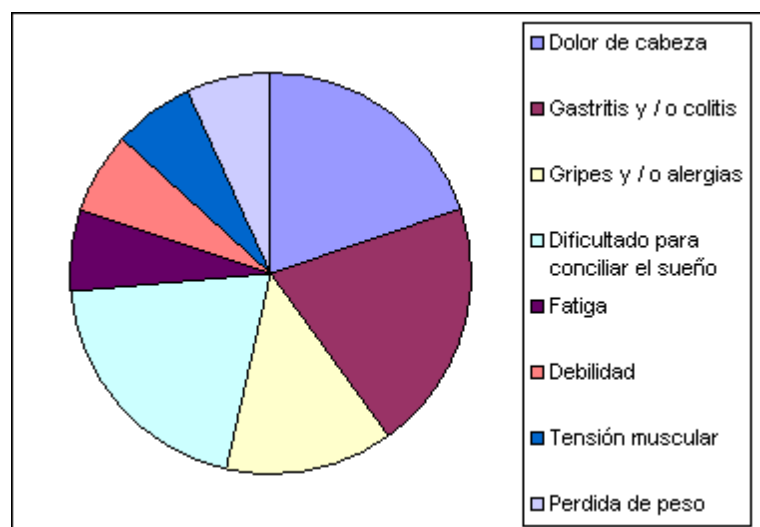
38. ¿Cómo te sientes cuando tu jefe te grita?



39. En medio de esta situación ¿Qué sueles hacer?



40. Comienzas a padecer enfermedades psicosomáticas:



41. Tus relaciones, en general, se están deteriorando:



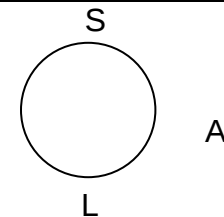
DATOS GENERALES

Fecha: 12 de marzo de 2004

Lugar: Casa de Luisa Fernanda (mesa del comedor)

Tiempo de observación: 1:30 hrs.

Observadora: Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez



Hora 6:00	Fila	Descripción	Notas	Interpretación
	1	L Bueno, pues, una vez más estamos aquí,	Yo esta tarde me siento menos inquieta, una ola de tranquilidad empezó a llegar a mi ánimo tan abatido de las semanas anteriores. Estoy con muchos deseos de escuchar a Sonsoles y ver qué me va a decir sobre el asunto de la renuncia de su acosador.	
	2	gracias por venir, estamos dos nada más,		
	3	bueno estamos tres, porque yo soy parte del		
	4	grupo, estamos Sonsoles, Almudena y yo,		
	5	muchas gracias por estar aquí. Nos faltan		
	6	dos compañeras pero no por eso la sesión		
	7	tiene que dejar de ser enriquecedora. Esta		
	8	mañana estuve en el Iteso dando		
	9	una...conferencia, digamos, sobre acoso		
	10	psicológico, a los alumnos, juntamos varios		
	11	grupos de alumnos de psicología y los míos		
	12	de ingeniería y...y estuvimos hablando sobre		
	13	el acoso, y fue muy interesante ver cuando		
	14	pregunté si había dudas, como tocan el		
	15	acoso desde sus diferentes profesiones, por		
	16	ejemplo, los ingenieros como que hablando		
	17	mucho de...muy interesados en cómo		
	18	denunciar, también cómo asesorarse ¿no? Y		
	19	los psicólogos muy interesados en la		
	20	patología del acosador y del acosado. Fue		
	21	muy...muy enriquecedor. Bueno, Sonsoles,		
	22	me enteré que la persona con la que sufriste		

23	el acoso psicológico, renunció, y no se si nos		
24	quieras comentar algo...¿Tú por qué crees		
25	que renunció? <i>[Hago esta pregunta con el</i>		
26	<i>propósito de explorar lo que está</i>		
27	<i>sintiendo ahora que su acosador sale de</i>		
28	<i>la institución, ver su realidad y sus</i>		
29	<i>imaginarios]</i>		
30	S Híjole, sin tener ninguna certeza de nada,		Hay un gran hermetismo
31	yo también no tengo más datos y ha habido		alrededor de su partida que
32	mucho hermetismo en manejar por qué,		ella aprovecha para hacer una
33	cómo, cuándo...en fin, como que no ha		crítica soterrada al desempeño
34	habido mucha información al respecto, no sé		actual de su jefe. No tiene
35	si a propósito, o simplemente porque hay		constancia actual de que ha
36	muchas cosas que todavía no se definen.		sido malo, pero escucha y
37	Eh.../larga pausa/ ...sin tener una certeza,		saca conclusiones. Infiero que
38	pero bueno, a partir de la experiencia que		hay un deseo de que
39	tuve con la convivencia con esta persona en		efectivamente las cosas las
40	el trabajo, yo estoy suponiendo que pudo		esté haciendo mal y que por
41	haber sido porque las funciones de la oficina		fin alguien de la institución con
42	de la cual él está a cargo, pudieran cambiar		más poder que él esté
43	a otro lugar, es decir, eventualmente en		logrando que ciertas verdades
44	algún análisis que se está haciendo de las		se pongan sobre la mesa. Es
45	funciones específicamente, no sé si del		manifiesta su alegría, dice
46	desempeño mismo de la persona de los		claramente que al fin se hará
47	resultados que está habiendo del trabajo,		justicia e infiero su "revancha"
48	eh....que hubiese, algún por ahí....elemento		a través de un pensamiento ce
49	que diera pie a pensar que las		"Mira yo me quedo y tú te vas"
50	funciones.../inaudible/....o como una llamada		Se está cumpliendo uno de
51	de atención al trabajo, no nada más por lo		sus deseos más íntimos: La
52	que hemos expuesto aquí sino cada vez yo		salida de su acosador. Hay
53	me encuentro más personas dentro de la		momentos en que me da la

54	organización que me dicen que el trabajo ha		impresión que se siente
55	dejado mucho que desear, el que se realiza		culpable por sentir tanta
56	en esa oficina ¿no? Entonces yo digo: “A		alegría, me pregunto acerca
57	ver, pos, si son muchas voces, es muy difícil		de sus creencias religiosas
58	que uno pueda hacer oídos sordos a tantas		¿Pensará que esta alegría
59	voces, que yo me lo encuentro sin querer,		puede ser un pecado? ¿Qué
60	pues, sin yo ya no tener nada que ver en el		debe frenarla? No será
61	asunto de la oficina, sí hay muchas personas		posible, su júbilo la rebasa,
62	y muchas áreas que se quejan, esa es como		pero de alguna manera hasta
63	la constante, no he escuchado hasta ahorita		este momento su lenguaje
64	una sola persona que diga: ¡Guau! El trabajo		corporal no manifiesta esa
65	está siendo maravilloso, no, porque siempre		alegría. Hay un sentimiento de
66	ha habido quejas y quejas y quejas ya que		reivindicación de sus
67	los resultados están muy por debajo de lo		competencias, de que si ella
68	que se necesita, pues, para otras áreas de la		se queda es porque es capaz
69	administración, como para la organización		y el se va porque no ha dado
70	en sí. Entonces yo me estoy imaginando que		el ancho. Infiero que esto
71	a lo mejor pudiera ser por ahí. Ahora, el		servirá para reforzar su
72	cómo, no sabría decirte más elementos. Una		seguridad en sí misma.
73	de las cosas, bueno, yo no puedo ocultar mi		Reafirma también lo positivo
74	alegría...ja, ja, ja, cuando yo me enteré, ja,		de su ambiente actual de
75	ja, ja, estaba yo en una actividad y llega una		trabajo.
76	persona a comentarme y fue muy difícil, m u		
77	y m u y difícil, no pegar de brincos en		
78	medio de la actividad en la que yo estaba,		
79	como diciendo, fue como una sensación de		
80	repente como de...de justicia, de por fin se		
81	hizo justicia. Incluso lo comentaba con otro		
82	compañero yo decía pues esto es lo que yo		
83	siempre estuve imaginando ¿no?		
84	Independientemente de cómo se dé y las		

85	condiciones alrededor de él, siempre dije:		
86	Híjole, pos, ojalá de veras que la gente se de		
87	cuenta, que entienda quien deba tomar		
88	decisiones, que realmente no está bien lo		
89	que está haciendo, no está bien lo que se		
90	está haciendo ahí. No está bien, uno, por lo		
91	que yo viví y por lo que vivieron mis		
92	compañeras y por lo que sigue viviendo la		
93	gente que todavía está ahí. También me da		
94	mucho coraje y me da mucha tristeza ver		
95	que hay mucho talento de todos los		
96	compañeros de los que se tuvieron que ir,		
97	como Candela, como muchos otros y de los		
98	que están ahorita que funcionan más en		
99	automático, como robotitos, por lo que		
100	decíamos en la sesión pasada, pues por no		
101	perder la chamba, porque necesitan el		
102	dinero, porque de una u otra manera crees		
103	en tu trabajo, porque te gusta tu trabajo.		
104	Desgraciadamente no hay las condiciones		
105	más favorables para desempeñarlo bien...n o		
106	r m a l e s, o sea ya ni siquiera hablo de		
107	ideal, de cómo tuviera que ser, sino en		
108	términos normales, de una oficina normal,		
109	donde puede haber pleitos pero también		
110	puede haber otro tipo de apertura a		
111	proponer, a ser creativo, a que te apoyen, a		
112	crear equipo no a que te dividan, y son las		
113	cosas que yo esperaría como normales en		
114	una chamba ¿no? No tanto que no hubiera		
115	conflictos porque eso...[No levanta la		

116	<i>mirada, ve a la superficie de la mesa, de</i>		
117	<i>repente gira la vista y la dirige al techo,</i>		
118	<i>no me ve a mí ni a Almudena, juega con</i>		
119	<i>su cabello, lo hace hacia delante y hacia</i>		
120	<i>atrás en movimientos repetitivos y con</i>		
121	<i>una gran sincronía.]</i>		
122			
123	L y S Siempre va a haber...		
124			
125	S Entonces, fue como esa sensación de qué		Infiero que empieza a renacer
126	padre, qué padre por mí y qué padre por mis		una confianza en la institución,
127	compañeros. Desafortunadamente, a lo		habla de que ésta sea
128	mejor, muchos de los que ya se fueron pues		congruente, entiendo que de
129	no van a tener la oportunidad como de		alguna manera, aunque no
130	regresar y de terminar lo que iniciaron, y de		total, la institución empieza a
131	una u otra manera, pues también fue su		resarcirle el daño causado.
132	proyecto. Sin embargo, pues es como		
133	un...¡Caray! Que la institución sea		
134	congruente, o sea, de lo que hablábamos		
135	¿no? Que realmente se detecte que no se		
136	puede actuar tan impunemente y retener a		
137	gente por sinrazones, sí, sí, por no decirlo		
138	de otra manera. <i>[Ahora sí empieza a</i>		
139	<i>expresar más su alegría de manera no</i>		
140	<i>verbal, sus ojos brillan, tienen un</i>		
141	<i>chispazo de luz que va y viene]</i>		
142			
143	A Es como la seguridad, no sé, cuando	A mí me parece muy fuerte lo	Interpreto que su herida es tan
144	sientes que... que aprehendieron al criminal	que ha dicho. Hablar de un	grande y tan profunda que es
145	y que no va a andar por ahí haciéndole a los	criminal son palabras mayores,	capaz de comparar a su
146	demás lo que te hicieron a ti... <i>[Mueve las</i>	pero entiendo que lo haga, se	acosadora con un criminal,

147	manos hacia delante con las palmas	siente muy dañada. Escucho su	que quisiera verla encerrada,
148	hacia fuera , como si repeliera algo, como	daño a través de esta	alejada de todos, dice que
149	si echara algo hacia atrás alejándolo de	expresión, para ella es como un	para que no le hagan a los
150	ella]	crimen lo que ha ocurrido.	demás lo que le hicieron a
151			ella, pero yo creo que lo dice
152			por ella, es como decir:
153			“Quédate ahí encerrada, tras
154			los barrotes, para que no solo
155			no me hagas daño a mí sino
156			para que me des el gusto de
157			verte desposeída de poder y
158			abandonada a tu suerte”
159			Infiero en el fondo un deseo
160			de venganza. Me doy cuenta
161			que aunque no es muy
162			expresiva es capaz de ir al
163			punto sin dar rodeos.
164			
165			
166	S Sin embargo y a manera de confesión,		Hay miedo, no cabe duda, se
167	digo muchas cosas que yo guardo para mí		encoge como protegiéndose y
168	que no las comparto con nadie, solo aquí		sus manos entrelazadas han
169	con ustedes, a mí en el fondo me da como		formado un puño ¿para
170	un poco de temor...todavía [Baja la cabeza		defenderse?
171	mirando de nuevo la superficie de la		
172	mesa, mete la cabeza como acortando el		
173	cuello y entrelaza las manos]		
174			
175	L ¿Por qué temor?	Pregunto casi sabiendo la	
176		respuesta.	
177			

178	S Temor porque...no sé por qué, pero de		Tiene mucho miedo aún de
179	alguna manera me imagino que ésta		abandonar la institución. Le
180	persona se va a ir como quien da una patada		otorga todavía mucho poder a
181	de ahogado, es decir, me voy pero...como		la persona que la acosó, como
182	decir, yo me fregué pero conmigo se van los		si no pudiera establecer
183	demás...		claramente los límites y no
184			entendiera que ahora está
185			fuera de su campo de acción,
186			de u control. Se siente
187			vulnerable.
188			
189	L No me voy sólo	Confirmo...de alguna manera	
190		me adelanto a sus palabras,	
191		pienso que debí callarme.	
192			
193	S Exactamente, entonces no sé, siento que		La rabia también existe por
194	todavía hay como mucha...eh...rabia hacia		aparte de ella, pero la pone en
195	mí concretamente de esa persona y lo digo		el acosador. Le otorga poder
196	porque los proyectos que yo tengo		con sus proyectos actuales,
197	actualmente y que de una u otra manera		dice que se los bloquea.
198	tengo me tengo que seguir vinculando con la		Siento que no descansará
199	oficina de esta persona...este...curiosamente		hasta que lo vea realmente
200	los proyectos que tratamos de impulsar		fuera ¿Tras los barrotes como
201	desde mi oficina todos se bloquean,		Almudena con su acosadora?
202	absolutamente todos, entonces es más		Teme no solo perder el
203	como un acuerdo o una negociación como		empleo sino todo lo que
204	con gente que está abajo, que con él		depende de él a nivel familiar
205	directamente, o sea, si las cosas son		y social. Teme también por su
206	directamente, es terrible. Sí entonces yo		imagen de profesional
207	tengo el temor a esas...en el fondo, a lo		competente que tanto le
208	mejor es inconsciente, pues, vivir todavía		denigró su acosador. Habla

209	con ese miedito de alguna represalia, como		de perversidad y le teme.
210	ahora se va y me imagino que no es así		Infiero que no ha hecho
211	como en términos muy buenos, tampoco con		consciencia explícita de todos
212	una imagen muy favorable y positiva ante la		los recursos con los que
213	opinión de las demás personas de la		cuenta ahora, ya no está
214	organización...entonces no sé por qué, pero		divorciada y sola con una hija,
215	como que intuyo que es esa personalidad		tiene un marido que la apoya,
216	perversa de la que hablábamos la sesión		tiene un entorno familiar y
217	anterior y como que quiere agarrarla con		social que la aprecia y la
218	quien sea, y en este sentido, pues como yo		sostienen emocionalmente, ha
219	sigo allí, es decir, hizo todos los esfuerzos		demostrado que puede con el
220	por sacarme y finalmente salí, me salí y		trabajo que le asignen porque
221	como que a lo mejor se sentía como con la		está preparada y es creativa,
222	victoria de ¡Eh! Me quité de la gente que		posee iniciativa,
223	quería...¿no? Y de repente ¡Tómala! Ahí		conocimientos y habilidades.
224	estoy yo otra vez aunque en otra área y		Pero ante el acosador, o ante
225	trabajando con otras personas y bla, bla, bla,		la imagen que ella sigue
226	pero de todas maneras me imagino que para		teniendo del acosador se
227	él es como...como....la puñalada en la		convierte en una niña
228	espalda de decir "No te salió el juego, de		indefensa que se asusta ante
229	todas maneras me tienes que ver y además		la posibilidad de un daño
230	¿Sabes qué? No te puedes broncear		cuando el acosador, ahora,
231	conmigo" ¿Por qué? Porque yo ya estoy		ante la institución, está muy
232	trabajando con personas con las que no te		debilitado. Pero ella le sigue
233	conviene hacer por ahí, alguna...alguna		confiriendo autoridad y poder.
234	tontería. Entonces, pues me imagino,		Piensa en lo mal que se debe
235	tratando de ponerme en su lugar, como que		haber sentido su acosador
236	a mí me daría como...pensando pues, en		cuando la vio volver a la
237	una personalidad perversa, yo ciertamente		institución, pero es que ella es
238	no puedo hablar de cómo reaccionaría yo en		realmente la que se siente
239	una situación que...para empezar que		mal. Pone en él lo que ella

240	provoque yo una situación de		siente, lo proyecta. No hay
241	esas...espero...pero sí me imagino que sería		ninguna evidencia de que él
243	como, como una rabia reprimida muy muy		se sienta de alguna manera
243	fuerte. Entonces, pues yo digo ¡Híjole! Te		con la presencia de ella en la
244	digo, como que está todavía eso en el		institución. Se pelea con él en
245	inconsciente, igual y yo me estoy haciendo		su imaginación pero la verdad
246	marañas, y claro que no va a pasar nada,		es que se pelea con ella
247	confío en que...no tiene por qué pasar, digo,		misma. Posiblemente se sigue
248	finalmente ya él muy su vida y yo ya estoy		culpando y no se persona a
249	acá con mis rollos profesionales y...[Se		ella misma. No termina de
250	<i>mueve en la silla constantemente, como</i>		ubicar su situación actual ni la
251	<i>si se estuviera acomodando y no</i>		del acosador.
252	<i>encontrara una posición cómoda, está</i>		
253	<i>inquieta, mueve la mano derecha en</i>		
254	<i>círculos sobre la mesa. Su mirada no se</i>		
255	<i>fija en ningún lugar, va de un lado a otro]</i>		
256			
257	L Pero has dicho que hay un temor...		
258			
259	S Pero sí en el fondo te digo, a lo mejor es		
260	como muy inconsciente y ahorita lo estoy		
261	haciendo como más consciente...		
262			
263	A ¿Sabes? Yo pienso que tu temor es como	Yo entiendo lo que siente,	Hay una gran inseguridad en
264	el mío ¿No? De manera diferente pero...en	empatizo con ella, además me	sus competencias laborales,
265	cuestión de que tú dices "Yo temo a que él	da pena ver el daño que le	es el daño que reporta aquí.
266	saliendo me ponga en mal, me ponga en	hicieron. A Almudena le tengo	Sus comparaciones con el
267	mal, o que diga, bueno yo hice esto porque	mucho cariño, fue mi alumna,	monstruo me dice que está
268	Sonsoles hizo aquello ¿No? Y...y más que	yo la asesore en su reporte de	dañada, que perdió su
269	nada yo, yo también, hacia lo mío, mi temor	servicio social y fue presidenta	confianza y ¿sus ideales?
270	más que nada fue a realmente empezarme a	del jurado en su examen	Conoce el daño pero parece

271	creer la idea de que...que yo realmente no di	profesional. Siento coraje ¿Por	que se deja rebasar por él,
272	el ancho en la medida en que quería esta	qué la dañaron? Apenas	dice no saber las dimensiones
273	persona, es decir, en la medida en que ella	empezabas ¿Cuándo	del mismo. Antes era un
274	no quería o no creía que yo era una	entenderán las empresas que	criminal, ahora un monstruo.
275	profesionista...y...y....eso ¿no? Más que	así no se puede tratar al	Infiero que se siente muy
276	nada yo creo que es...es noción del daño	personal? Almudena estaba	pequeña ante el daño
277	que recibes, o sea, esa	llena de ideales cuando salió	causado y no encuentra en sí
278	intranquilidad....este....esa tranquilidad	de la carrera. Honestamente	misma ni la respuesta a lo
279	todavía no se alcanza y más que nada es la	me duele lo que le ocurre. Me	que ocurrió ni los recursos con
280	consecuencia de eso...es que no sabíamos	da mucho coraje. Pienso que	los que cuenta.
281	es, es como un monstruo ¿no? Que	no me quiero “embarrar”,	
281	aparece en una laguna y no sabes ni las	mantengo mi distancia y vuelvo	
282	dimensiones ni las proporciones, ni como te	a estar con ellas. La acosadora	
283	va a atacar. Entonces te esperas las	o el daño es como un monstruo	
284	agresiones de cualquier manera. Yo creo	que aparece en una laguna. Mi	
285	que pos...esto es el resultado....entonces	mente visualiza el Lago Ness,	
286	como que sí trabajar eso. [Trae una cola de	en Escocia, pero vuelvo a	
287	caballo con ligas que le controlan el	imaginarme a la acosadora de	
288	volumen de la misma y la recorre	Almudena, una mujer que en mi	
289	continuamente con su mano derecha, de	imaginario, es basta e	
290	arriba hasta abajo, una y otra vez. Me ve y	ignorante, bueno personajes	
291	se sonríe con una sonrisa muy sutil,	para una novela.	
292	apenas y abre los labios]		
293			
294	S Sí, tienes razón, y además, digo, yo		Sigue buscando explicaciones
295	buscando una explicación más lógica al por		“lógicas” se ubica en el
296	qué de este...éste temor, digo, pues a lo		pensamiento, sigue con sus
297	mejor tiene que ver que realmente no pasó		imaginarios. ¿Acaso hay
298	mucho tiempo en el que yo me separé del		alguna explicación para la
299	lugar donde se dio toda la situación de acoso		perversidad? Le duele ver que
300	y ahí voy otra vez y aunque no es		los valores y los ideales

301	propiamente en la misma oficina pero sí		depositados por ella en la
302	tiene que ver con el mismo ámbito y ya veo		institución se vinieron abajo,
303	a la organización de manera diferente ¿En		mejor dicho se le vinieron a
304	qué sentido? Que antes la veía como más		ella abajo, o ella desposeyó a
305	en el ideal ¿No? De que ¡Ay mi institución! Y		la institución de esos valores
306	la organización y todos los valores que		por la situación que vivió, que
307	promulga y bla, bla, bla y como el irme		le parecía tan incongruente
308	desencantando de la organización a lo largo		con la filosofía profesada por
309	del proceso de una situación de acoso		la organización. Se siente
310	psicológico, el daño físico, ver...el no		decepcionada, intuyo que de
311	encontrar eco en las personas que se		alguna manera culpa a la
312	supone que tenían que tomar una decisión		institución por haberpermitido
313	pero urgente frente a una situación que no		que la maltrataran y por no
314	nada más era conmigo sino que ya se		haber hecho nada. El miedo la
315	estaba repitiendo con otros casos de la		sigue y la persigue. Creo que
316	misma oficina, con la misma persona,		no se sentirá cien por cien
317	etcétera, entonces eso fue como que un rollo		segura hasta ver al acosador
318	más como de desencantamiento, como de		fuera. De pronto pienso como
319	decir, pues pues se me cayó como el el		si se reprochara a ella misma
320	idolito en que yo tenía a la organización, de		el haber regresado a la
321	repente se cayó y se hizo pedacitos pues y		institución, o haberlo hecho
322	como que enfrentarte a la realidad de decir		después de una ausencia que
323	¡Híjole! Pues qué feo, y pensar que yo, o		ella califica de breve en su
324	sea, no sé, como que le di...dices pos le		contexto. Dice que no hubo
325	estoy dando mucho a esta organización, o le		una sana reparación por haber
326	di en su momento a la organización para		vuelto pronto. Está
327	darte cuenta que todo funciona en ese nivel		confundida, dice que su
328	¿No? Entonces este...yo creo que a veces		bronca no es con la
329	como que no hubo ese proceso como de		organización, ni siquiera con
330	sana separación de decir: "A ver, me alejo		ella misma, la bronca, dice, es
331	totalmente por un tiempo x, incluso cuando		de una persona conmigo. Es

332	yo estuve platicando con gente, al final me		como si tuviera deseos de
333	decía: Tú no te preocupes, o sea, no hay		salirse de todo, de mantenerse
334	bronca, y yo decía es que mi bronca no es		al margen. La bronca es de
335	con la organización, mi bronca es...es más,		otro conmigo y yo no tengo
336	ni siquiera es mía, es la bronca de una		que ver, ni la organización.
337	persona conmigo, que me		Creo que siente coraje con la
338	está haciendo a mí la vida de cuadritos, yo		institución, por supuesto que
339	no tengo nada con esta persona, o sea, yo		con el acosador pero también
400	estoy ahorita así porque es la reacción de lo		con ella misma por haber
401	que yo estoy recibiendo, pero en realidad yo		vivido lo que vivió ahí. Las
402	no tengo ninguna bronca, no es mi estilo		víctimas de acoso, suelen
403	irme bronqueando con la gente, al contrario,		introyectar la culpa, es decir,
404	evito lo más posible un conflicto siempre y		de alguna manera reconocen
405	cuando a mí tampoco me agredan ni me		que ellas, por poseer
406	falten ¿No? Pero esta persona me decía:		determinados atributos, han
407	“No te preocupes a mí también me pasó una		generado el acoso, y esto las
408	situación similar y yo tardé diez años en		confunde, porque nunca se lo
409	regresar a la organización y mira el puesto		esperaron. De alguna manera
410	en el que estoy ahorita” Y sí, uno de los		las hicieron sentir
411	puestos directivos más altos “Así que tú no		inapropiadas. Veo coraje y
412	te preocupes es como se pasar y luego tu		decepción por el Procurador
413	vas a regresar” Entonces yo me fui con esa		de Derechos Universitarios,
414	idea de...bueno, en su momento, si hay algo		simplemente no hizo nada y
415	chido, si hay algún proyecto padre, órale,		encima le dice que qué pena
416	pero más bien mi mente estaba en		que le está tocando ver lo más
417	separarme y desvincularme totalmente y a		oscuro que tiene la institución.
418	los dos meses se da la coyuntura, me		Intuyo aquí su impotencia,
419	vuelven a hablar, obviamente en la		porque ya se había hablado
420	necesidad de tener un empleo, de ver que la		en otra sesión que el Rector
421	situación estaba muy difícil en todos lados,		no hizo nada, ahora este
422	dije, pues ora sí que esta buscando uno algo		señor tampoco, puedo

423	de sobrevivencia /se ríe/ Entonces dije órale		entender que sintiera que la
424	y entonces como te digo ese órale como que		dejaron sola, a la deriva, para
425	no me ha permitido separarme del todo y		valerse por sus propios
426	como sanar del todo, entonces ahora frente		recursos cuando más
427	a este anuncio de que esta persona se va,		lastimados los tenía, cuando
428	es como...en el fondo...por fin voy a ser libre,		estaban minimizados. Luego
429	no sé si me explico, es como esa sensación		se reconcilia con la institución
430	de ¡Al fin voy a poder estar en tranquilidad y		y dice que es la misma que la
431	libertad! Aunque ya conozco todos los		atacó y la desprotegió la que
432	trasfondos de la institución pero difícilmente		sigue manteniendo sus
433	hay ahorita algo más cochino de lo que vi, de		expectativas y la que le da de
434	lo que viví, a todos los niveles.../inaudible/		comer aún. Entonces habla de
435	...sí, sí, sí, y me lo dijo...como decía		un aprendizaje ¿Es tal vez una
436	Candela, la misma persona que se supone		forma de reconciliación?
437	que estaba a cargo de los derechos		Obviamente está deseando
438	universitarios me lo dijo “Qué pena, pero te		reconciliarse ¿pero con quién?
439	está tocando ver lo más oscuro que tiene la		Yo intuyo que con todo y con
440	institución”, así como que...pos ni modo, pos		todos, pero más que nada con
441	ya lo viste, pos ahí está y así es...y así es		ella misma.
442	/puntualiza/ yo dije híjole, entonces te digo		
443	o.k., lo acepto ahorita esa misma institución		
444	me sigue dando de comer, sigue		
445	manteniendo mis expectativas, yo cambié		
446	radicalmente mis actividades con respecto a		
447	lo que hacía en mi anterior oficina y de una u		
448	otra manera estoy pensándolo más bien		
449	como un reto, decir pues lo que estoy		
500	haciendo ahorita vamos a ver de qué		
501	manera puede ser significativo y aprendizaje		
502	y		
503	bla bla además, me estoy encontrando con		

504	un equipo de trabajo, hígole, padrisísimo, o		
505	sea, del cielo a la tierra un equipo super		
506	unidísimo, un nuevo jefe que es, hígole, que		
507	te apoya , que te permite creatividad,		
508	libertad, no no no, yo estoy fascinada y me		
509	está permitiendo aprender todo lo que no		
510	tuve /compara/ y sobre todo me está		
511	permitiendo mucho decir, sanar esta parte		
512	de claro que hay trabajos diferentes en la		
513	misma organización, o sea, no es cierto que		
514	todo tiene que ser igual de cochino, no es		
515	cierto que las formas de este señor que tanto		
516	nos metió en la cabeza como si fuera un		
517	curso de...de...de ventas piramidales, acá de		
518	onda de ...sí podemos y todos vamos a ser		
519	felices y bla bla bla...no es cierto, es decir,		
520	ya me doy cuenta, o sea, ahorita ya estoy		
521	pudiendo como poner esas dos partes en la		
522	balanza, por un lado cómo poder identificar		
523	una personalidad tipo acosadora y como		
524	identificar una situación n o r m a l de		
525	trabajo. Tenemos conflictos, claro que		
526	tenemos conflictos...[<i>Mueve sin cesar las</i>		
527	<i>manos, se toca el cabello y se echa un</i>		
528	<i>mechón hacia atrás una y otra vez. Su</i>		
529	<i>mirada parece fijarse más en la mesa y en</i>		
530	<i>las grabadoras.]</i>		
530			
532	A Ese es el problema cuando te empiezan		
533	a... a acosar ¿No? Dices es que este trabajo		
534	este...no puedo imaginarme que me esté		Almudena habla de la negación, Se resiste aún a creer en todo lo que pasó.

535	pasando esto, esto es circunstancial, esto se		Siento que es un mecanismo
536	va a terminar, mañana es el último día, es la		de defensa, un decir "Quédate
537	tensión, es el periodo, es la nómina, es el		ahí, no te acerques" Antes de
538	trabajo, es la carga de trabajo, y llega un		aceptar que pasó. Luego culpa
529	momento en que dices: "Se va a acabar" y		a la persona, no a la tarea.
540	luego te das cuenta que no es la tarea, es la		Siento que eso le da una
541	persona..		especie de respiro, decir:
542			"Bueno, yo puedo con las
543			tareas, lo que ocurrió fue por
544			una persona que no tengo por
545			qué volverme a topar, fue la
546			persona, no la tarea, mis
547			competencias están intactas"
548			Siento que así lo vive para
549			reafirmar sus capacidades
550			profesionales. Necesita
551			decirse a sí misma que ella no
552			falló, ni como persona ni como
553			profesional.
554			
555			
556	S Exacto , entonces te digo para mí ahorita		Se reconcilia, piensa en la
557	ha sido bien sanador en ese sentido		sanación.
558	encontrar otro tipo de condiciones de trabajo,		
559	con otro tipo de personas... <i>[Lo dice con un</i>		
560	<i>gran suspiro de por medio]</i>		
561			
562			
563	L Y en la misma institución	Recalco que es la misma	
564		institución para que le quede	
565		más claro que en una misma	

566			organización hay diferentes	
567	S	Y exactamente en la misma institución	escenarios.	
568				
569	L	Eso me parece muy relevante, que la		
570		misma institución que en un sitio está tan		
571		contaminada, en otro puede tener áreas de		
572		salud		
573				
574	S	Exacto...y cómo hacerle en ese caso para	Me da mucho coraje cuando las	Hay un reclamo, es un grito
575		que se den cuenta de que no es normal la	organizaciones no cuidan a sus	hacia la institución de
576		situación que se vivió, que se vive en esa	empleados, cuando no depuran	"Revisen, revisen, no cierren
577		oficina, entonces, te digo, la salida de esta	su ambiente laboral o no hacen	los ojos, me hace daño que no
578		persona yo la atribuyo más a que la	nada para mejorarlo. Me	quieran ver, me hace daño
579		institución se da cuenta pues, como que al	molesta cuando hay un	que no hayan creído en mi,
580		jefe directo, en este caso al rector, como que	descuido tan grande, tan	miren lo que han hecho. Están
581		le llegó por todos lados el decir ¡Basta ya!	evidente y cuando a pesar de	ciegos ¿No se dan cuenta?
582		Esta oficina guácala, es más, si has tenido	los avisos ¿o debería decir	¿Hasta cuándo van a abrir los
583		broncas con su personal, chequen sus	gritos? Nadie escucha.	ojos?"
584		expedientes, chequen todos los este		
584		eh...denuncias que hubo con el procurador		
586		de derechos universitarios y no nada más		
587		mías, de otros compañeros, chequen		
588		este...el desempeño profesional de la		
589		persona, chequen los resultados, o sea,		
590		como que ya fueron muchos elementos, y		
591		además, parece ser que como que no hubo		
592		un buen entendimiento de este señor con el		
593		coordinador, entonces es así, como que ES		
594		EL COLMO SI LO SIGUEN		
595		MANTENIENDO...[Levanta el tono de voz		
596		y con la mano derecha en alto señala		

597	<i>hacia el frente con decisión y energía]</i>		
598			
599	A Por ejemplo en mi caso la empresa en que		
600	yo estaba llevaba desfiladas en el año cuatro		
601	auxiliares contables ¿No? Era, era una		
602	cantidad exagerada de rotación. Entonces		
603	resulta que ella quería plantear como que el		
604	problema era yo, yo era la que no me ponía		
605	la camiseta de la empresa, la, la, la nefasta		
606	¿No? Y yo decía es que está más que obvio,		
607	a quién le cabe en la cabeza que las...que,		
608	que que...las personas de arriba aunque se		
609	den cuenta no hagan nada y yo me atrevería		
610	decir que los organismos o empresas		
611	mantienen esas personas hasta que piensan		
612	que les están dando resultados, así como ,		
613	hasta que dicen, ora si que son carne de		
614	cañón y estamos obteniendo algo mejor,		
615	hasta que se den cuenta que la carne de		
616	cañón es demasiada en comparación con los		
617	resultados. <i>[El lenguaje no verbal de</i>		
618	<i>Almudena es tranquilo, sigue acariciando</i>		
619	<i>el pelo recogido en una cola de caballo</i>		
620	<i>sujeta a la vez por ligas, su voz es suave</i>		
621	<i>pero firme, empieza a darle vueltas en</i>		
622	<i>círculo a una grabadora pequeña que es</i>		
623	<i>suya, la prestó para las sesiones, los</i>		
624	<i>dedos de sus manos no están quietos,</i>		
625	<i>pero sus movimientos son suaves]</i>		
626			
627	S Y yo creo que pasó esto como una señal...		

Sabe muy bien lo que quiere expresar, está diciendo a gritos "No fui yo, no fui yo, déense cuenta"

628			
629	L	¿Crees que hubo un darse cuenta por	
630		parte del superior?	
631			
632	S	Yo creo que sí, yo creo que sí, aunado	
633		como te digo...seguramente hubo por ahí un	
634		problema con alguien...	
635			
636	A	Tal vez se puso con alguien que no debía,	
637		tal vez alguien de mayor rango...	
638			
639	S	Es, te digo, son puras especulaciones, no	Yo la escucho y siento alegría
640		tengo la verdad ningún elemento....he	por ella, la vi en plena crisis y
641		procurado, aunque la tentación y el morbo	pude palpar lo dañada que
642		me ganan, mantenerme lo más posible al	estaba. Ahora veo el camino
643		margen. Presto atención a la información	franco hacia su recuperación
644		que me llega, pero que me llega, no que yo	total. Escucho su júbilo, su
645		ande buscando, también como en un rollo de	triunfo. Es como volver de la
646		evitar meterme en broncas, pero sigo con el	guerra con el jefe del otro
647		temor de que si se empieza a preguntar, por	bando derrotado.
648		ahí luego este señor quiera utilizarme...así	
649		como...claro es que tu me odias, ese es su	
650		estilo, enrollar, enrollar, enrollar y enrollar.	
651		Entonces yo he procurado no meterme, no	
652		hablar, el único lugar en el que yo comento	
653		es acá...aunque cuando me dijeron no pude	
654		ocultar mi cara de alegría, era la mujer más	
655		feliz del mundo creo que ha sido la noche en	
656		que más tranquila he dormido en los últimos	
657		dos meses.. ¿Sabes cómo se lo dije a mi	
658		marido? Le dije siento como si me hubieran	Tiene mucha curiosidad y yo
			diría que necesidad de saber
			detalles del despido del jefe
			que supone está disfrazado de
			una renuncia. Infiero que
			quiere comprobarse a sí
			misma y demostrar ante los
			demás que el que estaba mal
			era él, que ella, al permanecer
			está demostrando que tenía la
			razón y que es una persona
			de fiar y competente. Le
			alegra enormemente que se
			vaya, no disimula su alegría, lo
			dice abiertamente y es que
			esa es que el hecho de que a
			él se le separa de la institución
			es su mejor arma para sanar.
			Necesita volver a reafirmarse
			como que ella no es la del

659	quitado una tonelada de encima, como si me		problema, por eso menciona y
660	hubieran quitado de aquí /se señala la nuca/		puntualiza que pude llevarse
661	esa losa del Pípila ¿No? Sí, porque de		bien con cualquier persona,
662	veras, cada que había que tratar algo con su		incluso de la oficina de su ex
663	oficina, para mí era era el estrés, era		jefe, menos con él.
664	angustia. Y mi jefe no se si sepa, no se si		
665	tenga el contexto o si tenga contexto, mi jefe		
666	actual "No pos tu ponte de acuerdo ahí con		
667	los de comunicación social" ¡Ayyyyyyyyyyyyy		
668	no! [grita a pleno pulmón y gira la cabeza		
669	hacia arriba como mirando al cielo] Digo,		
670	hablo perfectamente con cualquier persona		
671	de ahí que no sea este señor, con todos los		
672	demás no tengo ninguna bronca...		
673			
674	A Pero yo creo que eso, eso es lo que te		Noto que es una persona muy
675	limita en la vida ¿No? Dices tú, yo tenía mi		acostumbrada a reprimir,
676	vida normal como diciendo no ando		infero que en su formación, la
677	pasándome la vida bronqueandome con		represión es sinónimo de
678	nadie a cualquiera puedo ver a la cara y tan		educación, de buenos
679	feliz y no vas a hacer que cambie mi		modales. No se da permiso
680	sensación ¿No? De que me empieza a		para gritar, para insultar, y
681	poner enojada, y nomás lo ves y...y yo creo		además le confiere al
682	que tener personas que nos consideramos		acosador el poder de hacerla
683	pacíficas el hecho de decir tengo una		sentir mal. No recurre a los
684	persona que tiene ese, ese poder de		recursos que tiene para
684	hacerme sentir mal [Se le enrojece el		defenderse.
685	rostro y hace una mueca como cerrando		
686	o apretando las mandíbulas, aunque		
687	mantiene un tono de voz que pareciera		
688	imparcial]		

689			
690	S	Sí.../inaudible/ pero decir ya ya quiero	
691		soltar...ya quiero soltarlo	
692			
693	L	Pero hay algo que te retiene	
694			
695	S	Sí, y que yo no se si es el hecho de que	
696		todavía está ahí y que de una u otra	
697		manera...	
698			
699	A	¿No será eso que tu dijiste o que dijimos	
700		la vez pasada de no nos dimos la	
701		oportunidad de decirle es que esto esto y el	
702		otro... y aquello...	
703			
704	L	Sonsoles... /perdón a Almudena porque la	
705		interrumpí pero desviaba lo que Sonsoles	
706		quería expresar/	
707			
708	S	Y es que, perdón <i>[ahora me interrumpió</i>	Yo la escucho. Le he puesto
709		<i>Sonsoles a mí, tiene muchas ganas de</i>	mucha atención, eso me
710		<i>seguir hablando]</i> muchas veces he	reporta a mí que he podido
711		fantaseado con llegar y es que son vil	dejar mi problema de
712		fantasías...porque claro a la hora de	desempleo lejos, o por lo
713		verlo....por ejemplo, ayer, en la mañana tuve	menos en "stand by" pienso en
714		una junta en el mismo edificio donde trabaja	ello, en el desempleo, pero soy
715		este señor y yo llegué temprano, era	capaz de regresar con ellas a
716		temprano, como 8:15 de la mañana, levanto	nuestra reunión. Me alegro por
717		la mirada y el tipo...es decir, los dos	todas.
718		teníamos que subir a fuerza, por la misma	
719		escalera, al mismo tiempo porque íbamos a	
			Escucho en Sonsoles una gran necesidad de seguir hablando, la noto eufórica, como si necesitara desde hace mucho explayarse de esta manera, necesitaba este escenario. Por lo que veo, hace tiempo que juega con los imaginarios, fantasea continuamente sobre lo que hará o haría si lo tuviera enfrente y cuando lo tiene,

720	coincidir y dije yo "No manches" Se me cayó		vuelve el miedo, ni siquiera es
721	todo, se me cayeron los calzones, me puse		capaz de cruzarse con él, lo
722	así como toda nerviosa, llegué toda agitada,		evita, busca rutas más cortas
723	o sea, de repente me empezó a doler el		para evadirlo, acelera el paso,
724	estómago, o sea, que yo dije ¿Pues qué me		el daño sigue ahí de alguna
725	está pasando? Y todo era el estrés de ya		manera. Al verlo se confunde,
726	¿qué le digo ¿Me volteo y le doy un		no sabe qué hacer, no sabe
727	trancazo? ¿Le digo qué bueno que ya te		cómo reaccionar.
728	largas tal por cual porque guácala? ¿Volteo		
729	y le digo una grosería? ¿Le miento la		
730	madre? Pensé todas estas cosas en dos		
731	minutos...y dije no, mejor apresura el paso,		
732	procura no coincidir, ni siquiera lo voltees a		
733	ver. Y más o menos alcancé como a ganarle		
734	el paso, subí yo como que corriendo las		
735	escaleras pero sentía por supuesto la mirada		
736	detrás, así como, porque él venía justo atrás		
737	de mi y dije donde me hable ¿Qué voy a		
738	decirle? ¿Qué me va a salir? Lo primero que		
739	me salga va a ser darle un madrazo, en mi		
740	vida le he dado un golpe a nadie, pero si me		
741	dice algo o me habla por mi nombre, con que		
742	me diga "oye" volteo y les suelto un		
743	trancazo...llegué arriba corriendo y me fui		
744	por un lado sabiendo que el otro se iba a ir		
745	por ese...y hasta que llegó a su oficina y		
746	cerró la puerta todo el tiempo sentí su		
747	mirada espantosa sobre mi...y yo de		
748	espaldas pues...		
749			
750	L Sientes todavía ese poder, de alguna		

751	manera		
752			
753	S Sí, sí, como que hay algo ahí que aún no		
754	ha permitido que salga...		
755			
756	L Oye Sonsoles y si tuvieras aquí a esa		
757	persona...		
758			
759	S Le daría un golpe...		
760			
761	L Aparte del golpe		
762			
763	S No, no es cierto, no es cierto..		
764			
765	L Si lo tuviéramos aquí sin poder, sin ese	Yo quiero que saque todo lo que tiene adentro y recuerdo lo que a mí me ha servido en ocasiones hacer este ejercicio de colocar en una silla a la persona que me ha dañado y decirlo todo lo que pienso de ella, sin miedos, sin estar en su territorio ni bajo su influencia. Intento que Sonsoles lo haga y le sirva.	
766	poder que tenía y que tú de alguna manera		
767	le estás atribuyendo. Si lo viéramos		
768	absolutamente desprovisto de poder ¿Qué le		
769	dirías?		
770			
771			
772			
773			
774			
775			
776	S Le diría que me da mucha...lástima, que		
778	me da mucha lástima que toda una persona		
779	adulta, de cierta trayectoria ya de vida,		
780	profesional, tenga que bajarse a ese tipo de		
781	nivel pues, o sea, que en primer lugar le diría		
782	que me decepcionó...		

783			
784	L	A ver, díselo, pero díselo a él...dile tú...	
785			
786	S	A ver, yo le diría: [Se pone tensa, frunce el ceño y aprieta los dientes, se coloca en la orilla de la silla, aprieta los músculos del rostro y de los brazos, entrelaza las manos y mira hacia abajo] Me	Yo estoy atenta, no quiero que esto se salga de control, solo pretendo que le sirva. Intento recordar cuando yo lo hago y el cuidado de mi terapeuta y trato de ponerlo en acción con Sonsoles.
787		decepcionaste completamente porque yo	
788		creía que eras una persona congruente, así	
789		como vendiste tu imagen de una persona	
790		congruente, de una persona...eh...íntegra,	
791		una persona con valores, de una persona	
792		preocupada por el bienestar de los demás y	
793		darme cuenta que no, no fue así, al	
794		contrario, porque hubo muchos actos de	
795		maldad en contra de las personas que de	
796		una u otra manera, lo único que hacíamos,	
797		hablo por mí y hablo por mis demás	
798		compañeros, era como apoyarte en un	
799		proyecto conjunto en el que todos creíamos	
800		y demás. Me da mucha pena, mucha tristeza	
801		que no hayas sabido aprovechar, capitalizar	
802		toda esa riqueza que tenías a tu alrededor	
803		de personas tan...pues como tan entregadas	
804		al trabajo ¿no? Personas con mucha	
805		capacidad, personas...y hablo por mí, o sea,	
806		se que pusiste en duda mi capacidad	
807		profesional, pusiste en duda mis	
808		competencias, mis habilidades adquiridas en	
809		mi carrera y creo ni al caso, no tiene nada	
810			
811			
812			
813			
			Reclama lo que ella considera un engaño, para ella es muy importante la congruencia. Ella intenta serlo en sus actividades tanto laborales como familiares. Sé que le molesta mucho el engaño y la mentira, en este caso hacia ella y hacia sus compañeros de trabajo. Sonsoles tiene espíritu de equipo, y por eso no deja de lado a los demás. Cuando habla de pena y tristeza porque el jefe no aprovechó el potencial de las personas noto su coraje y su impotencia. Más coraje cuando le acusa de haber puesto en duda su capacidad profesional, sus competencias, ella se esfuerza por ser profesional y responsable, lo es, este punto le duele mucho porque ataca directamente su autoestima y sus esfuerzos como estudiante y como trabajadora leal y competente. Identifica que el mediocre es

814	que ver, entonces yo digo no es cierto y tu		el jefe, ella sabe en el fondo
815	sabes perfectamente que no es cierto, es		que no es mediocre y defiende
816	más bien producto de tu mediocridad, del		su posición, pero le cuesta
817	miedo tan grande que tenías a defraudar esa		trabajo porque en algún
818	imagen que tu mismo te creaste. <i>[Se</i>		momento del proceso de
819	<i>acomoda mejor en la silla y poco a poco</i>		acoso se lo creyó.
820	<i>va enderezándose, desde su rostro, su</i>		
821	<i>espalda, mantiene ahora el cuello</i>		
822	<i>erguido]</i> Quizás tu creíste que eras lo...lo		
823	non plus ultra, la persona más preparada, la		
824	persona más centrada, bla bla bla, <i>[Mueve</i>		
825	<i>las dos manos hacia arriba haciendo</i>		
826	<i>círculos en el aire, está suelta, sus</i>		
827	<i>músculos están dejando de estar tensos]</i>		
828	cuando en realidad pues no eras realmente		
829	así, o sea, tu eras una persona		
830	completamente normal, con defectos,		
831	debilidades, o sea, no había necesidad de		
832	pasar por encima de mí para tu poder		
833	sobresalir queriéndome hacer a mí a un lado		
834	y hacerme sentir como una persona		
835	incompetente, como una persona que estaba		
836	viviendo en el error, cuando a lo mejor quien		
837	estaba viviendo en el error eras tú pues, y		
838	eras tú. Me da mucho gusto que ya no		
839	tengas ese poder, porque también creo que		
840	tu llegaste a donde estuviste no por méritos		
841	propios, llegaste por que tuviste un padrino,		
842	porque te dieron un espaldarazo de ahí de		
843	alguien que sí tiene más poder que tú y nada		
844	más, y te aferraste a ese tipo de relación de		

845	compadrazgo y servilismo para tener lo que		
846	tuviste, pero en realidad no fue algo que tu te		
847	ganaste a pulso propio, pero si te ganaste a		
848	pulso propio otro tipo de emociones como el		
849	rechazo, ya nadie quiere saber de ti, ya		
850	nadie quiere saber de ti, es más, preferiría		
851	trabajar en la pisca , preferiría trabajar de		
852	obrero, preferiría trabajar no se, en otro lado,		
853	antes que volver a trabajar contigo [Hace		
854	una mueca de rechazo, tuerce la boca y		
855	con la mano derecha hace un ademán de		
856	desprecio, como diciéndole a alguien		
857	que se aleje, que se vaya] No quiero volver		
858	a trabajar contigo porque eres una persona		
859	muy dañina, eh...una persona sumamente		
860	deshonesta, que trata de sacar provecho de		
861	las demás personas para beneficio personal,		
862	pero que no se entrega y no se compromete,		
863	entonces a mí me da mucha tristeza, ese es		
864	como el sentimiento que más...no no me da		
865	ya ni coraje ¿Por qué? Porque se finalmente		
866	que todo lo que tu hiciste y lo que estuviste		
867	inventando de chismes de mí... a mis		
868	espaldas, no eran más que actos de		
869	cobardía, eso es lo que yo veo en ti, eres		
870	una persona totalmente C O B A R D E [Lo		
871	dice con plenitud a bocajarro, abre la		
872	boca y parece como si masticara las		
873	letras, lo dice lentamente, con gusto,		
874	saboreándolo] que tiene que estarse		
875	escudando en los demás y viviendo la vida		

896	de los demás, para armar una propia vida, o		
897	sea, que eres una persona totalmente sola y		
898	frustrada, porque no puedo concebir que si		
899	fueras una persona plena, llena, feliz,		
900	tuvieras que estar haciendo infelices y		
901	amargándole la vida a los demás. Yo más		
902	bien digo "Qué gacho" o sea, la neta no		
903	quiero, ni me late lo más mínimo olvidarte,		
904	pero hígole, yo que tu sí buscaba ayuda		
905	porque estás mal y me da mucha tristeza		
906	que tus hijas, porque tienes dos hijas...y		
907	ellas te ven como ¡Guau! , lo máximo,		
908	porque yo soy mamá y yo también quisiera		
909	que mi hija me viera como lo máximo ¿no?		
910	[se ríe con una risa entre nerviosa y		
911	sarcástica] Pero si me da mucha tristeza,		
912	que, que tu construyas una realidad que no		
913	corresponde a lo que verdaderamente...o		
914	sea, le estás construyendo a tus hijas la		
915	imagen de un papá que realmente no es, al		
916	igual que sucedió conmigo y con los demás		
917	en el trabajo, nos vendiste una idea de ti y		
918	nos diste una imagen de ti que finalmente no		
919	era, o que a lo mejor fue en su momento,		
920	pero que, que...algo pasó, que no te latió y		
921	que te dio miedo y...cambiaste, y decidiste		
922	arruinarnos la vida a todos, [Se le enrojece		
923	el rostro y se nota como tensa el cuello,		
924	se le ve tensión en la garganta, traga		
925	saliva] me arruinaste la vida a mí que no		
926	tenía ninguna necesidad de vivir la angustia,		

Necesita reafirmar otra vez, que ella estaba bien y el otro no. Ataca la imagen que puede tener el jefe ante sus hijas y la que tendrá después, vuelve a sus fantasías, a sus imaginarios, porque no sabemos nada a este respecto.

927	la tensión, broncas familiares, los problemas		
928	de salud...por ti. Y me da mucho coraje		
928	haberte dado ese poder, me da mucho		
930	coraje saber que si hablo de ti tengo que		
931	estar pronunciando nombres para ni siquiera		
932	pronunciar tu nombre...este...y que me siga		
933	saliendo esa sensación de repulsión, de		
934	frustración, de tristeza...y sobre todo haber		
935	sido tan tonta de haber caído en tu juego. La		
936	verdad es que ahorita te digo que te vaya		
937	muy padre, que ojalá tengas tiempo de		
938	pensar qué es lo que realmente quieres en la		
939	vida, como quieres realmente que los demás		
940	te recuerden, no por la imagen que tu		
941	construyas, sino por lo que realmente le das		
942	a los demás y no te quiero volver a ver		
943	jamás en la vida, no quiero volverme a		
944	cruzar contigo en mi camino y es así, te voy		
945	a dar la vuelta porque eres una persona		
946	totalmente repulsiva...¡Ayyyyyy! ja, ja, ja,		
947	[ahora se ríe a carcajadas]		
948			
949	L Qué bueno que lo dijiste		
950			
951	S Ay, sí		
952			
953	L ¿Por qué no le gritas en su cara lo que te		
954	pasó a ti con todo lo que te hizo? ¿Qué te		
955	pasó a ti las veces que te enfermaste, que		
956	tuviste broncas familiares, la vez que		
957	entraste en el hospital? grítaselo en la cara,		

958	ahorita aquí lo tienes y no tiene poder, está		
959	hecho un guiñapo, míralo		
960			
961	S Ayyyy...no puedo <i>[Se rie]</i>		
962			
963	A ¿Sabes qué? Yo creo que a esas		
964	personas, porque yo te lo digo, yo también le		
965	tengo mucho coraje a esta persona, pero yo		
966	creo que ese juego les funciona a las		
967	personas que no somos así.../Almudena		
968	interrumpe, me da coraje, íbamos		
969	encarriladas y nos corta, además veo como		
970	su formación le hace ver que la expresión de		
971	su coraje no es propio de ella, me da más		
972	coraje/		
973			
974	L ¿Y qué van a hacer con todo ese coraje?		
975			
976	A Es una buena pregunta		
977			
978	S Pos no sé, no sé, pero fíjate que yo..ay		
979	perdón...siento que si me pongo en ese		
980	nivel, o sea, de decirle y gritarle y demás, es		
981	como si me rebajara, o sea, como si de una		
982	u otra manera, como se lo decía a tu		
983	hermano <i>[se dirige a Almudena y se</i>		
984	<i>refiere a su hermano]</i> yo no tengo		
985	necesidad de ponerme en ese mismo nivel ,		
986	porque sí muchas veces me decía "Es que		
987	dices...." o sea, no, porque yo no quiero		
988	convertir esto en un pleito de verduleras, me		

Ay, de nuevo aquello de confundir la educación con la expresión del coraje en un lugar en el que se puede hacer.

989	queda claro quien soy yo, es decir, me		
990	queda claro que yo no soy una mala		
991	profesionista, tendré errores, no sabré		
992	muchas cosas, estoy en un proceso continuo		
993	de aprendizaje, lo que tu quieras, pero ante		
994	todo, yo soy una dama pues, y realmente me		
995	creo que soy una dama, entonces yo ni voy		
996	a a poner resistencia, ni me voy a poner al tú		
997	por tu, no me sale, o sea, mi carácter no es		
998	así. O sea, yo no tiendo a ser como en este		
999	rollo de ¿sabes qué? te entiendo, o sea, que		
1000	mala onda, pero la verdad es que tú tu rollo y		
1001	yo me aparto, o sea, me hiciste mucho daño,		
1002	pun pun, y ya está bien.		
1003			
1004	A Yo, yo por ejemplo, yo salí con mucho	No entiendo muy bien que	Almudena va al grano, ahora
1005	coraje con esta persona, pero veo su vida y	quiere decir y me molesta tanta	llama a la jefa prostituta, sin
1006	digo...por eso, o sea, madre soltera, no digo	interpretación. Sin embargo	embargo su lenguaje corporal
1007	que todas las madres solteras sean así,	intuyo que habla porque	es suave, no va acorde con lo
1008	madre soltera amargada que necesita quizás	además de tener la necesidad	que dice ni con el coraje que
1009	también hasta prostituirse, porque era muy	de hacerlo, quiere ayudarme y	infero que tiene guardado y
1010	dada a hacer comentarios así como "Pues si	piensa que si está en el grupo	acumulado porque no lo ha
1011	los jefes te invitan a tomar un café, pues	debe hablar para que yo tenga	sacado.
1012	mejor ve" O sea, ese era su concepto de	material, es mi interpretación, y	
1013	sacar provecho y sacar utilidad. Vestirse, era	si estuviera en lo cierto, se lo	
1014	una mujer que pedía a gritos que la	agradezco.	
1015	levantaran, o sea, así todo al fin y al cabo		
1016	termina en su lugar ¿No? / Yo creo que lo		
1017	que tengo que trabajar en mi persona es,		
1018	este, quitarme esa idea, quitarme esa idea		
1019	de decir, este, quizás debí de haberle dicho,		

1020	quizás de debí de...ser más asertiva en ese		
1021	momento, pero no lo hice ¿Por qué? Porque		
1022	la traté como si me hubiera tratado, como		
1023	me hubiera tratado a mi misma, o sea, en		
1024	cuestión de cómo hubiera tratado yo, o sea ,		
1025	yo no la hubiera golpeado porque yo no		
1026	golpeo, o sea, no le hubiera gritado porque		
1027	yo no grito, pero, pero sí, sí, tengo que		
1028	quitar, este, de mi cabeza, esa idea que hizo		
1029	de que no era una buena profesionista, esa		
1030	idea de que si había broncas con los demás		
1031	y no había resultados era por mi culpa, y ahí		
1032	está, ahí está la ponzoña ¿no? Que, que...		
1033			
1034	.L A mi me preocupa algo con respecto a las		
1035	dos. Tu hablas de educación /a Almudena/,		
1036	Tu también de que eres una dama /a		
1037	Sonsoles/ y obviamente así son, pero sí me		
1038	preocupa pensar ¿Acaso una dama con		
1039	educación no es capaz de sentir coraje y		
1040	expresarlo?		
1041			
1042	A Chin...		
1043			
1044	L A mi me preocupa que se queden con		
1045	cosas dentro...		
1046			
1047	S A mí también		
1048			
1049	A y S Sí... <i>[Risas cerradas]</i>		
4050			

1051	L Porque el coraje, la rabia en un momento		
1052	dado, porque ha llegado a ser rabia...		
1053			
1054	S Sí, si, si		
1055			
1056	L A mí me preocupa que se la guarden		
1057			
1058	A ¿Pero cómo la sacas?		
1059			
1060	S Eso es lo que me pasa, a ver ¿Cómo		
1061	materializo todo lo que estoy sintiendo?		
1062			
1063	A Sin que hagas un crimen, porque igual si		
1064	me la pones enfrente yo le rallo el carro, le		
1065	rompo los vidrios, puede ser que a ella no le		
1066	haga algo, pero sí tengo rabia.		
1067			
1068			
1069			
1070			
1071	S Si, no, no, no. Yo he fantaseado por		
1072	ejemplo cuando recién pasé toda la		
1073	situación, o sea, de plano de llegar a su		
1074	oficina y así como de gritonearle y de...de de		
1075	veras así como que reclamarle, así en un		
1076	plan de reclamo como decir ¿Quién te crees		
1077	que eres? ¿Con qué derechos te sientes de		
1078	venir a joderme la existencia? O sea, en qué		
1079	cabeza cabe que tú en un momento pudiste		
1080	haberte sentido mi dueño, es decir, a mí eso		
1081	es lo que más coraje me da ¿En qué		

Acepta su rabia, ya es un avance, pero su agresión imaginaria sería contra el carro de la jefa, no contra ella. Sigue quedándose atrás, en solitario, a escondidas. Su lenguaje no verbal es suave, no rompe las formas.

1082	momento fue si fue algo que yo dije o algo		
1083	que yo provoqué, que te sintieras dueño de		
1084	mí? ¿En qué cabeza? O sea, yo no estoy		
1085	viviendo en un régimen talibán, yo no soy		
1086	propiedad de nadie, absolutamente de nadie		
1087	y mucho menos tuya. Entonces ¿Cómo		
1088	sacar ese coraje? Es como, como /ya lo está		
1089	sacando/		
1090			
1091	L Ahorita tienen aquí un espacio		
1092	absolutamente abierto y confidencial en el		
1093	que podemos ver aquí a los acosadores y		
1094	eso no va a salir de aquí. Me gustaría que		
1095	pudieran sacar esa rabia, que les dijeran		
1096	todo lo que les quieran decir. Que se puedan		
1097	imaginar, si lo s quieren golpear, pues		
1098	golpeamos un cojín ¿Sí? Cosas que		
1099	precisamente por la formación que tenemos		
1100	no vamos a hacer en la vida real.		
1101			
1102	S Yo sí le diría también: Yo confié en ti, me		
1103	compré todo tu discurso, me compré todas		
1104	tus palabras me metí incluso en broncas		
1105	para defenderte como mi jefe, creyendo		
1106	plena y absolutamente en tu proyecto,		
1107	dándote total espaldarazo, poniendo lo mejor		
1108	de mi a tu disposición, sacrificando mi		
1109	familia, sacrificando mi propia vida, haciendo		
1110	cosas extras que no tenía que haber hecho,		
1111	defendiéndote ante mis compañeros, porque		
1112	también me vendiste la idea de que los que		

1113	estaban mal eran mis compañeros, para que		
1114	ahora salgas con esas mamadas, para que		
1115	ahora de repente me salgas con que no,		
1116	ahora resulta que todo fue mi culpa y que yo		
1117	era la que estaba mal y ¿todo por qué?		
1118	Porque en tu mente cochina me creías de tu		
1119	propiedad y a lo mejor hasta tenías		
1120	pensamientos lujuriosos conmigo, que no lo		
1121	dudo, porque sí se le veía ahí coa rara al		
1122	señor y este y ¿Quién te crees pues? O		
1123	sea, ¿Quién te crees para creer que puedes		
1124	poseer a otra persona y que la puedes		
1125	manipular de tal manera para hacerla		
1126	pensar que es un juego honesto algo que es		
1127	totalmente deshonesto y totalmente		
1128	barbaján? Definitivamente eres un poco		
1129	hombre, eres un cobarde, eres un...eres un		
1130	lameculos [Lo dice con lentitud] porque		
1131	ciertamente si estás o estuviste en la		
1132	posición en la que estuviste es por adulador,		
1133	por manipulador, por saber manipular a la		
1134	gente, pero sorpresa, la gente no somos tan		
1135	tontas, creíste que la manipulación podía		
1136	haber continuado pero todo se te revirtió y		
1137	ojalá, ojalá, ojalá, te hundas. Y ojalá que		
1138	entres en una profunda depresión y que te		
1139	des cuenta de que tu vida es tan,, tan, tan		
1140	vacía, que ni tu familia ni tus hijas te		
1141	/inaudible/ ¿Envidia? Yo creo que sí,		
1142	envidiabas absolutamente todo lo que yo		
1143	tenía , absolutamente todo, la capacidad		Le desea depresión que fue lo que ella tuvo y le costó trabajo salir. A lo largo de este monólogo simulado de diálogo, sigue expresando mucho coraje.

1144	profesional, la apariencia, mi capacidad de		
1145	relacionarme con los demás, mi capacidad		
1146	de poder crear redes tan fácilmente y de		
1147	poder llegar a acuerdos tan fácilmente, por		
1148	ser yo, o sea, cosa que a ti se te dificultaba,		
1149	tenías que echar mano de toda esa		
1150	maquinaria de influyentismos y de		
1151	amiguismos y demás para lograr coas ¿Por		
1152	qué? Porque por ti no hubieras salido de ser		
1153	un pobre iluso, eso eres, eres un i l u s o,		
1154	eres un total y absoluto fracaso,. Fracasaste		
1155	en tu vida personal , ahí está, fracasó tu		
1156	matrimonio, quién sabe tus hijas qué onda, o		
1157	sea /inaudible/ fracasaste en tu trabajo,		
1158	saliste corrido de un lugar ahora, sales de		
1159	otro porque tu sabes que te corrieron, yo		
1160	creo que sí. Estás a la mitad de tu vida ¿Y		
1161	qué has hecho? No has hecho nada más		
1162	que joderle la vida a los demás...qué pena.		
1163	No tienes ningún derecho a sentirte dueño		
1164	de mí, ninguno no tenías derecho a haberme		
1165	pisoteado como lo hiciste y sobre todo no		
1166	tenías derecho a abusar de mi confianza,		
1167	actuaste con toda premeditación, alevosía y		
1168	ventaja, sacando provecho, porque sabías		
1169	que yo confiaba en ti, porque supiste c o m o		
1170	manejar mi inexperiencia, mi necesidad del		
1171	trabajo, mis capacidades profesionales...en		
1172	beneficio únicamente tuyo, y ojalá llegara el		
1173	día en el que tú tuvieras que ser mi		
1174	subordinado /inaudible/ Eres el peor		

1175	elemento que pueda tener una organización		
1176	y si decides hacer una empresa por tu		
1177	cuenta.../inaudible/ y además fuiste muy		
1178	pendejo porque pudiste haber aprovechado		
1179	mis capacidades a favor de un proyecto		
1180	conjunto y pudiste haber creado una alianza		
1181	muy chida conmigo ¿Por qué? Porque tu vas		
1182	de bajada, yo voy de subida, tú vas de la		
1183	mitad de tu vida pero para abajo...y no lo		
1184	digo por tu edad ni mucho menos, lo digo por		
1185	ti, por tu persona, por eso. Y que pena a mí,		
1186	igual esto en unos años se me olvida, igual y		
1187	ya, o sea. No hay bronca pues, yo sigo mi		
1188	camino con mi familia y tan feliz. Es más, te		
1189	agradezco que lo hayas hecho tan evidente		
1190	y te agradezco que me hayas hecho pasar		
1191	por este trago amargo ¿Por qué? Porque		
1192	apenas comenzando mi vida, ya se de que		
1193	tipo de personas cuidarme, ya se como		
1194	identificar a esas personas, hójole, y		
1195	entonces la neta, fíjate, fíjate, te lo estoy		
1196	agradeciendo, en un acto así como de		
1197	decirte: "Lástima, perdiste tu oportunidad" ja,		
1198	ja, ja, ja, [Una risa entre nerviosa y		
1199	forzada]		
1200	L ¿Cómo te sientes Sonsoles?		
1201			
1202	S Encarrilada, como para seguirle diciendo.		
1203	Me siento muy...ja, ja, ja, /con una risa más		
1204	abierta/ Me siento, me siento así como... no		
1205	sé, como ligerita...		

1206			
1207	L ¿Cómo ligera?		
1208			
1209	S Sí		
1210			
1211	L ¿Cuántos años pasaron para que pudieras		
1212	decir esto?		
1213			
1214	S Dos		
1215			
1216	L Y era una carga muy pesada		
1217			
1218	S Totalmente. Ja, ja, ja....estoy en la línea		
1219	así como de ay, ya..."se fue" Bueno no se		
1220	fue totalmente /inaudible/ Queda como el		
1221	revivir cosas /inaudible/		
1222			
1223	L Me alegra que te sientas así / se termina el		
1224	cassette y le doy vuelta/		
1225			
1226	S Me faltó decir...Utilizaste todas tus armas		
1227	seductoras en todo en sentido de la		
1228	palabra...		
1229			
1230	L ¿Estás bien?		
1231			
1232	S Sí ¿Y tú Almudena?		
1233			
1234	A También		
1235			
1236			

Se termina la sesión, me aseguro de que Sonsoles esté bien, la distraigo después de preguntarle cómo se siente y si necesita algo. Sonsoles creo que sacó muchas cosas que tenía guardadas, me dice que

1237		se siente encarrilada y ligera,	
1238		como si le hubieran quitado un	
1239		peso de encima,	
1240		concretamente de la nuca.	
1241		Luego me confesó que cuando	
1242		iba de regreso a su casa, en el	
1243		coche siguió con la catarsis,	
1244		diciéndole a su jefe cosas que	
1245		había olvidado decir. Reitera	
1246		que se siente bien. Me alegro	
1247		mucho por ella.	
1248			
1249			
1250			
1251			
1252			
1253			
1254			
1255			
1256			
1257			
1258			
1259			
1260			
1261			
1262			
1263			
1264			
1265			
1266			
1267			

1268			
1269			
1270			
1271			
1272			
1273			
1274			
1275			
1276			
1277			
1278			
1279			
1280			
1281			
1282			
1283			
1284			
1285			
1286			
1287			
1288			
1289			
1290			



Hotmail



Hoy

Correo

Calendario

Contactos

Opciones

Ayuda

luisa_fernanda51@hotmail.com

Boletines gratuitos | Oferta

Responder | Bloquear | No deseado ▾ | Colocar en carpeta ▾

De: Bandeja de entrada

Enviado el: Martes, 03 de Agosto de 2004 02:02:17 p.m.

Para: Luisa Fernanda "Cuéllar" <luisa_fernanda51@hotmail.com>

Asunto: resultados

Quisiera hablar de los resultados que generaron en mi, la terapia que compartí con Luisa y mis otras compañeras. Se que en un principio parecía solo una mala experiencia y un rechazo grande a hablar de ella para no recordar...

Sin embargo el acoso laboral deja mas estragos de los que parece. Hablar de mi problema y compartirlo fue muy importante, El saber que Luisa me escuchaba y sentía empatía mi ayudo a visualizar el problema desde sus orígenes y consecuencias, esto me ayudo a buscar superarlo.

Luisa, nos condujo de una manera brillante y sencilla, provoco que cada una de nosotras abriera el corazón y compartiera algo tan intimo.

De primera instancia, agradezco a mi terapia, el haberme dado cuenta de que lo que pensé que no seria nada mas que una mala experiencia, trajo consigo pensamientos negativos de mi propia capacidad, quizás un reforzamiento a los comentarios negativos de mi acosadora, y a su vez, pensar que tenia razón.

Hoy después de un terapia, de sentirme acompañada en este proceso de curación y de PERDON, agradezco haber formado parte de este grupo tan especial, donde aprendí que seguía siendo tan capaz y valiosa, a pesar de que alguien trato de que lo olvidara.



Hotmail



Hoy

Correo

Calendario

Contactos

Opciones | Ayuda

luisa_fernanda51@hotmail.com

Boletines gratuitos | Ofertas especiales de MSN

[Responder](#) | [Responder a todos](#) | [Reenviar](#) | [Eliminar](#) | [Bloquear](#) | [No deseado](#) | [Colocar en carpeta](#) | [Vista de impresi](#)

De:

[Bandeja de entrada](#)

Enviado el: Jueves, 06 de Mayo de 2004 03:29:57 p.m.

Para: luisa_fernanda51@hotmail.com

Asunto: RE: Hola a todas

Hola Luisa Fernanda:

que lástima que ya no continuaremos con las sesiones... de todas maneras quedo a tus órdenes por si hubiera algo más que abordar.

Con respecto a estas sesiones, reitero que fueron extremadamente útiles para mi proceso de comprensión, sanación y perdón hacia mi misma. También me ayudaron a entender muchas cosas no nada más del acoso psicológico sino incluso de mi propia forma de ser que me parece muy enriquecedor.

definitivamente, este grupo con esta guía era lo que necesitaba para decir que finalmente superé el acoso. Ahora me siento fuerte y sobre todo con un autoestima recuperada en todos los terrenos. me gustó mucho tu papel como mediadora pues en todo momento no nos cortaste la idea y si nos guiaste en las fases de la charla.

Desde el corazón te digo que gracias a tí y a todo este acompañamiento puedo decir que viví la experiencia del acoso psicológico en el trabajo y que lo superé. Estos son aprendizajes para la vida.

Que tengas una linda tarde y seguimos en contacto vale?

con cariño



Hotmail



Hoy

Correo

Calendario

Contactos

Opciones | Ayuda

luisa_fernanda51@hotmail.com

Boletines gratuitos | Oferta

Responder | Responder a todos | Eliminar | Bloquear | No deseado ▼ | Colocar en carpeta ▼

| | | Bandeja de entrada

Enviado el: Jueves, 06 de Mayo de 2004 03:29:57 p.m.

Para: luisa_fernanda51@hotmail.com

Asunto: RE: Hola a todas

Hola Luisa Fernanda:

que lástima que ya no continuaremos con las sesiones.... de todas maneras quedo a tus órdenes por si hubiera algo más que abordar.

Con respecto a estas sesiones, reitero que fueron extremadamente útiles para mi proceso de comprensión, sanación y perdón hacia mi misma. También me ayudaron a entender muchas cosas no nada más del acoso psicológico sino incluso de mi propia forma de ser que me parece muy enriquecedor.

definitivamente, este grupo con esta guía era lo que necesitaba para decir que finalmente superé el acoso. Ahora me siento fuerte y sobre todo con un autoestima recuperada en todos los terrenos.

me gustó mucho tu papel como mediadora pues en todo momento no nos cortaste la idea y si nos guiaste en las fases de la charla.

Desde el corazón te digo que gracias a tí y a todo este acompañamiento puedo decir que viví la experiencia del acoso psicológico en el trabajo y que lo superé. Estos son aprendizajes para la vida.

Que tengas una linda tarde y seguimos en contacto vale?

con cariño

Eliminar

Responder ▼

Reenviar ▼

Es spam

Mover ▼

Este mensaje no está marcado con una bandera. [Marcar mensaje - Marcar como no leído]

Fecha: Thu, 22 Jul 2004 15:44:26 -0700 (PDT)

De:

Asunto: Mis impresiones...

Para: luisa_fernanda51@yahoo.com

Luisa Fernanda,

Quiero agradecerte el haber compartido conmigo tus conocimientos y tu literatura no sólo con respecto al tema de acoso en el trabajo, sino a través de algunas de tus publicaciones.

La experiencia que tuve durante las sesiones, me pareció muy enriquecedora ya que me permitió estar conciente de este problema. Es decir, quienes lo vivimos, lo sentimos; pero, al menos en mi caso, no era realmente conciente de que existía, de que sucede con frecuencia, y lo más importante, de que había ya autores que se habían preocupado por nombrarlo y realizar estudios con síntomas y consecuencias, entre ellos por supuesto, TU.

Además del reconocimiento a tu trabajo, te agradezco tu tiempo, tus experiencias compartidas, tu paciencia para escuchar cada una de nuestras historias, tu guía, y tu consejo; que si bien mi experiencia de acoso ya había terminado para entonces, me sirvió para reconocer que lo viví, aceptarlo y al poder exteriorizarlo con ustedes, liberarme y por así decirlo, aliviarme del rencor, del peso y mal recuerdo que deja una mala experiencia.

Más allá de lo anterior, existe para mi algo de aún más impacto personal y emocional resultado de estas platicas. Esto es, que una vez entendiendo lo que pasó, puedo detectar con mayor facilidad y oportunidad estas situaciones, y de esta manera evitar en lo posible que se repita en mí, ó que alguien cercano lo sufra. (Esposo, hijos, hermanos) .

No estoy segura de haber perdonado, pero quizá estoy en el camino, o por lo menos el recuerdo me es cada

Correo Yahoo! - luisa_fernanda51@yahoo.com

Página 2 de 2

vez más indiferente, y, sin duda, en gran parte es gracias al trabajo realizado contigo.

¡Suerte!



Hotmail



Hoy

Correo

Calendario

Contactos

luisa_fernanda51@hotmail.com

Boletines gratuitos | Oferta

Responder | Recordar | Eliminar | Bloquear | No deseado ▾ | Colocar en carpeta ▾

De: | | | Bandeja de entrada

Enviado el: Martes, 29 de Junio de 2004 01:34:32 p.m.

Para: Luisa Fernanda Cuéllar <luisa_fernanda51@hotmail.com>

Asunto: Mensaje

Por lo pronto como parte de tu encargo te comento:

De las sesiones en las que tuve oportunidad de compartir mi experiencia con ustedes, puedo comentarte que me sirvió en muchos aspectos. Uno de ellos fue el simple hecho de contar mi experiencia, eso me tranquilizó. El otro fue el de escuchar que no fui la única persona que sufrió angustia y persecución en su espacio laboral. Y el más importante, creo yo, fue el de nombrar y reconocer el acoso, su proceso, las actitudes del acosador, su perfil, su mecánica de presión y ver que no eran mis actitudes, ni mis limitaciones las que motivaron mi salida, sino que fueron resultado de la sistemática presión, descalificación y el interés de quitarme del camino, por parte de mis superiores.

Fue consolador poder "encajar" -con mucha precisión- las actitudes y procedimientos de mi ex-jefe con el perfil del acosador. Fue como si antes supiera la verdad pero no sabía como nombrarla y luego de las sesiones supe cómo.

Luego de tener continuamente sueños en los que me enfrentaba con mis ex-jefes y tenía discusiones en las que me sentía todavía peleando por mi lugar en el trabajo, dejé de soñar con ellos. No se si porque realmente olvidé y "perdoné" o porque comprendí que sus deficiencias y carencias personales los orillaron a perseguirme y quitarme de su camino. Entonces ya no siento tanto coraje ni miedo, quizá ahora mi sensación es más compasiva, aunque no los he logrado perdonar del todo. De hecho, no se si toca hacerlo.

Veo mi vida y es, por mucho, mejor a la que tenía cuando trabajaba. No obstante, la sensación de haber dejado mi trabajo -que me gustaba mucho a pesar del acoso- a la fuerza es incómodo, es hasta cierto punto penoso.

Concluyo entonces que las sesiones fueron una forma muy lúcida de conocer el problema y de reconocermelo dentro de una experiencia en la que hay un victimario y me tocó ser víctima. En esa experiencia también tuve oportunidad de saber algunos de los motivos que tienen los victimarios para ejercer el acoso y de comprender por qué resulté ser una compañera de trabajo incómoda para un jefe inseguro y sin legítimo liderazgo.

Muchas gracias por haberme invitado al grupo y me disculpo nuevamente por la poca asistencia que tuve en él.

Un abrazo