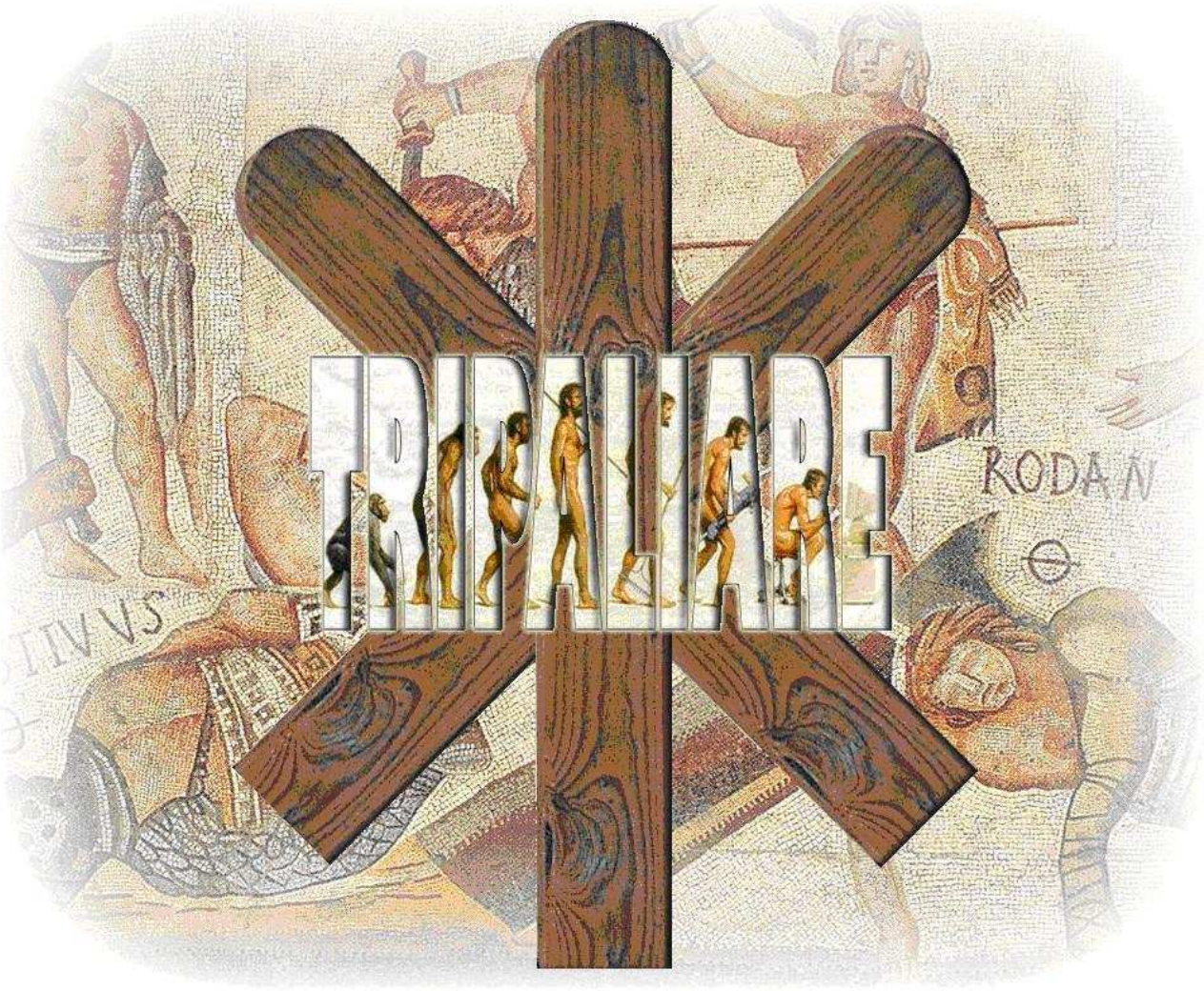
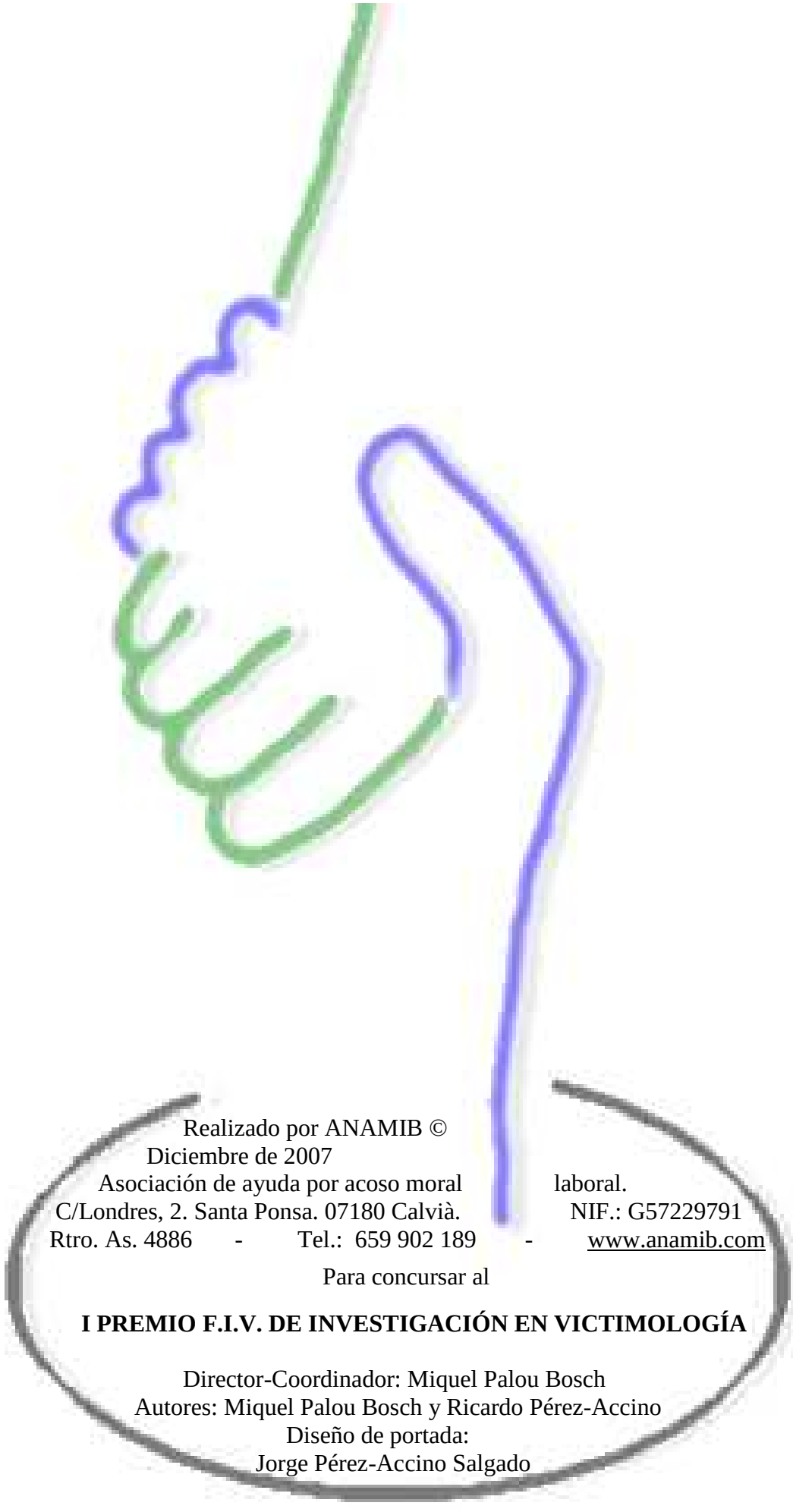


- Curso de formación -

Manual del tutor en los grupos de Ayuda Mutua

amamfb

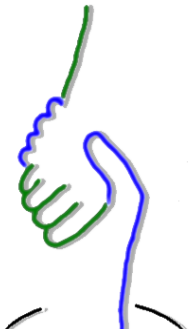


Realizado por ANAMIB ©
Diciembre de 2007
Asociación de ayuda por acoso moral laboral.
C/Londres, 2. Santa Ponsa. 07180 Calvià. NIF.: G57229791
Rtro. As. 4886 - Tel.: 659 902 189 - www.anamib.com

Para concursar al

I PREMIO F.I.V. DE INVESTIGACIÓN EN VICTIMOLOGÍA

Director-Coordinador: Miquel Palou Bosch
Autores: Miquel Palou Bosch y Ricardo Pérez-Accino
Diseño de portada:
Jorge Pérez-Accino Salgado



ÍNDICE

Tripaliare Pág.

Introducción. 3

Capítulo I - La estructura social. 11

Capítulo II. - La evolución del trabajo. Sus sistemas de organización. 17

Capítulo III. - El asociacionismo en la estructura social. 90

Capítulo IV - Historia, análisis y definición de los GAM. 108

Capítulo V - La salubridad del trabajo. 116

Capítulo VI Cartografía perversa. Alteración de mapa y distorsión de la realidad en una situación de acoso. 123

Apéndice 180

Anexos Grupo A 182
A-1.-Modelos de organigramas. 183
A-2.- Modelos de ordinogramas. 198

Anexos Grupo B 212
B-1.- Modelo perícia socio-laboral. 213
B-2.- Formularios. 217

Anexos Grupo C 222
C-1.-Modelo técnica Siscai. 223
C-2.- Ejemplo de aplicación. Testimonio. 226
C-3.- Ejemplo de aplicación. Análisis. 230

INTRODUCCIÓN

Por Miquel Palou-Bosch

Mirando la historia, parecería que habríamos avanzado mucho, especialmente desde un punto de vista tecnológico. Pero las cosas no resultan tan fáciles de interpretar como a simple vista se presentan. Hay que abordar, matizar y especificar para darse cuenta de la realidad; y de los engaños, de las trampas y de las falacias que ciertas argumentaciones seudo-científicas (a veces incluso oficialmente científicas) tratan de esconder.

No cabe duda que antes de este avance tecnológico, salvando siempre diferencias que pudieran existir entre las épocas, la vida resultaba de extrema dureza desde un punto de vista material; así como la acentuada desigualdad existente entre los individuos según su clase social. El absolutismo del poder hizo estragos: las sublevaciones, manifestaciones y revoluciones se ganaron a pulso por quienes abusaban de su autoridad.

En definitiva, cuanto más se aleja el hombre de su ecosistema, de su propio entorno físico (de las reglas y normas que lo estructuran) y empieza a ampliar su comunidad, a transformar la naturaleza y a planificar una organización de control social comienza, entonces, una época distinta para el ser humano. Es lo que podríamos convenir en llamar civilización. Esta ampliación conlleva más capacidades para el ser humano, pero también más enfermedades.

Según Fromm (“Psicoanálisis de la sociedad contemporánea”) la naturaleza humana tendría dos estructuras. La primera de carácter biológico y la segunda de carácter social. De esta forma el individuo tiene dos entornos, dos ambientes que le determinan: la estructura ambiental de la naturaleza y la estructura ambiental social. Ambas constituyen el potencial real humano. Lo que podríamos definir como la “naturaleza humana compleja”. Esta nueva

"naturaleza humana compleja" da posibilidades al hombre para modificar y controlar la biología, la de su entorno y la suya propia; sin embargo, también conlleva (la historia lo demuestra) trastornos que conducen a diversas enfermedades. De las cuales ya no sólo se puede hablar de enfermedades de carácter individual –patología individual-, sino también de patología social. Se trata de trastornos propios de las comunidades. Estas enfermedades sociales soportan evidentemente una cronicidad y un alto riesgo de patologías individuales.

Así, volviendo más concretamente a nuestro propio análisis de la civilización, diremos que el término civil viene del latín, "civilis". No tiene una historia demasiado significativa. "Civilis" nace, por supuesto, de otro término superior: "civitas" (ciudad). La civilización no representa más que un nuevo mundo, un nuevo ecosistema creado por el hombre mismo, con nuevas reglas, nuevos protocolos de conducta, particularidades físicas del hábitat, del abrigo y hasta de la alimentación. A partir de aquí comienza a perderse, en la consciencia (1) de cada individuo, sus referencias innatas

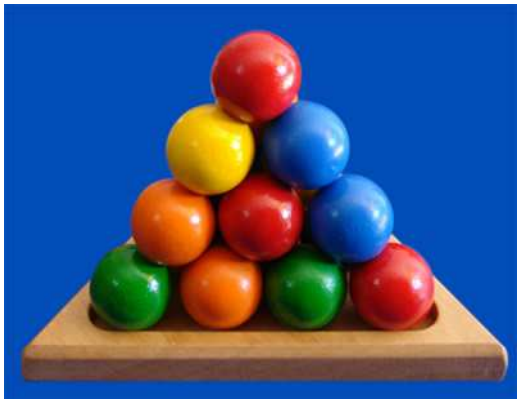
[1] Aquí se diferencia el término de consciencia con el de conciencia. El primero se refiere a uno de los estratos de capacidad psicológica individual definida por Freud; mientras, el segundo se refiere al elemento moral establecido por la sociedad. La conciencia significaría, etimológicamente, saber el grado de culpa que uno tiene. El término viene del vocablo latino "conscientia", compuesto por "com" (culpa) y "sciere" (saber); por tanto, se trata que, al ser uno conciente lo sería en función de juzgar sus actos, su conducta social. La consciencia, por otra parte, daría más lugar a un concepto bio-psicológico. En definitiva, la conciencia provocada por el ente social crea la necesidad de una consciencia para frenar los estímulos instintivos del insconsciente, del interior biológico del ser humano. Mientras la conciencia es un regla de conducta colectiva estipulada, bien de forma expresa (normas escritas: leyes) o bien de manera tácita (normas morales: tradiciones y formas sociales incrustadas en las culturas de las comunidades), la consciencia, a medida que se va alejando de tradiciones y formas arraigadas con la naturaleza (las estaciones, los climas, la geografía, etc.), se convierte en un caos: la neurosis.

(atadas hasta entonces a la biología, al ecosistema natural) para crear un sistema referencial nuevo de acción que deberá ir unido, inevitablemente, a un largo proceso de aprendizaje (con sus trastornos y contradicciones); esto será el proceso de socialización. Será la transformación en la cual el sujeto empieza a frustrar sus instintos, a controlar su energía biológica; y convierte su mente en tres fuerzas distintas que deberán luchar entre ellas: a) la consciencia, el control aprendido, socializado; b) la subconsciencia, caos entre la consciencia y las fuerzas primitivas de nuestro ser, reprimidas y frustradas por la educación cívica, el aprendizaje de la conducta social; y c) la inconsciencia, verdadera y auténtica energía de la naturaleza, donde se esconden los deseos por vivir, por enlazarse con la naturaleza y por buscar la libertad a pesar del precio que ello pudiera suponer.

La consciencia intenta sustituir el biotopo (del que surge la inconsciencia) por el socio-topo (del que emanará la ideología). Lo que no podrá prever el hombre será que esta transformación no tendrá resortes automáticos: la transición de la inconsciencia (hombre primitivo) a la consciencia (hombre civilizado) generará otro momento en la mente humana; esto será, la subconciencia, el resplandor de la neurosis.

Pero, efectivamente, una vez constituida la polis no hay marcha atrás. Necesariamente hay que crear un esquema que dé posibilidad a existir en una comunidad ampliada, un esquema que bloquee la acción natural de los instintos. Esta represión facilitará la adaptación al ecosistema artificial (sociotopo); pero, por el contrario, trastornará el funcionamiento intra psíquico que dará lugar a la psiconeurosis. (Aquí diferenciamos la neurosis de la psiconeurosis: la primera como enfermedad irreversible (neurastenia) y la segunda como trastorno de la conducta individual o grupal, considerando distinciones importantes entre ellas: en la primera el inconsciente está dominado por la consciencia; en la segunda, el consciente traduce expresiones reprimidas de la inconsciencia, condicionado por una conducta social, ente autónomo e independiente del poder individual. Esta conducta colectiva, cada

vez más ambigua, se convierte en verdadero ejemplo de generador neurótico birrefringente. Por una parte, hacia la subconciencia del individuo supuestamente adaptado; por otra, hacia el auténtico neurasténico, imposibilitando su recuperación.



Mientras tanto el hombre tratará de salvar individualmente su dilema interior, el súper-grupo (comunidades ampliadas: las urbes, las grandes poblaciones, los países y naciones) establecerá una referencia de conducta distinta a la generada por la consciencia del individuo; referencia que tendrá exigencias operativas para el sujeto y que a veces resultarán impracticables. Por ejemplo, pensemos en un robo. ¿Cómo respetar a la autoridad si ésta se impone, no protege y a veces trasgredirá las mismas normas? ¿Cómo cumplir la norma, evitar el robo de alimentos, si uno se muere de hambre? ¿Cómo pagar el tributo si uno no tiene ingresos o carece de recursos? Es de suponer que ante este panorama la psiconeurosis tienen pocas posibilidades de conseguir cierta neutralización.

El super-grupo, por tanto, procederá a establecer la organización del colectivo humano, estructurará cada poder y cada clase social, las subordinaciones y relaciones entre los citados poderes y clases y los grados de poder y capacidad de intervención de las distintas autoridades. Pero, todo ello, significará una auténtica necesidad de recursos y de administración y gestión de los mismos; o sea: a) la obtención de una materia prima (extracción, agricultura, ganadería y pesca); b) transformación de la materia prima (necesidad de mano de obra añadida y elementos materiales como maquinaria y similar); c) administración y gestión de la producción y distribución (mano de obra añadida, elementos materiales accesorios, determinada maquinaria para la comunicación y proceso de datos y elementos financieros, así como la forma

de la traducción del producto económico en elemento propiamente financiero, es decir, el recaudo en dinero de la materia vendida); d) organización y planificación (distribución de los recursos financieros obtenidos: a la participación capitalista, a reservas para riesgos, dotación a presupuestos para programas de adaptación y/o adaptación de las infraestructuras, dotación presupuestaria a la plantilla humana, etc.)

En consecuencia, será necesaria una cantidad de fuerza de trabajo determinada para conseguir lo antes comentado. Será el instante en que el hombre primitivo deja de existir, dando paso al hombre civilizado. Es el momento en que el biotopo se ha desintegrado para construir, en sustitución del mismo, lo que convendremos en llamar estructura social o socio-estructura (socio-topo). Si el biotopo es el espacio físico donde una serie de condiciones facilitan la vida de un tipo o clase de seres vivos determinados, la socio-estructura quedará definida como el espacio físico artificial creado expresamente por y para el ser vivo que se desarrolla en aquél; es decir, no se trata de una adaptación de los seres al medio, sino de una transformación del medio en función de unas aspiraciones del biotipo, especialmente referidas a las garantías de cualquier clase de seguridad: hábitat (intimidad, protección de esta intimidad –el hábitat ya no está abierto físicamente: las viviendas se cierran por dentro prohibiendo el acceso de individuos externos-; ambiente térmico –infraestructuras de acondicionador térmico: se crea el grado de calor o frío que uno desea-); modificación de la relación espacio y tiempo: elementos de transporte que facilitan la velocidad de desplazamientos de individuos –la velocidad o progresión temporal ya no está

en función de la capacidad física de la autonomía humana-; seguridad futura: programación del futuro –plan de acumulación de recursos y de su estructuración: materiales, dinerarios, económicos, etc.-; servicio público de seguridad (administración de justicia, policía, sanidad, protección civil, ejército...)

Este exceso obsesivo por la seguridad (sentimiento de totalización de la seguridad) es una de las respuestas neuróticas del hombre civilizado. Y cuanto más se incrementa el temor a la naturaleza, tanto del biotopo como de la socio-estructura, es cuando más se acomoda el hombre a su nuevo entorno artificial, más ingenuo se siente ante los avatares del ecosistema biológico; pero, además, más ingenuo también respecto a su propio ecosistema social: sus diferencias, sus disfunciones, especialmente las humanas, las de sus propios congéneres; recordemos aquí las constantes luchas entre los individuos: las guerras, la violencia, la lucha por conseguir un poder absoluto; ya no se trata de la búsqueda de unas necesidades primarias para vivir; el hombre no quiere subsistir, desea “sobre-vivir”, estar por encima de la vida.

Este nuevo socio-topo (lugar social, lugar inventado por el hombre en contraposición al bio-topo, lugar biológico) estructurará, mediante un largo proceso del cual la historiografía se encargará de estudiar, una responsabilidad para cada individuo, las formas y destinos del poder, la distribución de recursos y el reparto o asignación de la fuerza del trabajo, así como de los grupos que tendrán acceso a determinada formación (intelectual o profesional)

En definitiva, la estructura social se dibuja mediante una serie de estratos de poder (de dominados y dominadores) identificándose cada uno de ellos en un estatus (estatus inferior, estatus superior, estatus medio, estatus indiferente, estatus adquirido, estatus adscrito, estatus asignado, etc.). La variedad de estatus ha ido incrementándose a medida que la historia iba reflejándose en la vida del hombre. También, hay que decirlo, el estatus ha ido nutriéndose de cierta movilidad; es decir, el estatus adquirido solía ser muy

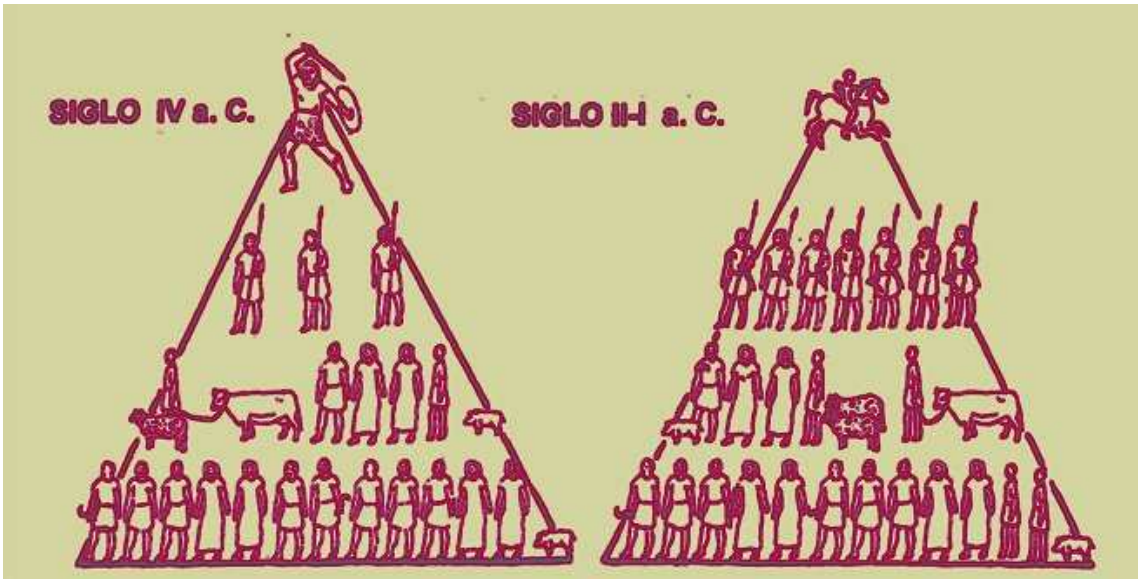
poco posible o efectivo en la antigüedad. Después de la revolución social e industrial(1) se creó cierto estatus conseguido a través del esfuerzo propio de los individuos, contraponiéndose esto al estatus adscrito, el que se obtenía por herencia, sin considerar las capacidades, habilidades o logros personales del sujeto.

Por otra parte, habría que observar, la movilidad no sólo procedía de la obtención de recursos económicos, sino que podía obtenerse mediante el desarrollo de las capacidades intelectuales y culturales. Por ejemplo, pensemos en los músicos, literatos, artistas, científicos, etc. que, en la medida del carácter personal de cada uno de ellos, se producirá una alianza más o menos acentuada con el estatus de poder.

En este sentido, se cree necesario empezar el primer capitulo definiendo algunos de los estatus más importantes -y sus implicaciones- que fueron generándose a través de la historia social, al efecto de poder estudiar el aspecto que aquí nos interesa.

[1] Habría que poner en cuestión el término revolución y, quizás, sustituirlo simplemente por el de evolución o progresión industrial. Es posible que el vocablo hubiera sido puesto para contrarrestar intelectualmente con la verdadera ***revolución*** social, manifestada a través de las peticiones de la clase más necesitada y del sector obrero.

CAPITULO I



LA ESTRUCTURA SOCIAL

Por Miquel Palou-Bosch

1.- Definiciones

Entenderemos la estructura social a partir de dos conceptos esenciales: el estatus y el rol. Ambos nos van a permitir establecer criterios que nos ayudarán a entender toda forma de estructura social, si bien considerando siempre las peculiaridades de cada comunidad en función de su economía, situación geográfica, clima, etc. No obstante, debe entenderse, aquí se pretende analizar la sociedad civilizada judeo-cristiana, sin entrar a examinar otros tipos de culturas que puedan existir o hayan existido.

Para ello vamos a empezar definiendo los distintos tipos de estatus que consideramos tienen importancia en nuestro sistema social:

a) Estatus (definición general).- El término viene del inglés, “status”, y éste del latín, “status” (posición, actitud, puesto, situación, condición, fortuna...). Aquí vamos a definirlo como la posición de un individuo o grupo dentro de un colectivo o comunidad, respectivamente. Esta posición establece unos límites en la relación entre individuos y grupos. Existirán dos grados generales de estatus, según su posición: estatus de superioridad y estatus de inferioridad. Esta gradación establecerá un protocolo, tácito a veces y explicito otras, de relación entre ambos estatus, donde se plasmarán unas ventajas y desventajas para cada uno de ellos. Estas diferencias determinarán la riqueza o pobreza de recursos (en general: económicos, financieros, intelectuales, políticos...), de manera que unos privilegios se desviarán hacia un grupo superior y unas diferencias se materializarán en el grupo inferior.

Si se traslada esta tesis a un enfoque dialéctico deberíamos hablar de clases sociales, hoy en día diferenciadas entre una clase alta, una clase media amplia (clase media alta –c.m.a.-, clase media general –c.m.g.- y clase media baja –c.m.b.-) y una clase baja (grupo de pobreza: pobreza mínima, de riesgo o extrema)

b) Estatus adquirido.- Es el estatus conseguido mediante los esfuerzos particulares. Se trata del patrimonio personal no heredado. Es el producto material e inmaterial obtenido por la propia fuerza de trabajo del individuo, utilizando exclusivamente sus capacidades particulares: su imaginación, su empeño, su habilidad y su conocimiento. A su vez, podemos distinguir entre estatus adquirido de inferioridad o de superioridad, según lleve consigo el acto de movilidad: una persona con estatus heredado de superioridad puede perder su posición por diversos motivos (trasgresión de las leyes, de las normas morales; pérdida de recursos económicos y capacidad financiera; pérdida de prestigio, etc.); otra, puede adquirir un estatus de superioridad por una movilidad ascendente (prestigio, capacidad económica y/o financiera, etc.). De esta forma, hablamos de movilidad ascendente o movilidad descendente, según el sentido de dicha movilidad respecto de la situación inicial (de su estatus adquirido). Será ascendente cuando se tienda hacia un estatus de

superioridad y descendente cuando el estatus inicial se traslade a un nivel inferior (estatus de inferioridad)

c) Estatus adscrito.- Es la posición obtenida de forma gratuita. El estrato social (inferior o superior) asignado por una situación dada, en el momento del nacimiento de un individuo, determinará su estatus social futuro: se inscribe en un contexto donde su circunstancia es heredada, no creada por el sujeto.

El estatus adscrito (término usado por Ralph Linton, New York, en 1936) o también llamado estatus asignado, puede situar al sujeto en una posición de inferioridad o superioridad, según el estatus heredado sea de un grupo u otro. El devenir de cada persona decidirá si se produce movilidad ascendente o descendente, perdiendo o adquiriendo privilegios. Esta movilidad puede ser horizontal o vertical conforme se produzca dentro del grupo (movilidad horizontal) o se cambie de estrato social, es decir, se traslade a otro grupo con mayor privilegio (movilidad vertical). En este sentido, podremos hablar de movilidad descendente o ascendente de tipo vertical o de tipo horizontal de acuerdo con la dirección que tome la movilidad.

d) Grado de coherencia de un estatus o equilibrio de estatus.- El concepto de equilibrio de estatus lo define Theodorson & Theodorson en su volumen II, 1978, del "Diccionario de Sociología"([1]). Dentro de cada estatus se generan gran cantidad de roles para cada individuo. Los roles son, según Ralph Linton, el aspecto dinámico del estatus. Desde aquí, por nuestra parte, definimos el rol como el aspecto operativo que va determinando y configurando los estatus; y, si bien cada individuo suele situarse en un único estatus, dentro del estatus cada sujeto puede vivir varios roles: padre, profesional, miembro de un club, presidente de una comunidad de vecinos, etc. Los roles se estructuran

[1] Editorial Paídos. España

de la siguiente forma: protocolos determinados de conducta, tácitos y/o explícitos, constituidos por determinado número de derechos y obligaciones.

La coherencia del estatus vendrá determinada, pues, por el grado de coherencia que exista entre los roles y su relación. Por ejemplo, no es lógico pertenecer a un partido político que cuestiona el derecho a la caza y pesca y, al mismo tiempo, pertenecer a una asociación de cazadores.

En consecuencia, el estatus coherente se forma por la semejanza entre las expectativas de los roles que cada individuo va asumiendo. El grado de incoherencia de estatus, que pueda producirse en un sujeto, condicionará su situación psico-neurótica.

En definitiva, el juego producido por la intervención entre roles y entre estatus, así como la que se produzca entre ambos, elaborará sin darnos cuenta la estructura social de la cual pasaremos a hablar a continuación.

2.- Estructura social

Así, aunque algunos sociólogos puedan identificar la estructura social con organización social, en este ensayo se quiere establecer una diferenciación, considerándolos como dos conceptos distintos. Es decir, la estructura social vendrá constituida por los estatus, de acuerdo con la teoría de los mismos que ya se ha visto en la introducción. Asimismo, los roles condicionarán, en pro y/o en contra, los distintos estatus, de tal forma que tendremos una coherencia más o menos genuina (valor o grado de la coherencia: si el grado es cero, la coherencia tiende a la ambigüedad). La categoría de la coherencia irá estructurando la sociedad de manera que, a partir de ahí, se generen organizaciones de un tipo u otro, a los que podremos convenir en llamar socio-tipo: del latín, “socius”, compañero; del griego, “typos”, tipo, modelo; y, en historia natural, tipo se refiere a cada una de las grandes agrupaciones de clases en que se dividen los reinos animal y vegetal.

Podría decirse, entonces, que el socio-tipo, configurado por la dinámica sistémica de la interacción entre roles y estatus, su relación y grado de coherencia existente, dará lugar a un determinado socio-topo, estructura física de lo que ya hemos hablado y que contiene los elementos ambientales diseñados (artificialmente y artificiosamente) por el hombre.

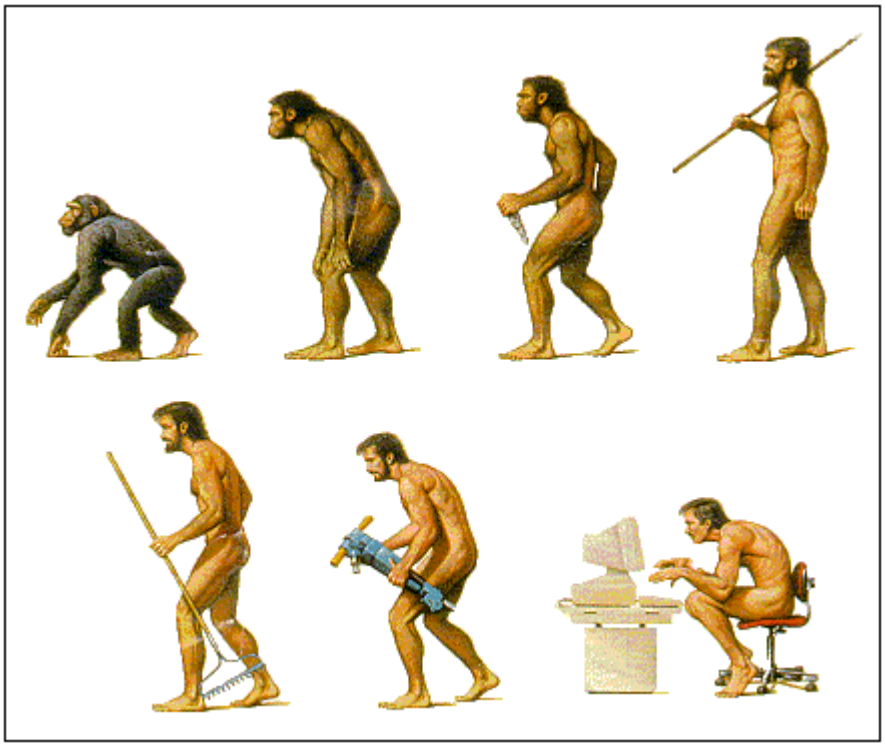
A veces el socio-topo, en función del carácter que tome el socio-tipo, podrá estar más o menos unido al biotopo, aunque la experiencia nos aclara, en la actualidad, que el socio-topo ha fagotizado casi totalmente la estructura biológica de los ecosistemas naturales; y, además, se refleja una incompatibilidad entre el socio-topo y el biotopo.

A raíz del nuevo "biotopo artificial" (o socio-topo) tendremos necesidad de una nueva organización de la población animal (en nuestro caso, población humana; aunque, de paso, se puede decir que el hombre determina también en muchos casos el hábitat de no pocos animales y vegetales). De esta forma la nueva organización nacerá a través de la "fuerza del trabajo": factor que, junto a la materia prima, el capital financiero y el inmovilizado constituirá la infraestructura necesaria para elaborar, ordenar, corregir y desarrollar el "oikos"([1]) humano.

A partir de esta consideración empieza nuestro estudio sobre el trabajo, su historia y la realidad contemporánea; si bien, hay que especificar, se trataría no tanto de un análisis económico del término, sino un estudio social del mismo.

[1] "Oikos": Término griego que significa habitación o morada. En ecología se traduce como ámbito vital.

CAPITULO II



LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO

Sus sistemas de organización

Por Miquel Palou-Bosch

1.- Primeros conceptos.

Para empezar con el análisis del concepto de organización, se cree necesario definir antes una serie de términos que forman parte de toda estructura organizacional. Así, los factores a los cuales nos referimos serán los siguientes:

a) Economía.- El sinónimo de economizar puede ser ahorrar, guardar, restringir... Por tanto, el antónimo se referirá al derroche, al gasto, al despilfarro, etc. En consecuencia, ante esta tesis hay que entender la evolución del concepto de acuerdo con los siguientes expositivos:

Uno.- El término “parcus” (latín) significa moderado, escaso, breve; pero, también, representa algo económico. Con lo cual parece existir una relación directa, desde el punto de vista histórico, entre economía y frugalidad.

Dos.- El significado es analizado por César Oudin en 1607 en su obra “Tesoro de las lenguas francesa y castellana”, definiendo el término como la administración de una cosa, derivado del latín “oeconomia”, que deriva a su vez del griego, “oikonomia”; el sentido es el de distribuir recursos y tareas, ordenar y guardar, controlar y prever. Recordar, otra vez aquí, que el Diccionario de 1726 de la Lengua Castellana (Real Academia de la Lengua) omite los términos economía, consumo y empresario; no aparecen todavía como vocablos de la lengua.

Tres.- En el siglo XVI los Estados europeos promueven una política de restricción de las importaciones, favoreciendo la agricultura y la

manufactura en aras a producir su exportaciones; es la lucha para conseguir llenar las arcas estatales de la mayor reserva posible en metales preciosos, con el fin de enriquecer al máximo la nación y utilizar estas reservas en caso de estar ante una necesidad bélica.

La economía será, entonces, un paradigma que se traducirá en el deseo de obtener el máximo de bienes posibles con el mínimo de recursos existentes. De ahí que el sentido de la producción se modifique radicalmente. No se trata, ya, de recurrir a unos medios, los que fueran necesarios para obtener un mínimo fin determinado, enfocado exclusivamente a su totalidad, sino que la economía, con especial ayuda de la tecnología, irá planificando la elaboración u obtención de productos disminuyendo al máximo los costes para almacenar y exponer aquéllos a la venta en determinados momentos estratégicos (espacios de tiempo en los cuales escasea un producto para así poderlo vender más caro de lo razonable), según la situación del mercado; y, además, provocando el deseo no utilitario sino de acumulación en los propios consumidores (la exposición de determinados bienes suntuosos, extraños, exóticos o innovadores dan una determinada imagen social a su propietario, al efecto de conseguir un nuevo o mayor “prestigio social”. El “prestigio social” ya se fue fraguando en la época de la esclavitud cuando la tenencia de esclavos, conseguidos en las contiendas; vendría a significar el trofeo a una gran hazaña, convirtiéndose ello en una situación social de influencia y autoridad. Pero, después, el devenir mercantil (comercial e industrial) quiso convencer al comprador que los trofeos no necesariamente tenían que conseguirse en las luchas guerreras, o de otro tipo, sino que pueden comprarse, obtenerse sin más en los mercados. Y, al mismo tiempo, para ello tampoco llegaría a ser necesario tener un recurso financiero especial para adquirir bienes: el prestamista saldrá a camino para romper con estas limitaciones del

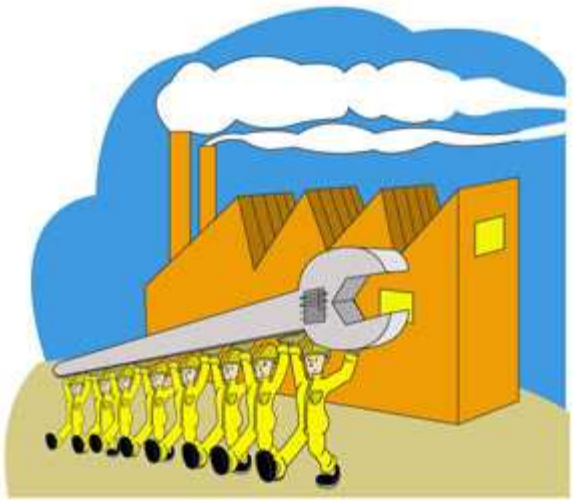
consumidor; así nacen los créditos personales, hipotecarios, de consumo, etc., de los cuales tanto conocemos en la sociedad actual.

En definitiva, la idea de economía se modifica a través del tiempo. Hoy, entonces, tenemos un concepto complejo del término; sobre todo porque ahora el vocablo se ha convertido en una disciplina. Sin embargo, lo más curioso que debe resaltarse es la manera en que ha ido evolucionando la expresión, pues de ser algo referido a una situación de escasez y de control, ha pasado a convertirse en su aspecto contrario: el de acumulación, de excedente, de riqueza; todo ello conseguido con medios tecnológicos, escatimando sus costes y manipulando el precio de venta final. El control no se establece sobre los medios mínimos necesarios para sobrevivir, sino que las energías se gastan en dirigir y dominar el ingreso. Éste debe tener un margen lo más amplio posible entre el valor de coste y el valor de venta. Y este margen debe ser el plus que acumulará el vendedor; y esta acumulación no irá dirigida, generalmente, a ayuda social (donativos, beneficencia, etc.), a mecenazgos o a incrementar la estructura de la empresa, sino que la mayor parte del valor absoluto del plus se destinará a las arcas del propietario, reservando muchas veces parte de estos fondos a presupuestos privados de adquisiciones de bienes o servicios de carácter suntuario, a gastos lúdicos y de ocio, etc.

En realidad, las cosas cambian, desde el punto de vista técnico, cuando el criterio de beneficio no se concentra con el rendimiento económico en exclusiva, sino que la preocupación del comerciante e industrial empieza a fijarse en la rentabilidad financiera, es decir, en el plus del capital invertido (aquella cantidad de dinero que hizo falta en su día para estructurar la actividad (comercial o industrial). En este sentido, está claro que el rendimiento neto de los negocios debe ser mayor que el posiblemente considerado antes de la Edad Media. Esto significa, por tanto, que hay que provocar, de la forma que fuere,

el consumo de productos con el fin de alcanzar altos rendimientos económicos; sólo así podremos considerar un rendimiento financiero más o menos aceptable.

b) La empresa.- El término genérico se refería, al principio, a una acción planeada para conseguir un determinado objetivo, del cual se desconocía el procedimiento, camino o dificultad. Se trataba, más bien, de una ventura; llevaba consigo una carga de riesgo físico. Eran esencialmente empresas militares, políticas o expedicionarias (geográficas, científicas, culturales, religiosas...). Fueron empresas el viaje de Cristóbal Colón, los viajes de Marco Polo, la propagación del cristianismo, la Reconquista española, el comunismo, etc.



En la actualidad el vocablo "empresa" se entiende como aquella organización comercial o industrial constituida por una serie de elementos materiales, inmateriales y humanos que, combinados, van a producir un producto: un bien o un servicio. La empresa, en fin, se genera cuando los factores de producción van incrementándose. Así, al principio únicamente se hablaba de la tierra (productos agrícolas, ganadería, minería, etc.) y de la fuerza de trabajo incorporada a la misma. Cuando se incluye otro factor, la maquinaria, el proceso se complica: el hecho es que para obtener la maquinaria es necesario cierto capital, algo que las empresas primitivas aún no tenían; por tanto, debía recurrirse a

nuevos criterios y esquemas de actuación, en los que algunos fracasarán y otros tendrán éxito.

La necesidad de capital para la adquisición de la maquinaria se podía cubrir de las siguientes formas: a) se reducía la plantilla de trabajadores y con el ahorro del gasto se pagaba la maquinaria –en realidad sólo se hacía una traslación del gasto: se disminuía la partida del coste de personal para incrementarse el inmovilizado-; b) se reestructuraba la plantilla, sin necesariamente reducirla (nueva disposición de puestos y funciones), se adquiría la maquinaria y se incrementaba la producción –todo ello con capital prestado: capital ajeno-; c) se reducía la plantilla, se aportaba capital propio, se admitían nuevos socios (únicamente capitalistas), se adquiría la maquinaria y se incrementaba la producción; d) se reestructuraba la plantilla, bien con reducción o con incremento, aunque siempre con una nueva distribución de funciones, y se admitían nuevos capitales desde todas las vías posibles (propietarios iniciales, nuevos socios y prestamistas) para la adquisición de maquinaria y una nueva estructura comercial de adquisición (control de compras) y ventas (búsqueda de clientes), ampliándose en todos los casos el volumen de la producción.

La consecuencia de las posibilidades anteriores da como resultado una incidencia en la fuerza de trabajo. En el caso a), se produce una disminución de plantilla sin reducirse la producción. En el caso b), la plantilla se mantiene pero se exige mayor producción (mayor rendimiento productivo del trabajador: mayor “productividad”), necesitándose mayor beneficio al tener que repartir éste entre el acreedor de la maquinaria y los intereses y amortización del capital del prestamista. En el caso c), sufre un decremento la plantilla y, sin embargo, se exige un aumento de la producción, así como un mayor beneficio (“producción óptima”). Finalmente, en el caso d), la plantilla,

independientemente de su modificación cuantitativa, debe asumir un cambio cualitativo y un aumento de producción óptima, al efecto de conseguir la rentabilidad financiera (beneficio adecuado del capital)

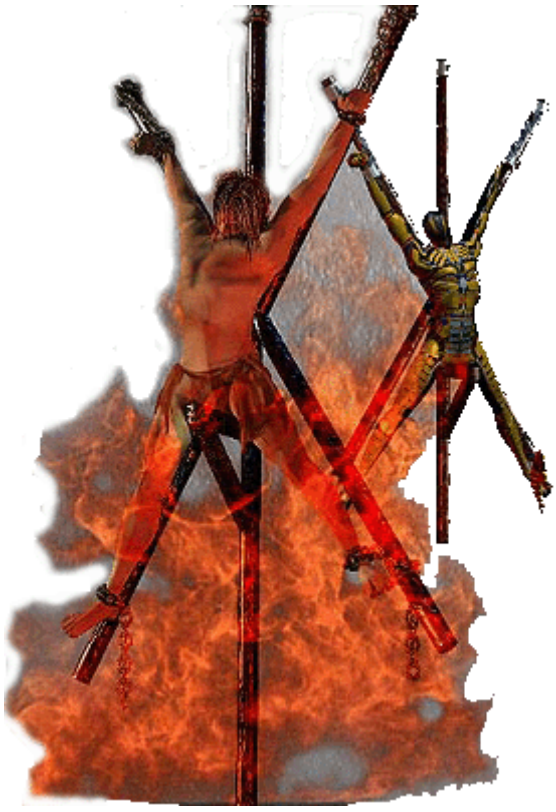
Vemos, por tanto, que la fuerza de trabajo se ve claramente afectada por el proceso de la maquinización. De ahí que deba recordarse el porqué de la lucha "ludista"[1]. Los ludistas no podían contener su temor ante las nuevas exigencias, tanto cualitativas como cuantitativas, que la tecnología iba imponiendo sobre la mano de obra. Existía, sí, un trasfondo estatutario que el obrero irá consiguiendo (asistencia sanitaria, subsidio de desempleo, jornada de ocho horas, vacaciones, etc.), pero se encontrará cada vez más indefenso ante la organización empresarial que generará la tecnología.

2.- Teoría general de la organización.

El término "trabajo" deriva del verbo "tripaliare". A su vez, "tripaliare" deriva de un instrumento de tortura del siglo VI. Se trataba de un utensilio compuesto de tres palos cruzados denominado "tripalium" (tres palos). La primera referencia escrita de la cual se tiene constancia data de 1212. Es deducción obvia que en la Edad Media trabajar era un término que denotaba auténtico sufrimiento, por la dureza y las condiciones del mismo. También los

[1] Ludismo: Movimiento nacido en 1811 en Gran Bretaña. Los obreros fabriles iniciaron una campaña de destrucción de las máquinas industriales. Incendios y un símil de acciones se producirían para protestar contra el maquinismo.

términos de “labor” y “laborar”, del latín “labor” (labrar), con referencias de 1030, significaría tarea, fatiga física, etc. Sin embargo, hoy día, sigue manteniéndose el término más crudo: trabajar.



De ahí que los sistemas de organización haya influido mucho en el trabajo pueda o no acercarse a cierto grado de tortura, especialmente psíquica. Si bien es cierto, a veces estamos ante una tortura sutil, dado que la maquinaria ha sustituido mucho al trabajo físico e intelectual está dirigido y controlado por entes desconocidos por los trabajadores de la empresa, situados aquéllos en estratos inaccesibles de la organización. Los trabajadores, entonces, se convierten en puros operarios, es decir, operan puntualmente, sin trabajo físico o psíquico destacable: es el trabajo repetitivo y mimético del operador, bajo un estricto protocolo de acción que reduce la imaginación del empleado. Esto hace que la tortura no se vea, sea etérea, esté diluida en el entorno. Se trata del manejo de la información en los dos sentidos más significativos: tanto desde abajo como desde arriba. Se producen un conglomerado de presiones dentro de un juego de trampería.

3.- La automatización.

La estructura del proceso de automatización se basa en la hegemonía del capital financiero. Han quedado atrás el resto de factores como la tierra, la fuerza de trabajo o la maquinaria. El capital planifica y organiza el control total del proceso productivo. Los gremios desaparecen: la cooperación productiva y la colaboración social entre pequeños artesanos se disuelve.

El ente capitalista (el capital como factor) tiene la cualificación total del producto. El staff (equipo asesor y consultor especializado) es controlado por el capital, el cual administra los informes y los saberes de aquél. El ente capitalista se convierte en ente intelectual del proyecto de la empresa. Desde la autoría del proyecto se elaboran cuatro campos de actuación: a) organización financiera; b) planificación e investigación del bien o servicio; c) organización económica; y d) organización del trabajo.

La organización financiera se dotará de técnicas que denominaremos de grado Uno. Estas técnicas procederán a la instalación y aplicación de los diseños elaborados por el staff y aprobados (con modificaciones o sin ellas) por el ente intelectual de proyecto (capital, consejo de administración o asimilado). Asimismo, el técnico de grado Uno (que a partir de ahora identificaremos con las siglas TG1) diseñará el proceso operativo o protocolo de trabajo: diseños de procesos y registros de la recepción y emisión de información, respecto de las operaciones practicadas (de tráfico, de organización, etc.); todo ello siempre de acuerdo con las directrices del ente intelectual.

En los propios programas elaborados por TG1 se establecerá el número y calidad de los técnicos de grado Dos (TG2), los cuales recibirán información parcial y el encargo de una función específica. Debajo de cada TG2 existirá una ramificación no cualificada de operarios que registrarán la información pertinente asignada.

La planificación e investigación se encargará de la implementación de nuevos instrumentos organizativos: a) investigación de los nuevos catálogos de maquinaria en el mercado; b) estudio de maquinaria específica, como la robótica; c) estudio de nuevos controles artificiales; d) estudios de rentabilización económica: maximización del rendimiento (conseguir la máxima rentabilidad financiera: tasar el valor relativo más que el valor absoluto del beneficio); e) estudios de disposición de recursos financieros: créditos,

empréstitos, ampliaciones y/o disminuciones de capital propio, distribución de los beneficios, etc.

Otro apartado a considerar es la organización económica. Este epígrafe puede adherirse al mismo esquema planteado por la organización financiera; bien es cierto que tendrá mayor conexión con el exterior, pues existirá un protocolo de relaciones con clientes, proveedores y acreedores en los distintos proyectos comerciales que se planteen. En cierta medida, pues, las técnicas TG2 tendrán más libertad espacial, aunque no por ello mayor libertad de acción, ya que, además de estar controlado y planificado su trabajo, deberán asumir dos tipos de tareas contrapuestas: una, la relación humana que implica el juego entre cliente-vendedor y entre comprador-acreedor/proveedor; dos, insertar elementos burocráticos en las relaciones citadas.

Efectivamente, la burocratización de los TG2 que generan (provocan, controlan o afrontan) la economía de la empresa (búsqueda de ingresos con el mínimo de recursos: negociación de rebajas en las compras y negociación de precios adecuados en las ventas) no es más que un control sobre la libertad de acción de los TG2. Y esta burocratización, no cabe duda, implica un duro desgaste psíquico para los TG2, pues mientras éstos deben utilizar las técnicas del encandilamiento y la seducción, la burocratización no hace más que frenar el posible avance de las negociaciones con su excesivo control economicista.

Finalmente, llegamos al último apartado considerado: la organización del trabajo. Y siguiendo el mismo esquema de las otras secciones, estableceremos un diseño principal desde el staff especialista. Diseño que filtrará el consejo de administración o su asimilado, remitiendo la información del plan diseñado al grupo TG1. Éste controlará la operativa de la maquinaria y a los empleados del TG2 que operarán en sus distintos grados y funciones.

De todo lo expuesto se puede comprobar que la hegemonía del capital financiero, situada en la punta de la pirámide al principio del proceso, vuelve

otra vez a confirmarse mediante el control de la maximización del rendimiento (rentabilidad financiera: valor relativo del rendimiento obtenido sobre el valor absoluto de capital acordado). La hegemonía, pues, se mantiene al revertir los resultados sobre el ente intelectual.

Mientras, por otra parte, vemos la disminución de las capacidades del obrero, ahora convertido en operario. Así, tenemos que, a medida que va descendiéndose en la escala de poder, se va perdiendo información intelectual. El operario final desconoce completamente la estructura de la organización y la del producto. El operario, en este sentido, está por debajo de la máquina. Se produce una descalificación del trabajo manual e intelectual en el trabajador; si bien, no deja de exigirse unos conocimientos mínimos adquiridos en la enseñanza reglada oficial: podría hablarse del peón cualificado no preparado (o preparado y no cualificado)

El peón clásico, en la antigüedad, conocía muy bien todo el proceso de producción. Ahora, podemos establecer tres tipos de peonaje, según el sector económico que se tome como referencia:

1.-Comercio/Servicios/Industria.- El proceso está automatizado. Es un proceso de intervención detallado. No se conoce el proceso completo de producción. El hombre se convierte en un robot para la máquina.

2.-Construcción/Extracción/Similares.- Se mantiene la peonada clásica, aunque existen modificaciones en el campo de la seguridad física del operario, impuesta de manera abstracta y poco operativa.

3.- Finanzas/Seguros/Organización.- Los titulados sólo conocen teóricamente los procesos. Cobran menos que antaño. Intervención detallada en procesos automatizados. Mayor exigencia académica y capacidad mental (memoria, retención, concentración, psico-motricidad...)

Distintas teorías irán surgiendo para dar una respuesta a las conductas y actitudes de cada agente del proceso productivo: Un punto de vista respecto a la teoría humana; otro, enfocado a la teoría ingenieril; y, también, la economicista, una de las más determinantes. No obstante, en el momento ya más contemporáneo, vemos relucir una nueva disciplina, que si bien ya se había utilizado en la época de la segunda guerra mundial en el ejército USA, se proclama como un nuevo elemento del staff de las organizaciones empresariales, y también de la Administración Pública: la psicología de las organizaciones o psicología industrial. Algunos autores e investigadores importantes a resaltar en estos campos son F.W. Taylor (1856-1915) y Kurt Lewin (1890-1947).

4.- Taylor y taylorismo.

Frederick Winslow Taylor nace en Germantown, Pennsylvania, EE.UU, en 1856. Es uno, por no decir el primero y más destacado, pionero en el estudio del tiempo y del movimiento. Su análisis incidía en la productividad, pero considerando tanto el factor humano como el ingenieril.

Taylor empieza trabajando como obrero manual en la sociedad “Midrale Steel”. Su experiencia en este sentido le influirá a la hora de elaborar sus teorías. Después se hace ingeniero y descubre los aceros de corte rápido (1898), desarrollando un método de organización racional del trabajo, que llevará su nombre. El método consiste en cronometrar todas las fases del trabajo efectuado por un obrero previamente elegido, eliminar los movimientos inútiles, determinar los mejores tiempos y, después, imponer las normas así establecidas. Pero olvida que cada persona tiene sus ritmos y sus capacidades; que no es factible tomar una muestra mínima para valorar las acciones humanas. Es lógico pensar que este error viene dado por su falta de formación en las disciplinas sociales: psicología y sociología.

No obstante, Taylor hubiese querido aumentar el bienestar de los trabajadores -porque él mismo había sufrido como trabajador las

inconveniencias de los procesos de trabajo- y, al mismo tiempo, incrementar su rendimiento disminuyendo su fatiga. Pero su método sólo sirvió para intensificar la productividad en detrimento de la salud de los obreros, tanto física como psíquica. Para seguir los protocolos de trabajo programados, muchos trabajadores llegan a grados determinados de cansancio que les hacen olvidar los controles y registros de seguridad; y los empleados que fallan en determinadas operaciones del proceso no vuelven a ser contratados en un futuro.

El taylorismo fue criticado por no tener suficientemente en cuenta las diferencias individuales y, en general, el factor psicológico. En este sentido, es progresivamente abandonada la ley taylorista para entrar en otro paradigma: el sistema "personnal management" de Kurt Lewin. Este enfoque resulta más eficaz al dar al obrero sus dimensiones propiamente humanas, aunque también existirían los "lewinistas", o sea, los estudiosos del análisis de Lewin que desarrollarían no tanto técnicas en aras a procurar salvaguardar el equilibrio del trabajador, sino al contrario técnicas para conocer la conducta de aquél y poder dominarla y controlarla, evitando entrar en el proceso de creación de un rendimiento integral, es decir, de un rendimiento social, tanto a favor del empresario como a favor de la plantilla: un rendimiento, en realidad, a favor de la empresa en sí misma, como conjunto de agregados socio-económicos (las personas, el capital, la infraestructura, las condiciones y herramientas, etc.; todo ello en pro de una continuidad del proyecto de trabajo)

Taylor falleció en Filadelfia, 1915, dejando una serie de obras: "Estudio sobre la organización del trabajo en las fábricas" (1903) y "Principios de organización científica de las fábricas" (1911). En realidad, la posterior incidencia en la propuesta de Taylor, lo que llamaríamos el taylorismo, no tiene mucho que ver con el planteamiento inicial de este autor. Pues, si bien hay que reconocer los errores de Taylor en cuanto a su análisis científico, al olvidar, o no poder considerar, el complejo esquema del factor humano, necesitando para ello la observación de las investigaciones en los campos de la medicina,

psicología, sociología y pedagogía, sí hay que tener en cuenta el interés de Taylor en aunar esfuerzos para llegar a un consenso satisfactorio entre el obrero y la empresa, entre la calidad del trabajo y la calidad del producto (tanto en su aspecto técnico como económico); todo ello, en aras a una mejor calidad de vida.

En realidad, los tayloristas, se alejan del planteamiento filosófico del propio Taylor. El taylorismo fue una idea que se utilizó en pro del control extremo de la productividad, sin considerar al factor humano como parte externa a la máquina. A partir de aquí se abre una nueva secuencia de producción, más agresiva para el mercado (para el consumo) y para el propio trabajador; incluso para, también, el ritmo organizativo de la empresa. Consignas como no rebajar el precio del producto anterior respecto del producto innovador (aceleración del proceso de los nuevos productos: optimización extrema); la producción en grandes series; la aceleración de la fabricación en línea; la reducción de los costes de personal (maquinización, des-cualificación –simplificación de tareas-, informatización); innovación comercial --marketing--, aplicado especialmente en aquellos elementos nuevos que pretenden destacar en el mercado por su originalidad e innovación, tanto cualitativa como cuantitativamente, así como en su especial aspecto --merchandising--... Todo ello, refleja una inflación de esfuerzos que provocan un claro estrés al trabajador; y ello, naturalmente, no favorece su calidad de vida (ni del trabajador ni del consumidor, del cual aquél también forma parte)

En este sentido, alguna hipótesis se ha mantenido al considerar que el trabajo en cadena no es, necesariamente, más eficiente que el trabajo en equipo. Sencillamente, lo que ocurre es que los miembros del grupo son más costosos que los operarios de una línea de proceso, al ser éstos menos cualificados o sin cualificar. El decremento de la cualificación implica un decremento del salario y, por tanto, un ahorro en los costes. Sin embargo, no disminuye el valor de venta al público, pues se intenta adornar con algún

elemento (merchandising) encandilador para sobrevalorar (o al menos no minusvalorar) el precio al consumo.

Pero no obstante lo expuesto, las denominadas “técnicas de organización del trabajo” fueron deducciones realizadas a partir de Taylor. Para salvaguardar estas nuevas técnicas, darle crédito y autoridad, utilizaron el esquema positivo de Taylor, sin entrar en las disquisiciones más abstractas o filosóficas. Y aquí nacen los tayloristas y el taylorismo. Éste agrupa en cuatro sectores las técnicas más importantes del control del trabajo: a) el estudio de los métodos de trabajo, disminuyendo los movimientos de la mano de obra, eliminando desplazamientos ineficaces y optimizando el transporte y el almacenaje de productos; b) el estudio de los tiempos, coordinando tareas de varios trabajadores, en función de los límites de duración de aquéllos, así como la eliminación de tiempos muertos con establecimiento de cuadros de ritmos de trabajo (se tomaba un patrón de referencia y sobre éste se consideraba un valor inferior, igual o superior, de tal manera que podía graduarse la capacidad productiva individual; si bien, esto no dejaba de utilizar, necesariamente, un cálculo subjetivo, es decir, debía interpretarse o traducirse al final los resultados, pues no existía ningún cálculo matemático que pudiera precisar la conducta humana, determinada por infinidad de variables: los cálculos evidentemente sólo podían considerar un número determinado de variables, no todas); c) la valoración de los trabajadores en función del puesto dónde estaban asignados, y no de acuerdo con el saber y formación del operario: la movilidad de la fuerza de trabajo está determinada por una consideración subjetiva de la empresa, no de acuerdo con ciertos parámetros más o menos objetivos de la realidad, entendiendo la objetividad a partir de un análisis exhausto de todas las variables (de alguna forma, desde una visión ciertamente subjetiva de los hechos) para llegar a unas conclusiones más o menos objetivas, pero no desde un enfoque subjetivista inicial alimentado por una elaboración racional de las situaciones, sino desde un estrato de intereses; y d) la incentivación del rendimiento a partir del cual consideraban, los tayloristas, dos tipos de rendimiento: el normal (uso normal de las capacidades normales

del operario, en situaciones normales) y el óptimo (mayor esfuerzo del trabajador -sobreesfuerzo-, provocando una mayor carga de agotamiento)

En definitiva, el taylorismo intenta explotar al máximo la fuerza del trabajo, considerando, eso sí, todos los avances sociales que estaban ya sobre la mesa, en especial después de la segunda guerra mundial. Y que, para recuperar el gasto social e incrementar los beneficios se intentaba identificar al obrero con la máquina, crear el hombre-máquina a partir del bloqueo de las capacidades subjetivas de cada individuo, de tal manera que fuera perfectamente controlable desde un centro de cálculo y método. Todo esto, en el fondo, llevaría a valoraciones subjetivas y no científicas de los métodos de trabajo, pues eliminaba las grandes posibilidades del factor humano, tanto desde el punto de vista empresarial como social (la creatividad, la iniciativa…)

La propia incentivación fue un ejemplo de explotación sutil de la mano de obra. Intenta provocar una ambición únicamente dineraria al obrero, cuando en realidad el trabajo tiene un sentido psico-social mucho más profundo.

5.- Kurt Lewin.-

Kurt Lewin (1890, Prusia; 1947, Massachussets, USA) estudió filosofía en la Universidad de Berlín, donde se doctoró en esta disciplina. Fue profesor de psicología en esta misma universidad, hasta 1931 ó 1932 que tuvo que emigrar a Estados Unidos, debido al régimen nazi recientemente instaurado en Alemania. En América trabajó en diversas universidades: Standford, Cornell, Iowa y Harvard. Estudió la “frustración y regresión” (1937-1941) “, nivel de aspiración” (1936-1944) y el aprendizaje (1942).

La teoría de Lewin se refiere al denominado “campo psicológico”. Esto es, la conducta humana no tiene sólo como referencia su propio organismo, de manera individual y especial, sino que está condicionado, y a veces determinado, por su entorno. Esto es algo que ya muchos autores, de distintas

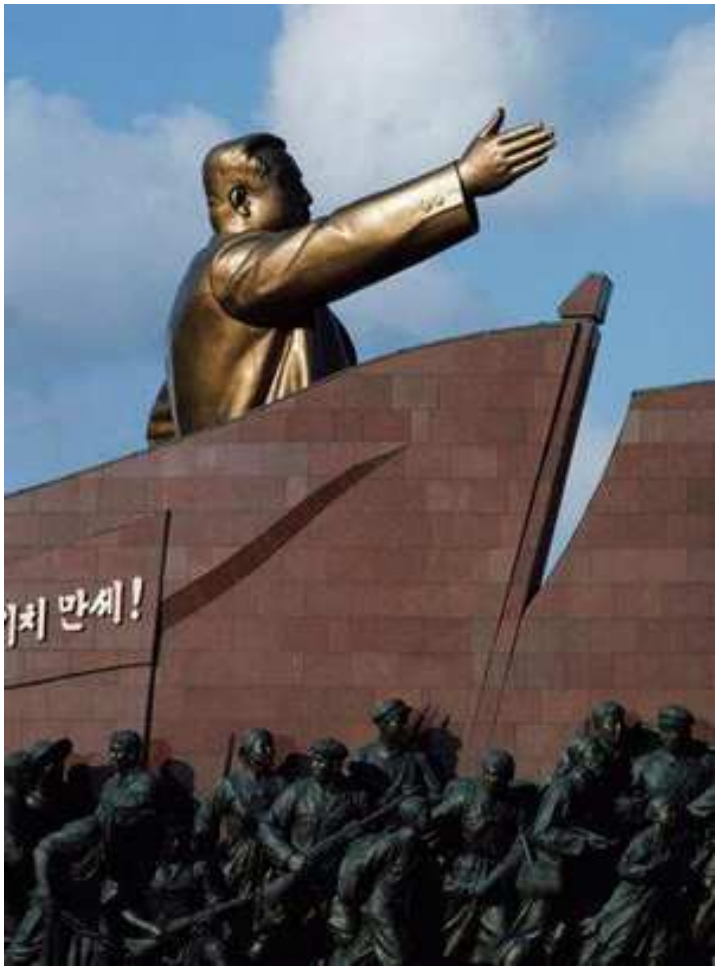
disciplinas e ideologías, han manifestado. El español Ortega y Gasset (1883-1955) ya manifestó que el hombre dependía de su circunstancia ("yo soy yo y mi circunstancia"). Antes, también, Wilhem Dilthey (alemán, 1833-1911) habría dicho que "el hombre es un conjunto de naturaleza, azar y circunstancia". Y, ya más en nuestros tiempos, Erich Fromm creó la socio-psicología, en contraposición a la psicología social, precisamente para validar la influencia que el campo psicológico, es decir, el elemento externo al sujeto, producía sobre la autonomía de la conciencia (o "campo de conciencia", según Lewin)

Se puede esquematizar el planteamiento general de Lewin bajo tres parámetros principales. El primero referido al conjunto de determinantes conductuales que conforman el campo psicológico: elementos físicos, biológicos, sociales y propiamente psicológicos (conscientes e inconscientes). De tal forma que entenderíamos los citados factores como combinaciones entre sus propios elementos y combinaciones entre todos los factores a la vez; es decir, considerando todas las combinaciones, variaciones y permutaciones posibles. Esto es, admitiendo la variedad de los factores físicos externos al sujeto (la luz, el color, el tacto, la acústica, la forma) y también la influencia y reacción que se produce entre el exterior y la fuerza endógena del individuo, y las distinta combinatoria y reacciones que, a la vez, se producen entre sí todos los elementos internos (psicológicos, biológicos y psíquicos). En este sentido, las combinaciones son infinitas y las reacciones también. Con lo cual, los estudios que se puedan realizar al efecto sólo podrán manifestar ciertas regularidades (nunca leyes)

Por otra parte, el segundo parámetro se referiría al "campo de conciencia". Este concepto nos introduciría en el espacio psíquico controlado por el individuo e influenciado por el "campo psicológico". No es exactamente el interior del sujeto en todo su sentido. Es sólo la parte interior que el sujeto, con los determinantes sociales, es decir, exteriores, consigue en parte controlar. Si bien, este campo está también condicionado por su inconsciencia y su sub-consciencia, si tuviéramos a bien utilizar el método psicoanalítico clásico para

interpretar esta teoría factorial. Por tanto, el “campo de conciencia” sería, bajo el punto de vista de Lewin, lo controlable por el individuo; aunque, aquí, se considere esta deducción como cuestionable.

El tercer y último parámetro importante, a considerar en la teoría de Lewin, se concentra en el análisis del líder grupal. El término líder deriva del vocablo inglés “leader”. El líder es aquella persona que es capaz de capitanear, dirigir y guiar a un grupo de forma eficaz. Pero especialmente con el casi apoyo incondicional de los miembros; es decir, el líder no suele tener demasiada oposición, bien porque infunde autoridad, miedo o respeto.



Ahora bien, Lewin intentó estudiar la figura del líder desde el interior del grupo, o sea desde la dinámica interna grupal. Así, las cualidades del líder van modificándose a partir de los estudios de Lewin. En este sentido, intenta demostrar que pueden existir multitud de tipos de líder; que no hay un perfil único. También que el líder no siempre es aceptado por todos los miembros del grupo. Puede existir un pequeño sector, una minoría aparentemente conforme pero que en realidad está apartada de comulgar con el liderazgo y su discurso. En la medida que el líder y su grupo de protección (especie de guardia pretoriana, para expresarnos simbólicamente) sea más o menos firme,

autoritario, democrático o violento el subgrupo disconforme manifestará un grado u otro de insatisfacción con diversas formas de contestación a las directrices del líder.

Asimismo, Lewin observa que la dirección de un líder no depende siempre de la presión que el grupo ejerce hacia el líder, sino a la inversa. Es decir, el líder puede ser un dominador nato, que con el poder en su mano condiciona la conducta de todos los miembros. Y estando éstos en desacuerdo o no, son incapaces de contestar las órdenes de su líder, especialmente por el sentimiento de pánico que aquél desprende, aunque las artes de la seducción son harto utilizadas y también efectivas. Podríamos realizar aquí un inciso y aprovechar para hablar de todo un protocolo de extensivas técnicas a las que el líder puede recurrir, independientemente de sus propias dotes histriónicas. Se trata de todo un manual, explicito y oficial a veces, tácito otras, que elabora un esquema de acción para encandilar a los grupos y a las personas, utilizando para ello, en especial, los conocimientos sobre la comunicación humana, desde el lenguaje verbal al mímico hasta las sofisticadas formas de manipulación de la información y manifestación de la misma. Algunas de las técnicas manipuladoras de la comunicación a destacar pueden ser las siguientes: a) generalidad encandiladora (se usa una afirmación rotunda para producir una reacción emocional sobre el preceptor: “el espíritu de la libre empresa”, “el estilo anglosajón”, “a por todas”, “óptimo rendimiento”, “hay que ser el mejor”, etc., llegando a crear la denominada “cultura implícita”, concepto que explica los determinantes subyacentes de un colectivo, de los cuales no se hace mención en la reglamentación oficial de la conducta pero que dirigen el pensamiento y acción de todos o la mayoría de los miembros); b) técnica del motejo (propaganda que se hace negativamente contra un a persona o idea, al efecto de producir la máxima des-acreditación posible); e) técnica de la recomendación (se trata de utilizar referencias particulares de prestigio para establecer una regularidad social general; o sea, aplicar el método de la inducción: razonamiento con el cual, basándose en el conocimiento de alguna teoría particular, se establece una verdad o ley general. Este tipo de método es

muy utilizado en la interpretación social de los hechos. Precisamente los hechos sociales necesitan de matizaciones constantes y, una vez definidas éstas, sólo podrían establecerse ciertas "regularidades" –especie de leyes que pueden cumplirse generalmente pero que también pueden sufrir modificaciones a través del tiempo: son efectos regulares, pero no fijos--; nunca podría hablarse, en ciencias sociales, de leyes o reglas inamovibles que determinan una conducta. Por ello, en contrastación a la inducción debe señalarse la deducción, método por el cual se procede lógicamente de lo general a lo particular. La técnica de la "Recomendación" es una clara manipulación de la realidad y de los sujetos víctimas; sobre todo, por querer establecer un criterio fijo de realidad y/o conducta social, lo que en física se identificaría como "ley", teoría inamovible de un proceso o reacción); e) técnica de la "gente sencilla" (se intenta, por parte del manipulador, reflejar un estatus igual, similar o comprensivo con el estatus inferior al que quiere encandilar; así, hay un intento de, momentáneamente, bajar los registros generales de comunicación por parte del líder, para que los interlocutores puedan identificarse con él o considerarlo como persona de su mismo grupo; f) técnica del "carromato de la orquesta" (propaganda consistente en proclamar la supuesta aceptación general de un producto, una idea, etcétera, por parte de la gente, con el propósito de favorecer su difusión y/o aplicación; la promoción es una técnica muy efectiva en este caso: es conocido, por ejemplo, las inversiones que determinadas distribuidoras o productoras cinematográficas realizan para lanzar un nuevo film, que más tarde será ya desechado por el espectador; pero, sin embargo, habrá llenado las salas en primera instancia a pesar de las posibles críticas negativas (populares o profesionales) que haya sufrido la producción. Se trata de encandilar a una masa para que ésta pueda de forma mimética convencer a los más incautos, indiferentes o escépticos respecto de la obra promocionada. Es muy importante, en esta técnica, considerar también la influencia de la "moda". Una acción, una idea o una conducta puede manifestarse favorablemente porque la "moda" así lo ha impuesto y no por la calidad de aquéllas. Quien consigue crear moda, consigue un poder importante para manipular y/o dirigir a la gente); g) técnica del rumor (el rumor puede

darse de forma natural o realizarse con premeditación, y en ambos casos los efectos suelen ser los mismos; pero siempre con la intención de manipular a otros)

Por otra parte, una vez realizado el necesario inciso sobre las técnicas (o trampas) comunicativas, volvemos a Lewin para analizar los tipos de líder. Según este autor, un líder puede ser oficial, institucionalizado mediante las formas y normas de la comunidad, leyes y reglamentos; o puede tener el máximo poder sobre los jefes oficiales del grupo y, sin embargo, no aparecer como tal. En este caso, debemos hablar del líder "fáctico". El "factum" (término en latín del cual deriva fáctico) es el hecho en sí mismo. Por tanto, se trata de desviar la teoría de la realidad. En este sentido, la teoría significaría una determinada estructura de organización, reglamentada y ordenada, legitima en definitiva –formalmente legitima, pues puede existir un poder oficial no legitimado, especialmente en el análisis de la sociología política-, mientras que la realidad práctica estaría bajo otro tipo de estructura, no oficializada, ilegitima, independiente y con el poder de hecho, bien por su capacidad financiera, económica, social, moral, cultural o por tener las posibilidades de provocar terror, pánico o cualquier tipo de agresión contra la seguridad de los individuos, originandoo en definitiva un condicionamiento psicológico, o sea, determinando la conducta de los miembros del grupo. Las directrices, pues, de un grupo de trabajo pueden estar planteadas no desde el quipo de poder o desde el supuesto líder oficial, sino desde el líder en la sombra: el líder fáctico.

6.- Técnicas de organización.

Toda empresa, ya sea de carácter social sin ánimo de lucro, política, cívica, deportiva, comercial o industrial vive un constante flujo de situaciones que no pueden afrontarse solamente a través de la intuición. Es necesario establecer unas pautas de tareas y de conducta que estén sujetas a un ordenamiento pactado entre los individuos, grupos o subgrupos. Vamos a intentar estudiar algunas sugerencias organizativas. Pare ello, partiremos por definir los elementos que intervendrán en el diseño organizativo, para luego ordenarlos en distintos modelos de manera esquemática y/o gráfica.

6.1.- Organigrama.-

Es el esquema que define la organización departamental. Los denominados gráficos organizativos son muy prácticos para clarificar el ordenamiento y conexión entre departamentos.

Pueden existir infinidad de modelos. De acuerdo con el objetivo de la organización, la filosofía y principios de la misma, del carácter, actitud y conducta de sus miembros, etc. se podrán diseñar un tipo de organigrama u otro.

Entre los posibles podemos enumerar los siguientes, que aquí se proponen: a) Ordecon, b) Ormix, c) Orfun, d) Orjer, e) Orcop.

a) Modelo ORDECON (ver diagrama en anexos).- El Ordecon (organización departamental por consejos) representa el organigrama de organización por consejos consultivos. El desarrollo de este modelo funcionaría con un consejo de administración a la cabeza. Este consejo tendría un staff, el cual quedaría constituido por un grupo de asesores sin mando ni poder en la organización. El staff suele estar compuesto por profesionales independientes que asisten al consejo en determinados asuntos de carácter técnico. Los

informes del staff se utilizarán por el consejo, si se creyese oportuno, a la hora de tomar decisiones; pero no tiene carácter vinculante alguno.

Desde el consejo se nombrará una dirección general y una gerencia. La primera establecerá la estructura departamental del equipo de producción o de prestación de servicios. Asimismo, la dirección general delegará funciones a distintos departamentos sin carácter de dirección. Por ejemplo: dpto. de ventas, dpto. de marketing, dpto. de almacén, dpto. técnico, etc.

Por otra parte, la gerencia se encargará de la secretaría general (dpto. de carácter administrativo) de la producción de los bienes o servicios, del presupuesto de compras y adquisiciones y del control financiero.

Al decir que se trata de un organigrama de consejos consultivos, quiere decirse lo siguiente: 1) en función de las necesidades de la empresa, se van creando una serie de gabinetes especiales; 2) estos gabinetes se dividirán en dos tipos: los consejos permanentes y los eventuales; 3) los consejos permanentes se crearán por un tiempo superior al año o formarán parte de la estructura organizativa fija (por ejemplo: consejo permanente para ventas, el cual estará constituido por el dpto. de almacén, el comercial y el de marketing; consejo permanente administrativo, formado por el dpto. de almacén y el financiero; etc.); 4) los consejos eventuales se constituirán por el tiempo que dure un proyecto determinado o por situaciones de carácter extraordinario que sufra la organización en su determinado momento.

a) Modelo ORMIX (organización mixta).- El Ormix (ver diagrama en anexos) es un organigrama para una organización mixta con staff. El director general nombrará un gerente. Mientras que la dirección general se encargará de las decisiones políticas, de las relaciones exteriores y de la representación legal, la gerencia coordinará todos los departamentos. El staff no se constituirá únicamente en un equipo destinado al dpto. ejecutivo, sino que cada jefatura tendrá su propio equipo reducido de staff. El staff no tendrá autoridad y sus

posibles errores serán asumidos por los asesorados. Sólo podrá existir, en determinados casos establecidos en la fórmula contractual, responsabilidad de carácter civil.

Normalmente cada departamento tendrá un asesor independiente especialista. Por otra parte, la gerencia tendrá un asesor de carácter general.

c) Modelo ORJER (ver diagrama en anexos).- Se trata de un organigrama de tipo jerárquico. Un director general estará a cargo de una serie de directores especializados. Cada dirección tendrá unos jefes de departamentos, Y cada jefatura dirigirá un equipo de colaboradores: administrativos, operarios, técnicos, etc. No existirá equipo de staff.

a) Modelo ORCOP (ver diagrama en anexos).- El Orcop es el organigrama general de coordinación mediante la constitución consejos consultivos. Las siglas O.R.C.O.P significan “Organigrama de coordinación y cooperación”

Existe un coordinador general con un staff. De la coordinación general se desprenderán tantos equipos como necesite la organización. Cada equipo tendrá un coordinador especial a la cabeza. Existirán consejos consultivos permanentes y eventuales, según las necesidades de la empresa o tipo de entidad.

6.2 Definición de ordinograma.-

Son gráficos ordinativos del trabajo. Se trata de exponer esquemáticamente los procesos de trabajo a realizar. Son diseños de los propios procesos. La estructura de un ordinograma estará constituida por dos canales comunicación: uno de entrada de información y otro de salida de la misma. La información podrá venir de forma verbal o escrita. En ambos casos deberá documentarse. Existirán modelos de formularios para recoger la información y ésta podrá ser escrita, grabada, fotografiada, filmada o en cualquier soporte a través del cual pueda guardarse y verificarse.

Cada canal tendrá, como mínimo, cuatro fases. La fase primera constituirá el inicio del proceso. La segunda fase desarrollará la ejecución del trabajo o tarea. La tercera planteará cuestiones y/o preguntas, que tendrán dos posibles soluciones de continuidad: una, continuará el proceso (opción afirmativa); otra, cerrará el proceso (opción de cierre o cancelación del proceso). Finalmente, la última fase establecerá las conexiones de entrada y/o salida entre departamento, sección o subsección.

a) Gráfico ordinativo.- Decir gráfico ordinativo es lo mismo que decir ordinograma. Es el Sistema del Proceso Operativo (SPO) expresado gráficamente mediante diagramas.

Algunos símbolos (o diagramas) a utilizar en este tipo de gráfico serán: documento, carpeta, archivo, cuestión sección, departamento, implicación general, implicación específica, conformidad y disconformidad.

b) PO (Proceso Operativo).- Es la aplicación del SPO; es la acción misma. En el PO se materializa el proyecto. El PO se regirá por las indicaciones del MAPO (Manual del Proceso Operativo) y por la capacidad profesional de cada individuo. Podemos decir, también, que el PO es la práctica en sí misma, donde, a veces, la teoría no está a nuestro alcance inmediato y tenemos que improvisar acudiendo a todo nuestro patrimonio intelectual interiorizado.

c) Parámetros del ordinograma.-

-c.1.- Definición de departamento.- Denominación de un ámbito determinado de trabajo. El dpto. se definirá en función de la estructura de la organización. Un dpto. puede ser objeto de división en secciones. Y cada sección puede subdividirse, a la vez, en subsecciones.

Los dptos. constituirán los primeros elementos en los que se subdividirá una organización. No obstante, ésta podrá ramificarse en divisiones y subdivisiones, y en cada una de ellas establecer los correspondientes dptos.

-c.2.- Definición de sección.- Es la subdemarcación o subdivisión del departamento. También se puede definir como una subdivisión departamental.

-c.3.- Definición de subsección.- La subsección es la subdivisión de la sección de trabajo. La subsección es un elemento de la división funcional de la sección.

-c.4.- Definición de la conexión de salida.- La conexión de salida de información o proceso se utiliza con el fin de simplificar el gráfico ordinativo; así, las conexiones evitan la repetición de una parte del ordinograma.

-c.5.- Sistema del Proceso Operativo (SPO).- Definimos el SPO como la elaboración teórica del PO. El desarrollo conceptual se esquematiza a través del gráfico ordinativo denominado Ordinograma.

-c.6.- Cuestión o pregunta.- Elemento del SPO que plantea una determinada cuestión, expuesta después de la elaboración de un trabajo o tarea. La pregunta generada tendrá dos opciones: una positiva, que producirá una continuación del PO; otra, negativa, que cierra el proceso.

-c.7.- Inicio del proceso.- Es la base de generación del SPO. No tiene ninguna especialidad a destacar, más que la que su propio nombre indica.

-c.8.- Ejecución de la tarea.- En esta secuencia el ordinograma nos detalla el momento en que se debe realizar un trabajo concreto. La ejecución del trabajo se identifica con el PO, éste es la propia praxis.

-c.9.- Instrumentos organizativos.-

-c.9.1.- Documentos a emitir.- Tipo de formulario a través del cual se reconoce una operación, experiencia, acción realizada o a realizar, etc. Dicho documento tendrá que ser definido previamente por el desarrollo conceptual del SPO. Podrán existir tantos documentos como la necesidad operativa demande: modelo de actas, cartas de entrevistas, de informes generales, de informes específicos, documentos guión, etc.

-c.9.2.- Documentos a recibir.- Recepción de información a través de distintos formularios y documentos. El formato y diseño dependerá del emisor de dichos soportes. El planteamiento teórico del SPO orientará sobre qué tipos y clases de documentos podrán recibirse en el ámbito de trabajo.

c.9.3.- Fichero.- Sistema de almacenamiento ordenado de datos, mediante una clasificación funcional de los mismos. A través del fichero se elaborarán distintos tipos de información. Existirá información reglada (informes regulados por una norma) que tendrán su propio formulario y su propio sistema de elaboración, concretado en el MAPO. La información no reglada (informes especiales) deberá previamente diseñar el formulario mediante el cual se identifique el tipo de informe y los datos básicos a contener y la relación entre ellos. No obstante, el MAPO indicará también y sugerirá posibilidades y opciones para la elaboración de dichos informes específicos.

c.9.4.- Registros.- Elemento que constituye el fichero. Cada ficha tiene una serie de variables registradas que deben ser necesariamente cumplimentadas. Estas variables, subvariables, ítems, observaciones, especificaciones, etc. serán nuestra fuente de información. Cualquier experiencia debe ser registrada. En la praxis van surgiendo una cantidad de datos que no podemos procesar inmediatamente. Registrando todas las percepciones nos servirá más tarde para relacionarlas, reflexionarlas y recordar nuestra propia experiencia. En este momento vuelve a conectarse el PO con su propio SPO. El recuerdo de nuestra acción, junto con la información registrada,

más la fuente de referencias en nuestra mano, nos darán la posibilidad de análisis.

c.9.5.- Archivo.- Sistema de almacenamiento físico o electrónico de formularios, documentos y otros soportes. Dicho almacenamiento estará sujeto a un ordenamiento metódico de acuerdo con las necesidades del ámbito de trabajo o del tipo de proyecto en cuestión. Diferentes modelos de clasificación se podrán presentar: por abecedario ("abc"), por códigos numéricos, por códigos alfanuméricos, a través de codificación centesimal, etc. Por ejemplo, si estamos tratando las escuelas secundarias de una provincia podemos establecer el siguiente sistema de archivo: 1.-un archivo general de escuelas, ordenadas por municipios; 2.- cada municipio será un sub-archivo; 3.- cada sub-archivo contendrá una carpeta por cada centro; 4.- cada centro tendrá varias sub-carpetas (una explicativa de las infraestructuras del centro, una para información sobre el profesorado, otra para la información sobre cada curso académico…); 5.- cada subcarpeta tendrá carpetillas que dividirán la información (por ejemplo, la subcarpeta de curso académico podrá subdividirse en carpetillas identificativas de cada grado y, a su vez, cada carpetilla podrá subdividirse en sub-carpetillas para cada alumno (expdte.personal); 6.- cada sub-carpetilla podrá también subdividirse en sub-expdtes. y cada uno de éstos en apartados (por ejemplo, el expdte.personal de un alumno puede subdividirse en subexpdtes.: uno para la vida académica, otro para la vida familiar, otro especial para el estudio y seguimiento socio-familiar; a la vez, cada subexpdte. podrá dividirse en apartados –el subexpdte.familiar puede dividirse en un apartado para los padres o tutores, otro para hermanos, otro para resto de familiares, otro para cuestiones de salud, etc.--)

d) MAPO.- Para un diseño del MAPO deberán tenerse en cuenta los siguientes apartados:

d.1.- Definiciones.- En este apartado se presentará un índice de temas y se definirá la nomenclatura y simbología general que se vaya a utilizar.

d.2.- Apartado legal.- Se hará referencia a la legislación que el trabajador deberá tener en cuenta con el tipo de labor encomendada.

d.3.- Apartado especial.- Corresponde a las especialidades que puedan darse en los proyectos o trabajos encomendados.

d.4.- Apartado específico.- Reglamento interno de la propia oficina, sección o departamento. Dicho reglamento establecerá los sistemas de comunicación y funciones de cada trabajador. Se matizarán, asimismo, el grado de concordancia, conflicto o colisión que pueda existir entre la elaboración técnica y la normativa legal y especial. Se diseñarán, también en este apartado, las normas cautelares respecto a la relación entre dichas normativas:

d.4.a) Definición de conceptos y términos a utilizar, sus especialidades, especificaciones y precisiones.

d.4.b) Definición de la formulación estadística que se crea necesaria para el encargo.

d.4.c) Elaboración de un reglamento interno general de conducta y funciones.

d.4.d) Sistema presupuestario.

d.4.e) Sistema de organización: organigramas y ordinogramas.

7.- Riesgos Laborales

I) Sistema referencial técnico.

Para el estudio, análisis y detección de causas de incidencias, incidentes y/o accidentes que hayan podido o puedan producirse en el centro de trabajo, así como los planteamientos para su eliminación y futura prevención deberán considerarse los siguientes aspectos:

1.-Factores psicosociales de carácter organizacional.
2.-Motivación y satisfacción de los trabajadores.
3.-El estrés individual.
4.- El estrés organizacional.
5.-Mobbing y Burnout.

6.-Estilo de dirección.

7.-Ergonomía general. Evaluación condiciones generales de trabajo.

8.-Carga física.

9.-Posturas.

10.-Lesiones músculo-esqueléticas.

11.-Carga mental.

12.-Condiciones específicas: ambientales.

II) Sistema referencial legal.

Por otra parte, habrá que considerar el siguiente índice de referencias legales a considerar:

1.-Estatuto de los Trabajadores (Texto Refundido RDL 1/1995 de 24-3):

1.1.-Artículo 18 y 19.

1.2.- Artículo 34 y 35.

1.3.- Artículos 61 a 68.

2.- Real D. 1561/210995 (Jornadas especiales de trabajo)

2.1.-Artículos 6 a 9.

3.-Ley Prevención RR.LL. (31/081195; Boe 269/101105)

3.1.- Exposición motivos 5 y 6.

3.2.-Artículo 4, 6 (RD.485/140497, RD.486/140497, RD.487/140497, RD.488/140497, RD.773/300597, RD.1215/180797 y el RD.39/170197 –art.5 a 9-), 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 29, 30, 33, 34, 35, 36 y 38.

4.-Reglamento de Servicios de prevención de RR.LL. (RD.39/1997, de 17 enero; boe 27 de 31 enero 1997):

4.1.-Art.5 a 9

4.2.-Art. 30 Y 36.

III) Definiciones y conceptos.

Para la comprensión del informe sobre riesgos se detallan a continuación una serie de conceptos que se utilizarán en el estudio.

1) Factores Psicosociales.- Se definen como la interrelación entre individuo y grupo. La psicología del individuo influye en el grupo, y el grupo influye, a su vez, en cada uno de sus miembros. Esta interrelación produce dos subfactores: la interdependencia y la interacción:

a) Interdependencia.- Del latín, *inter,* significa entre dos cosas, entre dos parámetros, dos magnitudes, etc. Y el término dependencia significa sujeción, subordinación o delegación. Por tanto, existe una sujeción entre miembro y grupo: unos miembros delegan a otros, éstos se subordinan, y a la vez los que delegan se sienten sujetos al colectivo en cuanto a su satisfacción, formación e información de este. Asimismo, un miembro subordinado no sólo se siente como tal ante unas órdenes técnicas, sino que también se siente sujeto a una determinada cultura grupal, con sus acervos, aciertos y sus desatinos.

a) Interacción.- Definiremos el sufijo de este vocablo compuesto, como un acto, una actividad, un hecho; un efecto de hacer. De manera que este concepto plantea una influencia reciproca entre los miembros. Así, un subgrupo puede incidir sobre la conducta de un solo miembro. Un miembro puede actuar o dirigir la conducta de un subgrupo. Varios subgrupos dirigen la conducta grupal, marginando a otros miembros (bien subgrupos o individuos, con o sin sentimiento de pertenencia). O sea que, en definitiva, como mínimo las relaciones se establecen entre dos acciones, si bien pueden ser entre otras muchas más. La tarea de los líderes es la de ordenar las desavenencias y/o diferencias y ejercer un proceso de influencia en las actividades del grupo. Todo ello con la finalidad de conseguir los objetivos previstos.

Aquí se recoge la concepción de Bruman (1966) que considera al líder como un gestor de significados y el liderazgo como una acción simbólica. Esta visión puede traducirse con las estructuras lingüísticas (por tanto con los

elementos de la comunicación). Es decir, la acción simbólica se concentra en los significantes utilizados para comunicarse, mientras que el significado de cada uno de ellos es gestionado por el líder.

a) Identidad.- Finalmente, otro subfactor a tener en cuenta dentro de la estructura de los grupos es la identidas (del latín), que significa calidad de idéntico (en su significado antiguo: "el mismo"). Por tanto podríamos interpretar este vocablo como lo mismo que otra cosa o que se confunde con ella.

También es cierto que, en la actualidad, el término se considera como un conjunto de circunstancias que distinguen a una persona de las demás. Se dice, por ejemplo, que Tal persona no tiene identidad, en el sentido de que va deambulando, no se integra a ningún grupo. O, por el contrario, que Cual persona tiene su identidad enormemente asentada (tiene un carácter fuerte); y la impone al grupo o se aparta de él. Pero este concepto reproduce una diferencia, no una identificación. En nuestro caso, pretendemos explicar la identificación de un miembro con su grupo, de manera que la existencia con él produzca un grado de satisfacción aceptable.

En consecuencia, buscamos la identificación de un miembro "Y" con un grupo "X", de tal forma que el segundo defina al primero. El grado, por tanto, de identificación deberá ser trabajado por los responsables de la organización, en todos sus estratos jerárquicos, para así cumplir con elementos de "información y formación[2]", de "protección de la confidencialidad y respeto a la intimidad[3]", de la "forma de prevenir los riesgos[4]" y "la ordenación de un conjunto coherente y globalizador de medidas[5]" entre otros muchos.

Tampoco debe entenderse -hay que hacer la advertencia- que la consecución de esta identificación de los miembros con la empresa deba

[2] Exposición motivos (5) de la Ley 31/1995 de 8-11 P.RR.LL.
[3] Ídem.
[4] Ídem.
[5] Ídem.

considerarse desde un punto de vista teleológico. No cualquier sistema es el adecuado, si no convertiríamos el grupo en un simple *agregado* de personas o *muchedumbre,* como lo definen Theodorson y Theodorson, (Buenos Aires, 1978), así como el concepto de *Turba* como "un agregado de personas o muchedumbre muy activa o emocionalmente excitada, con un propósito o interés común que le impulsa a cometer actos de destrucción, violencia o agresión". No se trata, aquí, de suponer taxativamente tal posibilidad. Pero sí el ejemplo de Turba nos sirve para explicar que la posible identificación drástica con el grupo implique la pérdida total de la propia individualidad.

Se trataría, como dice Brandt (1975-1983), en conseguir la "individuación". Este concepto participa de la propia particularidad del individuo, no en un sentido individualista, sin considerar el colectivo, sino a partir de un punto de vista de la "individualización" (C.G.Jung definió este término como el dominio de sí mismo, la autoeducación y la autorrealización). Es decir, la individuación se convierte en aquel miembro que manteniendo su propia personalidad es capaz de compartirla con el grupo. En esta medida, habría que entender, los directores del grupo y/o líderes (de subgrupos, grupos y super-grupos) deberían tener la capacidad suficiente para transmitir este sentido de individuación y transformar el trabajo en un hecho de satisfacciones que conlleven a una continuación contractual y de una esperanzas de futuro en general (no sólo económicas, sino profesionales, culturales, sociales, etc.)

2) Motivación y satisfacción.- La organización debe procurar la satisfacción de todos los agentes que concurren en su circuito productivo: directivos, personal, clientes, proveedores, etc. Este objetivo conllevará una imagen, y referencia, estructurada de la empresa.

Para conseguir tal satisfacción, es necesario entender los mecanismos de la motivación en los individuos.

Para ello, hay que entender que no sólo se está jugando con una úncia variable: la económica. Aunque no deja de ser ésta una finalidad necesaria. Es cierto, porque pertenece a una necesidad esencial. Los dos estratos más importantes de la pirámide maslowiana (Maslow, N.York, 1954) establecen dos tipos de necesidades:

a) Necesidades fisiológicas: alimentación, agua, aire.
b) Necesidades de seguridad: vivienda, sanidad, educación hijos.

Estos dos tipos de necesidades sólo son posibles mediante la capacidad financiera. Y ésta sólo es posible mediante la posibilidad de obtener recursos económicos. Es sabido que los créditos (recursos financieros ajenos) no se producen si no existen garantías patrimoniales suficientes; y no existirán éstas si no se han obtenidos ingresos (capacidad económica) para obtenerlas. En definitiva, pues, hay que reconocer que sí resulta ser finalista, inicialmente, la necesidad de un trabajo.

Pero una vez obtenido el recurso económico (una vez conseguido el trabajo) y adecuado éste a las necesidades básicas, es decir, sin excederse en los grados de categorías de éstas, pues el mercado ofrece infinidad de clases de productos necesarios, habrá desaparecido la inquietud de tales necesidades y se generarán otras: las necesidades de afecto, amor, pertenencia y amistad (elementos del estrato tercero de la pirámide de Maslow: necesidades de aceptación social). Estas necesidades podrán obtenerse, en parte, sin la directa ayuda del trabajo. En la medida que éste proponga recursos y tiempo al trabajador, será posible una integración social que procure las nuevas relaciones y amistades, de tal manera que su fruto o resultado dependerá en gran medida de la capacidad del individuo y de las circunstancias, externas a la empresa, que lo condicionen.

Sin embargo, en una situación ideal, el empleado hipotético aquí expuesto, una vez conseguidas la necesidades de aceptación social, vislumbrará el deseo de las necesidades, siempre según Maslow, de *autoestima*. Estas necesidades se definen en la consideración de la propia auto-valía (creer en uno mismo, en sus propias capacidades y aptitudes), obtener éxito (satisfacción por su trabajo acumulado entendido como patrimonio personal de conocimientos y aptitudes conseguidos) y, finalmente, llegar a un prestigio (crédito, reputación, consideración, respeto especial)

En estos estratos, hay que observar que las inquietudes del trabajador tendrán una relación con su retribución. Es decir, cuánto más necesidades básicas se cubran más necesidades superiores se tendrán; a la par, mayor capacidad de colaboración mutua con la empresa (mayor exigencia de la empresa, mayor preparación del empleado –estudio, incremento puntual de tiempo de trabajo-, más eficacia y eficiencia manifestada por el empleado; y, en consecuencia, mayor dotación en nómina de las percepciones –dinerarias y en especie—que se puedan realizar. A mayor dotación retributiva más inquietud hacia el último peldaño de la pirámide: la autorrealización (cumplir un viejo sueño, un especial deseo)

Hemos expuesto un ejemplo de un determinado trabajador, pero no todos tendrán las mismas inquietudes: no todos, por ejemplo, tendrán deseos especiales de autorrealización, y con un mínimo de autoestima será suficiente, y una aceptación social razonable satisfará las necesidades de los estratos superiores. Por ello, la organización debe considerar estas posibilidades e idear un plan estratégico respecto a la carrera de sus empleados. Debe conocer a cada uno de ellos y en función de las necesidades mutuas, de la empresa y del empleado, adecuar el plan de acción.

A partir de ahí, diversas teorías se pueden plantear. La teoría del incentivo podría ser una de ellas. Esta teoría se inscribe dentro de las teorías

de la motivación centradas en el proceso de trabajo. Según Peiró (1990), las teorías del proceso estudian las variables que explican el esfuerzo, la dirección y el cambio de comportamiento.

2.1) El incentivo.- Consiste en premiar al trabajador para reforzar su conducta motivada. Es, en realidad, una recompensa. Se trata de una consideración, por parte de la empresa, por su empeño en cumplir con eficiencia y eficacia las tareas. Se refuerza, con ello, la conducta del trabajador; no se produce una desmotivación tras un esfuerzo especial en cumplir la labor.

Los incentivos no necesariamente deben ser pecuniarios. Pueden entregarse placas de reconocimiento, regalos, etc.

No obstante, hay que aclarar el sentido del incentivo. Éste puede darse desde dos enfoques: uno, el homeostático; dos, el hedonista. El primero cumple una función de equilibrio. El segundo es gratuito, no corresponde con la realidad del esfuerzo; por tanto, es perjudicial: el trabajador se siente excesivamente recompensado y no da importancia al refuerzo de su motivación: de hecho, como no existe, le desmotiva más la obtusidad de sus superiores.

2.2) Teoría de Metas y Objetivos.-Otra teoría es reflejada por Locke (1977). Este autor considera que las metas que todo individuo espera conseguir con su trabajo, determinan el grado de esfuerzo que invertirá para su realización. Y se establece dos teoremas:

a) El establecimiento formal de objetivos específicos aumenta el rendimiento en relación al desempeño de la tarea con objetivos imprecisos.

b) La participación de los trabajadores en el establecimiento de metas contribuye a la eficacia.

2.3) Teorías Cognoscitivas.-Esencialmente son tres:

a) Grado de aspiración del individuo (relacionado con una meta particular: expectativa)

b) La disonancia (reacción del individuo a las desarmonías que persisten después de realizar una elección). Según Festinger, el sujeto se encuentra en tensión para evitar una disonancia; esto es, la toma de una decisión tiene dos elementos contradictorios: el primero, lo que la persona cree (sistema referencial primario, siguiendo a Pichón-Rivière -1960-); el segundo, la pauta de comportamiento que la persona debe seguir. Ante esta tesitura, el sujeto debe decidir qué sistema debe cambiar, si su sistema referencial o su sistema de pautas[6]. Cuando se produce la "disonancia" es porque un sistema choca contra el otro; cuando no coinciden o se oponen. En consecuencia debe realizar un ejercicio de "reconciliación". La pauta, por tanto, es distinto que la referencia. El grado de importancia será el valor que determinará qué parte debe ceder más, si la referencial o la contractual.

Asimismo, para Adams (teoría de la equidad en el trabajo), para reducir la tensión el trabajador, ante la disyuntiva, valora el grado de equidad o inequidad. La disonancia cognoscitiva provocará un malestar. La decisión se producirá en aras de un equilibrio, es decir, si la fuerza de trabajo aportada es equivalente a las compensaciones obtenidas no existirá inequidad. Por tanto, no existe disonancia. Si la contraprestación no equivale a la contribución del operario, entonces se produce una disonancia que debe equilibrarse bien con la disminución del interés laboral o bien con el incremento de la contraprestación obtenida.

[6] El concepto de "pauta" es definido por Sebastián de Covarrubias en 1611, en su obra "Tesoro de la lengua Castellana" (Corominas, 1961-1967-1973-2003). Y lo define como un "dispositivo que ayuda a dar dirección horizontal a los renglones de un escrito". El término se recoge del latín, *pacta*, plural de *pactum*, "convenio", que en la Edad Media, según Corominas, tomó el sentido de "ley, texto legal". A partir de ahí debemos entender que "pauta" deriva hacia "norma". Por ello, el concepto debe diferenciarse del sistema referencial en cuanto éste es propio del sujeto, mientras que el sistema de pautas corresponde al convencional, al sistema de convenios y acuerdos que el sujeto debe establecer con respecto a sus semejantes, bien grupos o individuos.

c) La esperanza-valor (se toma una decisión considerando las probabilidades de su cumplimiento, el coste y los riesgos posibles): el individuo asigna un valor o utilidad al posible incentivo; está dispuesto a arriesgarse más por algo que también vale más. La Elección, por tanto, estaría en función de un valor y de una probabilidad de cumplimiento de la tarea.

2.4) Patrones motivacionales.-Katz y Kahn (1978) establecieron tres tipos de posibles patrones motivacionales que podrían afectar a la conducta grupal:

a) Acatamiento de las normas emanadas de la autoridad (se reduce a la contribución mínima del trabajador; se produce un mínimo estándar de eficacia y eficiencia; se reduce las actitudes innovadoras en la conducta)

b) Recompensas externas (aumenta la atracción de nuevos posibles miembros a la organización; se incrementa el deseo de seguir en ella; motiva a los miembros en sus niveles exigidos o más). De todas formas, también puede entenderse como recompensa extrínseca la propia satisfacción de conseguir las necesidades básicas de Maslow. En este sentido, puede existir una “disonancia cognoscitiva”, porque la motivación intrínseca seguirá estando ausente.

c) Recompensas intrínsecas (se expresan con la auto-expresión y auto-determinación):

c.1) Satisfacción derivada del propio trabajo

c.2) La expresión de los valores propios individuales: coincidencia entre sistema referencial propio y sistema de pautas organizacionales.

c.3) El sentido de pertenencia al grupo primario de trabajo: objetivo común a todo un grupo de sujetos. Los miembros del grupo se aúnan para conseguir un producto único y consensuado.

c.4) Grupos semi-autónomos de trabajo: técnica que consiste en encargar un proyecto concreto, son la responsabilidad incluida, a un grupo determinado de trabajadores con su propio plan: presupuesto, equipos, plazo de ejecución...

d) Cuadro “Job Enrichment” (enriquecimiento del trabajo).- Técnica consistente en el diseño del puesto de trabajo de acuerdo con cinco parámetros dirigidos a conseguir la motivación intrínseca:

d.1) Aumento de la diversidad de habilidades para realizar una tarea. Ofrecer la oportunidad al trabajador de crear un producto completo y no sólo partes de él. Encargar la factura de una unidad íntegra.

d.2) Dar a la tarea un significado importante; que el trabajo realizado sirva para la vida y/o bienestar de los demás; que no se haya producido un elemento baldío, sin utilidad, superfluo.

2.5) Factores de satisfacción en el puesto de trabajo.-

2.5.1.- Satisfacción laboral.- Lo definiremos como un estado emocional placentero, resultante de la percepción subjetiva del miembro de un grupo o colectivo de trabajo. En consecuencia, se trata de una aspiración, de un producto a conseguir pendiente de materializar.

2.5.2.- Motivación laboral.- Es un concepto que debemos relacionar con los factores del trabajo que nos conducirán a la satisfacción. Son las ilusiones puestas en el proyecto en sí mismo, en aras a conseguir ser retribuidos, ser reconocidos o ser respetados por la labor realizada.

2.5.3.- Moral laboral.- Este concepto se define como el conjunto de reglas, normas, creencias y sentimiento común de los miembros, de manera que se construye un grupo cohesionado y con capacidad de continuidad. Puede también definirse como esquema referencial operativo (Pichón-Rivière, 1960), en cuanto una serie de conceptos son capaces de esquematizarse mentalmente para luego poderse operativizar, y con los cuales participan todos los miembros, de manera que el grupo sirve de referente a los sujetos.

G.A.Theodorson y A.G.Theodorson (1978) definen la moral como un "compromiso con metas grupales por parte de los miembros del grupo, confianza en que el grupo logrará eventualmente estas metas y satisfacción con la expectativa grupal"

2.5.4.- Labor preventiva.- La prevención de riesgos psicosociales, respecto de las definiciones anteriores, consistirá en detectar los factores de trabajo relevantes para la satisfacción del grupo. Dos de estos factores pueden ser los siguientes: a) los eventos y condiciones que causan satisfacción laboral; b) los agentes en la satisfacción laboral.

2.5.4.a) Eventos y condiciones que causan satisfacción.-

Este apartado tiene carácter intrínseco del trabajo; por tanto, hablaremos de las variables económicas (retribuciones), de la promoción, de la seguridad (continuidad del contrato), del reconocimiento y de las condiciones de trabajo.

i) Carácter intrínseco. Definición general.-

Como ya se ha explicado, hoy en día el trabajo ya no sólo sirve únicamente para cubrir las necesidades básicas. Existen otras necesidades, que la sociedad impone (que van intrínsecamente ligadas a la estructura socio-económica), que el individuo debe cubrir. Para ello, el trabajo debe dotarse de una serie de atributos para poder conseguir dichas necesidades complementarias a las básicas. En este sentido, serán atributos: la creatividad en las tareas, la variedad de éstas, el enriquecimiento del trabajo (aprendizaje,

incremento de la cultura y del sistema referencial –tanto técnico como humano e intelectual-), la autonomía en la labor encomendada (capacidad del empleado en tomar iniciativas, en hacerse suyo el proyecto), la complejidad del proyecto (necesidad de utilizar la imaginación, la sensibilidad, la intuición, el conocimiento: arte, técnica, actitud) y, también, la dificultad.

Algunas técnicas, como las de rotación (Mann y Hoffman, 1960, N.York), intentan evitar lo que podríamos convenir en denominar, si se me permite, síndrome de los "*Tiempos Modernos*", con referencia a la interesante obra cinematográfica de Charles Chaplin, estrenada en 1936. El autor quería manifestar su desacuerdo con el "taylorismo" (que, por otra parte, poco tenía que ver con la intención del propio Taylor). La planificación taylorista recogió los cálculos y estudios de Frederick W.Taylor (1856-1915) para aplicarlos bajo intenciones distintas; mientras, el autor intentó con sus estudios incidir en la productividad (tiempo y movimiento) pero sin querer olvidarse del factor humano. Deseaba que el trabajador se sintiera a gusto en sus tareas, con el fin de que éstas se elaboraran con mayor eficacia y eficiencia. Aún así, debido a la formación ingenieril y econométrica de Taylor y su defecto en los conocimientos de psicología y sociología industrial, no llegó del todo a conseguir sus aspiraciones, aunque la intención del ingeniero era incrementar el bienestar de los trabajadores para así, con la disminución de la fatiga, aumentar el rendimiento final.

En definitiva, el "taylorismo", la cultura que se creó después de la muerte de Taylor, estructuró un sistema de control abusivo del trabajador. "*Tiempos Modernos*" da una imagen clara de la intensificación de las tareas repetitivas, automáticas, sin sentido global de la obra final (el trabajador no sabe exactamente qué está realizando o para qué sirve su labor). Esto hace que la

salud de los obreros vaya en detrimento, tanto física como psíquicamente: para seguir con los protocolos programados, muchos trabajadores llegan a grados de cansancio extremo que les hacen olvidar los controles y registros de seguridad; asimismo, determinados problemas o desconcentración puntual pueden romper con la secuencia automática de su trabajo, provocando accidentes según la calidad de maquinaria utilizada; ya que el automatismo conlleva poder realizar un trabajo mientras se piensa en otra cosa, pero tales acciones deben estar coordinadas, es decir, el sujeto debe estar tranquilo. En el momento en que se produce algún tipo de situación crítica en el sujeto el automatismo se rompe.

El automatismo en el trabajo, definido por Sillamy (1969, 1974), se entiende como “actividades aprendidas y repetidas con frecuencia”. Actos como conducir, abrocharse los pantalones o andar de casa al trabajo pueden considerarse hechos automáticos que no necesariamente debe concentrarse uno para realizarlos. No obstante, no hay que confundir estos automatismos aprendidos con los biológicos (funcionamiento de órganos: corazón, aparato respiratorio, etc.). Estos automatismos, sin embargo, pueden tener un efecto nocivo sobre la mente. Cabe la posibilidad que, con un exceso de tales automatismos, la imaginación quede bloqueada y ello haga que este desentreno convierta el psiquismo del individuo en un elemento inútil y holgazán, perezoso en definitiva. Esto puede observarse en determinada juventud que, abstraída por los automatismos que implican los juegos virtuales y ejercicios electrónicos, así como el exceso de la televisión, la imaginación quede restringida, exista una pereza por la reflexión y el ejercicio intelectual y, por tanto, se pierda ciertas posibilidades de la vida, especialmente en el mundo del trabajo donde la preparación es cada vez más necesaria y la agilidad mental en la solución más o menos expedita de problemas se ve imprescindible.

ii) La Retribución del trabajador.-

Según Gurin, Veroff y Field (1960) los profesionales cualificados, los técnicos y los directivos o gerenciales tienen mayor grado de satisfacción que los trabajadores no cualificados. Sin embargo, deberíamos considerar en qué contexto y qué referencias tomaron los autores para decidir tal hipótesis. En realidad, también se dan muchas veces insatisfacciones profundas en los cargos de responsabilidad que, por otra parte, con frecuencia carece de personal subordinado. En consecuencia, el estudio Gurin-Veroff-Field debería tenerse en cuenta con mucha cautela.

Lo que sí parece lógico es el planteamiento de Adams, que con su teoría de la equidad aporta un elemento ya recogido cuando se explicaba la disonancia cognoscitiva. Así, Adams establece el equilibrio a través del pacto establecido entre trabajador y empresa. En este sentido, el primero acepta realizar unos determinados esfuerzos y aportar una serie de habilidades (formación, capacidad, experiencia, edad, fuerza de trabajo...), mientras que el segundo se compromete en compensar la aportación mediante un salario, un estatus social, una formación e información continua, etc.

La calidad tanto de la prestación como de la contraprestación estará en función de las posibilidades comparativas. Es decir, en la medida que el trabajador o el empresario pueda comparar su realidad con la de otros trabajadores o empresas se establecerá unas aspiraciones y un posible patrón. De acuerdo con ello, se provocarán posibles distorsiones que deberán irse conciliando, revisando la posible realidad de los elementos comparados y la realidad analizada del caso concreto.

Asimismo, es posible también que un trabajador se sienta muy a gusto en su puesto aún a pesar de tener una contraprestación no adecuada a su contribución. No obstante, prefiere mucho más la calidad de vida que le da su trabajo, en cuanto a satisfacción y disfrute de sus tareas, que la propia remuneración. Por otra parte, hay casos, quizás la mayoría, en los que el

trabajador relaciona su insatisfacción con su remuneración económica, independientemente que las razones profundas puedan estar, realmente, en la organización de las funciones y en el circuito de los procedimientos. Peiró (1990) manifiesta este ultimo punto.

iii) La promoción.-

Este factor puede también considerarse como un incentivo. Sin embargo no satisface de la misma forma a todas las personas. Una promoción implica, en principio, un incremento del sueldo pero también un aumento de las responsabilidades y exigencias. Muchas veces se han podido observar cargos de alta dirección con sueldos muy elevados que, no obstante, tienen poca continuidad (los despidos se producen rápidamente: contratos, como máximo, bianuales que luego ya no se renuevan), pues las exigencias que la empresa les impone son de alta intensidad y, a veces, muy difíciles de cumplir.

En ello está latente el grado de expectativa que tenga el trabajador. Y, también es cierto, que el interés por la promoción decrece en la medida que aumenta la edad del empleado.

Las razones que pueden sostener un deseo de promoción están, normalmente, relacionadas con los siguientes parámetros:

- Un deseo de mayor desarrollo psicológico. El empleado cree en sus capacidades y tiene interés por evolucionar. Le aburre lo ya conocido y quiere ampliar sus conocimientos y poner en práctica los que ya tiene y que están por encima del trabajo vigente.

* También puede ser una razón el deseo de tener un salario más elevado y obtener con ello más elementos materiales que le den una determinada imagen social (aunque este interés puede ser nocivo, tanto para la empresa como para el trabajador)

iv) La seguridad en el empleo.-

El mero hecho de vivir una situación constante de inseguridad o fragilidad en la permanencia de un puesto de trabajo, la angustia continua de no saber hasta cuándo se obtendrán recursos económicos o, incluso, el hecho de estar en una situación de inactividad, por parte de algunos trabajadores, son motivos suficientes para querer mantener al máximo la continuación del contrato, sin exigir demasiado y aceptando el posible exceso de tiempo dedicado. En definitiva, esto forma parte de la situación estructural de los flujos del mercado de trabajo.

v) Las condiciones de trabajo.-

Según Felton y Spencer, las condiciones de la estructura ambiental no es significativa para afirmar que aquéllas pueden crear una insatisfacción. Los estudiosos presentan un enfoque cauteloso con esta cuestión y prefieren concentrarse en las condiciones psicológicas propias de las tareas y organización. No obstante, desde aquí se cree que todos los aspectos ergonómicos y el entorno físico influye subliminalmente en la conducta y el estado anímico del individuo. De manera que, en una empresa bien organizada y estructurada, un entorno físico y ergonómico inadecuado influirá negativamente sobre el perfeccionamiento de una conducta y/o un rendimiento óptimo. Asimismo, en un centro de trabajo donde no se den las circunstancias correctas de diseño organizativo, las condiciones inadecuadas del entorno y de los elementos incrementará aún más el estado de desasosiego.

2.5.4.b) Agentes de la satisfacción laboral: El sujeto. El supervisor, compañeros y subordinados (equipo de trabajo). Los Directivos y la Empresa.

i) El sujeto.-

Tanto Locke (1977) como Argyris (1979) insisten en que la calidad de la autoestima, y su grado, del sujeto influye enormemente sobre la forma que

tendrá éste de percibir las experiencias en la empresa. Los autores creen que es un valor determinante, en la mayoría de casos, para establecer un grado determinado de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Sin embargo debe manifestarse lo siguiente: primero, un individuo tiene menos capacidades y, por tanto, está en inferioridad de condiciones respecto de una organización; segundo, no se puede establecer un patrón determinado para exigir al sujeto un grado concreto de autoestima, pues las circunstancias sociales y personales pueden ser tan atípicas y tan imprevisibles que la autoestima no siempre podrá tomar un determinado punto de acierto.

Por consiguiente, la organización debe procurar de los mecanismos adecuados para poder vislumbrar con razones suficientes la situación del trabajador, y verificar con los peritos oportunos (médicos, expertos, técnicos de prevención, etc.) las capacidades o incapacidades del empleado.

ii) El grupo de trabajo: supervisor, compañeros y subordinados.-

Los elementos que juegan y estructuran este grupo son los siguientes: a) la cohesión del grupo: la identificación de los miembros con el objetivo grupal, una mínima individuación conseguida; b) la popularidad del grupo y de cada uno de sus miembros, por el mero hecho de pertenecer a aquél; c) el tamaño del grupo: a mayor tamaño más elementos de organización, reglas y normas se deberán establecer; y se perderá la posibilidad de que todos los miembros se conozcan; d) oportunidades de interacción: la influencia entre los miembros se reducirá en la medida que el grupo vaya ampliándose, teniendo en cuenta que, a su vez, la ampliación provocará la generación de subgrupos.

La satisfacción de los individuos parece que va más relacionada con la naturaleza no autoritaria del mando. Considerar la colaboración y la participación de todos los miembros en el diseño de programas y procedimientos de trabajo, salvando las cuestiones de tipo estrictamente técnico. Se trata en definitiva de establecer un ambiente adecuado de afecto,

solidaridad y comprensión, teniendo en cuenta que el respeto hacia un subordinado puede traducirse en un respeto, también, hacia sus supervisores; lo que, en consecuencia dará un ambiente, en general, adecuado de respeto entre los compañeros del mismo nivel o categoría. Por tanto, la capacidad de los supervisores dirá mucho en este sentido.

iii) Los directivos y la Empresa.

Los directivos son miembros de la empresa que ejercen un control sobre los más importantes factores de organización: a) diseñan las tareas, sus procedimientos y secuencia; b) diseñan el grado de responsabilidad de los empleados; y c) determinan la forma y la cantidad de las compensaciones (económicas, en especie, en premios, etc.)

Argyle (1977) mantiene 3 epígrafes como elementos de satisfacción en una empresa:

Primero, la forma y el tamaño.- Las organizaciones pequeñas son más fáciles de dirigir que las grandes. El diseño, planteamiento y política son distintos en función del tamaño de la empresa y de su producto (su forma de elaborarlo: si se trata de una industria, un comercio, servicios, etc.)

Segundo, la participación de los empleados.- El grado de participación se estructura en función de las variables independientes de posición y las de actitud.

Las primeras pueden tener diversas subvariables, según la posición que los miembros elijan o sostengan: a) subvariable de indiferencia (miembros con desánimo o desinterés hacia las propuestas grupales); b) subvariables de sensibilización mínima (individuos con una mediana participación: interés fácilmente modificable); c) subvariables de participación (máxima colaboración e interés en el grupo; inquietud por animar, reivindicar y establecer nuevas

pautas de acuerdo con las nuevas situaciones; alerta y seguimiento constante de las eventualidades; etc.)

El segundo grupo de variables se refieren a las actitudes de los miembros, según las cuales se establecerá un determinado tipo de participación y/o influirá en ésta. Esas variables se descomponen en índices; así, tendremos: a) un índice de participación; b) un índice de pasividad; y c) un índice de de actitud crítica.

En definitiva se trata de conseguir la mayor participación y la identificación del empleado con la organización, en aras a conseguir un grado adecuado de pertenencia.

Tercero, otros aspectos de la política organizativa.- Sistema relacional: grado de desviación, grado de asunción y grado de iniciativa. Sistema de demanda: de carácter mimético, impreciso o preciso. Estos dos sistemas se tendrán en cuenta para complementar el anterior epígrafe sobre la participación. De tal forma que se diseñará, en función de los datos conocidos, una determinada política de personal, un sistema de valoración de los esfuerzos de los empleados, una política de relación con los representantes de los trabajadores, etc.

3.- El Estrés.

Definición general.- Según Sillamy (1969,1974) el stress es el “estado en que se encuentra un organismo amenazado de desequilibrio, bajo la acción de agentes o de condiciones que ponen en peligro sus mecanismos homeostáticos”. Asimismo, el autor define los “agentes estresantes” como aquellos factores que son capaces de destruir el equilibrio homeo-stático (*homeo*, semejante*; stático*, posición o estabilidad). Estos agentes producen un “trauma” (del griego, significa herida). El traumatismo puede ser provocado por diferentes elementos, externos y/o internos. El frío, el calor, la química (veneno), la bioquímica, etc. son elementos que pueden provocar un trauma. Y

también, en consecuencia, nos encontramos con traumas emocionales, de los que no se encuentra necesariamente elementos materiales como los antes citados. Se trata de una reacción del cuerpo frente a una situación exterior etérea, inmaterial: un insulto, una vejación, un despido improcedente sin explicación pueden ser agentes estresantes que provoquen un estado de estrés determinado. El estrés sería la alteración intensa de todo nuestro organismo ante una posible e inminente agresión, sea física o psíquica. Un estrés constante, repetitivo llegará a crear un trauma en sí mismo y desestabilizar los mecanismos de la autorregulación del organismo. Asimismo, el propio estrés psíquico y/o emocional constante llega a afecta al soma, de manera que nos encontramos con traumas psico-somáticos. Úlceras, colon irritable, etc. son heridas que se han producido, muchas veces, por la presión del estrés. René Spitz (1958), a través de sus experimentos e investigaciones sobre la relación entre neonato y madre,“demostró experimentalmente la importancia de los intercambios emocionales que se producen entre el bebé y el adulto del cual depende” (Sillamy). Cuando no pueden establecerse la relaciones afectivas normales entre el niño y su madre, por separación u otra circunstancia que lo impida, “aparecen los trastornos de orden psiquiátrico o psicosomático en el niño”. Estos estudios sirvieron para demostrar que situaciones de fuerte estrés, como el que puede sufrir un niño en su primera infancia, en la cual está totalmente indefenso y necesita a su madre para sobrevivir, el adulto puede entrar también en una fase de desorden psicológico que puede afectar a sus órganos internos. El cuerpo, soma, por tanto, reacciona ante situaciones no materiales.

3.1.- Detección del grado de estrés.-

Se puede definir, esencialmente, dos tipos de estrés. Uno viene dado por el llamado Locus de control interno (LCI) y otro por el Locus de control externo (LCE). Pare ello definiremos, primero, lo que es un Locus.

En biología el locus, o un locus, es el lugar donde se encuentra un gen (secuencia lineal de neuclaótidos en la molécula de ADN o ARN). El gen es la unidad básica de la herencia. Es el elemento en el cual se almacena toda la información y unidad de la herencia. El locus es el lugar del cromosoma donde está situado el gen.

A partir de esta definición hay que ser cauteloso a la hora de considerar el término dentro de las ciencias sociales, especialmente en psicología y/o

sociología. No obstante, para seguir con los autores que explican el estrés, y la teoría de locus que ahora se va a plantear, se admite los conceptos de LCI y LCE para establecer dos posibles tipos de estrés.

En consecuencia, el LCI será definido como aquella conducta del individuo en la cual los eventos que van produciéndose en su existencia son considerados como fruto de sus propias capacidades; esto es, los autores aceptan que las inclemencias situacionales afectan al individuo en la medida de su propia falta de preparación y/o aprendizaje en la vida. Y por tanto, se entiende que necesitan de programas de re-educación, auto-educación y/o de carácter sanitario para contrarrestar las deficiencias.

Por otra parte, el LCE se convierte en el lugar exterior del sujeto donde se encuentran los motivos de su desesperación, trauma o estrés. Se considera que los motivos de su desequilibrio están fuera de sí mismos. Y no es posible atender a la remodelación de su conducta, dado que esta no resulta deficitaria por sí misma.

3.2.- Técnicas de afrontamiento del estrés.-

Pueden detallarse varias posibilidades para afrontar una situación de estrés, especialmente cuando se trata de un estrés constante. Entre ellas podemos destacar las terapias clínicas especiales para estos supuestos. También pueden utilizarse la técnicas auto-administradas de relajación: técnica de respiración profunda y técnica de Jacobson.

Por otra parte, pueden practicarse las técnicas de la asertividad. Se trata de practicar y entrenarse en pro de conseguir habilidades sociales, de relación social. Este tipo de técnicas merecen también la necesidad de un profesional especializado.

Finalmente, podemos hablar de técnicas más introducidas dentro de los procesos y procedimientos operativos del trabajo. Por ejemplo, las técnicas de

admón. personal de tareas. Sthephen R. Covey (1996) plantea la administración de tareas bajo dos premisas esenciales: la primera referida al grado de urgencia de la tarea y la segunda sostenida por el grado de importancia de la misma. En función de estos dos factores se establece un cuadro de ordenamiento de las tareas.

El concepto de Urgencia se define como la necesidad de una acción inmediata. Y la Importancia esta unida a las acciones que tienen que ver con los resultados. De esta forma la actividad se clasificará en función de las siguientes combinaciones:

A) Tarea Urgente e Importante ===>===>===> administración de crisis.
B) Tarea No Urgente pero Importante ==>===> administración pro-activa
C) Tarea Urgente No Importante ==>===>===>administración reactiva.
D) Tarea No Urgente y No Importante ==>===>administración inefectiva.

Asimismo, este cuadro puede ser ampliado con sub-variables e ítems de la siguiente manera (considerando, según Corey, la trascendencia de la administración pro-activa en sustitución de todas las demás)

Para poder precisar la clasificación de Urgencia e Importancia de las tareas, deberá tenerse claro el siguiente guión:

1) Definición: objetivos a corto, medio y largo plazo.
2) Definición: metas a corto, medio y largo plazo.
3) Clasificación: Elegir las tareas No Urgente pero Sí Importantes.
    3.1) Planear la acción: espacio, tiempo, herramientas.
4)Precisiones: Roles a establecer
    4.1) Cumplimiento
    4.2) Revisión.

5) Modelo de conducta: inter-dependiente (dependencia del sujeto al resto de miembros, a la organización (al sistema en general)

6) Jerarquía de obligaciones.

7)Compromiso individual ("luchar por una "victoria privada": un reto personal)

8) Planificador: Agenda técnica de tareas (ordenamiento y clasificación, transcribir sobre el papel la operativa diaria a seguir; controlar su cumplimiento)

3.3.- El control del estrés en la organización.

3.3.1.- Evaluación del estrés.- Este tipo de evaluación debe realizarse periódicamente. Si es posible anualmente; si no, hay que establecerlo en un plazo razonable, cada dos o tres años (máximo). No obstante, siempre deberá realizarse cuando se detecten síntomas de estrés en el personal.

Las variables a considerar para un estudio del estrés en cualquier tipo de organización pueden establecerse según el siguiente guión:

a) Evaluación de moduladores del estrés: apoyo social, patrón de conducta tipo A –afán por lograr metas, tendencia competitiva, deseo de reconocimiento, implicación en varias tareas a la vez, realización acelerada de múltiples funciones, alerta permanente-, personalidad resistente al estrés y redes de apoyo.

b) Evaluación de aspectos cognitivos: evaluación automática inicial, evaluación del procesamiento central controlado.

c) Evaluación de las consecuencias fisiológicas: hipertensión, consumo excesivo de tabaco, úlceras; informes médicos periódicos de los reconocimientos.

d) Evaluación de las consecuencias: Cuestionario de Salud General.

e) Evaluación de Satisfacción Laboral: Escala de Apreciación del estrés (EAE) de J.L. Fernández Seara.

f) Cuestionario de A.Reig y A.Caruana: Para el estudio de estrés en profesionales de la salud.

g) Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS.

h) NTP-HNSHT nº 438: Prevención del estrés. Intervención sobre la organización. Autores: Martín y Nogareda.

3.3.1.1.- Clima Organizacional

Para un estudio del clima organizacional se pueden tener en cuenta las siguientes técnicas y/o instrumentos:

a) Cuestionarios anónimos, entrevistas estructuradas y/o semi-estructuradas, ejercicios en grupo, seminarios (en todos los niveles jerárquicos: por grupos jerárquicos, por grupos multidisciplinares, etc.)

b) Análisis de resultados:

b.1) Detección de los núcleos negativos o disfuncionales.

b.2) Interpretación diagnóstica de los núcleos críticos.

b.3) Propuestas y/o recomendaciones para corregir, sustituir, eliminar y/o minimizar los núcleos críticos.

c) Cuestionario de Litwin y Stinger: estructura, responsabilidad, recompensa, reto, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

3.3.2.- Prevención y control del estrés en la organización.

3.3.2.1.-Concepto General.

El primer principio a considerar es el estudio y aplicación de sistemas, teorías y técnicas en aras a medidas globales que abarquen todo el contexto

de la empresa. Ésta no puede, ni sería eficiente, atender únicamente de forma puntual los problemas particulares del individuo; si bien, una vez considerada la planificación genérica y general de la organización, debe derivarse las situaciones individuales y analizar si existen responsabilidades o causas de carácter grupal. Pero no sería eficiente ni eficaz plantear una política particularista del estrés y de las disfunciones sin considerar el contexto del colectivo como un ente propio y, como tal, no afrontarlo en este sentido.

O sea, debe existir una planificación organizacional y, dentro de ésta, una atención específica para los casos individuales, de los cuales, según proceda, se abrirá expediente de investigación dentro de la empresa o se derivará a los servicios médicos y/o psicológicos que correspondan.

3.3.2.2.-Intervención en el control del estrés.

Para prevenir el estrés hay que analizar las posibles fuentes generadoras de aquél. La detección de estas fuentes no es genérica ni única. Dependiendo de las circunstancias y situaciones de la empresa (de su actividad, tamaño, de su ubicación, de su economía, de sus finanzas e instalaciones, etc.) y del tipo de trabajadores, tanto por calificación, su cultura o sus aspiraciones, nos vamos a encontrar con distintos generadores posibles de estrés y/o de elementos de desorganización o defectos en los procesos y procedimientos de trabajo. Y la solución en un momento dado de una situación crítica no implica que no surjan nuevos focos de desestabilización.

Por tanto, se trata de tener unos mecanismos organizados y estructurados con el fin de seguir los posibles riesgos estresantes, con el fin de una intervención inmediata y posterior prevención de su repetición.

Los estudios científicos han establecido una serie de ítems como posibles focos de estrés:

*Demandas excesivas de tareas.

*Ritmo desestructurado o irracional de trabajo.

*Ambigüedad y conflicto de rol: a) ambigüedad: de objetivos, de métodos, de consecuencias; b) conflicto: contradicciones (entre ejecución y recursos; entre encargos al trabajador y las expectativas de éste)

*Relaciones personales conflictivas.

*Ineptitud en los estilos de dirección y supervisión.

*Inadaptación al puesto de trabajo (percepción particular de condiciones amenazantes y/o dificultades para afrontar las demandas de trabajo)

*Responsabilidades excesivas

*Inestabilidad del empleo.

*Tareas peligrosas (por su contenido o por las condiciones)

*Respuestas psicosomáticas que provoca el estrés o la inadaptación (estrés con LCI o con LCE. según el caso)

Todos estos posibles focos deben estudiarse por el equipo responsable en prevenir los riesgos; pero, no obstante, también deben entrar a formar parte de los estudios y protocolos de dirección y supervisión, así como de los de información y formación genérica y general de los trabajadores, así como del adiestramiento adecuado en estrategias, habilidades y destrezas para asumir la petición razonable de la demanda o encargo de la empresa: sistema de distribución de funciones y tareas, plan de objetivos (cantidad, calidad, estructura y destino del producto o servicio), métodos de trabajo, medios de que se disponen, tiempos y espacios, etc.

En definitiva, no se puede ordenar el funcionamiento de una empresa desde el punto de vista únicamente financiero o tecnológico. Hay que considerar que el capital que forma una organización (el activo de esta organización) está constituido por varios elementos: a) un capital financiero (propio y/o ajeno); b) un inmovilizado material y/o inmaterial; y c) un capital humano. Los tres tipos de capitales son esenciales y forman parte de un único sistema para el buen funcionamiento de una empresa. En consecuencia, debe

buscarse la correlación entre ellos que pueda producir un equilibrio más o menos constante para que ninguno sufra más que otro; pues al ocurrir así, estaríamos ante una situación de riesgo de la continuidad de la empresa.

Y, finalmente, tener en cuenta la dinámica de la oferta y la demanda, como determinantes de la capacidad productiva. O sea, no ofertar más de lo que se produce ni admitir más demanda de la que se puede suministrar.

3.3.2.3.- Sistemas de información y comunicación.

Tanto los tres tipos de capitales que se han expuesto más arriba como la relación de éstos entre ellos y con la dinámica de la oferta y la demanda, necesitan de un elemento, digamos que en circulación constante, de suministro interactivo de información, y, de otra parte, un elemento que sirva de canal estructurado para transformar, traducir, corregir y transmitir esta información.

Por tanto, los sistemas de información y comunicación que se manejen incidirán de una manera esencial en la organización y en sus grados de equilibrio o desequilibrio, de racionalidad o irracionalidad o de orden o desorden. En consecuencia, provocarán un grado de estrés determinado que podrá o no asumirse en función de la cantidad y calidad de confusión que exista en circulación.

Así, bajo ningún pretexto debe permitirse ambigüedad en la información ni en su transmisión. La importancia debe ser la adecuada. Y la coherencia debe cumplir con todos sus requisitos. Si hay un determinado grado de ambigüedad cuya importancia de la cuestión es destacable, entonces podemos encontrarnos ante un Rumor. El Rumor no es más que una desvirtuación de la realidad y de la propia información. Con lo cual, entramos en un circulo vicioso difícil de aplacar. En este sentido es por lo que debe establecerse un protocolo muy preciso de comunicación en la empresa. Todos los flujos de información deben realizarse, a ser posible, por escrito y mediante formularios estandarizados (que puedan, naturalmente, dar opciones abiertas a ampliar los

informes, datos, etc.). Esto hará que luego nadie pueda poner en boca de otro comunicados o informaciones que no ha emitido o manifestado.

Por otra parte, tampoco hay que entrar en un exceso o saturación de exigencias burocráticas; sin embargo, debe procurarse al máximo el reflejo o registro de los datos que verbalmente se suministren o acciones que se realicen.

Cada sección y departamento debe tener su sistema de entrada, registro y salida de información. Asimismo, está información debe ser procesada para separar las correspondientes variables de las que esté compuesta y establecer estudios, estadísticas o análisis que sirvan posteriormente para un rediseño de políticas, planeamientos o proyectos, así como los propios que correspondan a la resolución de conflictos y similares.

Los circuitos de comunicación podrán ser descendentes, horizontales o ascendentes, según proceda de jefatura a subordinado, de éste a aquélla o entre los propios compañeros del mismo nivel o categoría.

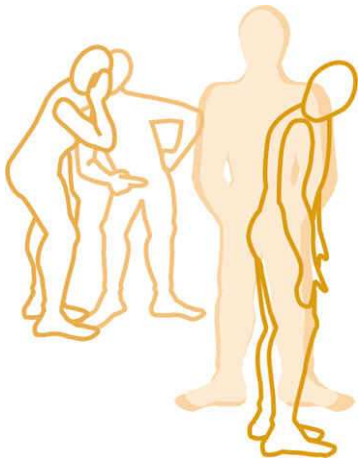
Los diseños de los formularios serán lo más claro posible, de manera que sean intuitivos y asequibles, de tal manera que vayan ya estipuladas las variables necesarias para un tipo de informe o comunicado concreto; así, el emisor no se olvidará de ningún dato esencial para una correcta comunicación. Pudiendo, también, manifestar en el campo abierto, dispuesto para ello, otros datos de carácter subjetivo u objetivo que crea conveniente transmitir.

Un coherente sistema de diseño de formularios, así como un protocolo de técnicas y circuitos comunicativos puede agilizar de una manera verdaderamente eficaz el trabajo. Algunos ejemplos de este tipo de formularios podrían ser: partes de comunicación interna, partes de incidencia, partes de incidentes y/o accidentes, partes de queja y/o reclamación, notas de recados (telefónicos o de visitas), etc.

Por otra parte, los protocolos deben dibujar el circuito preciso del canal de comunicación, con las limitaciones que correspondan a los destinatarios y los recursos que deben adoptarse en caso de incumplimientos (bloqueo del circuito de contestación: no acusar recibo o no continuar el circuito de transmisión) por alguno de los órganos en circulación. El organigrama jerárquico, funcional y los ordinogramas de procesos ayudarán gráficamente a entender estas cuestiones.

4.- Conflictos relacionales: “Mobbing”, “Burnout”

La Nota Técnica de Prevención NTP-476-INSHT, sobre “el hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing”, presenta la siguiente definición: “El mobbing podría definirse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de no ocurrir exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen entre los distintos individuos”



Esta definición plantea la responsabilidad directa del hostigamiento en la conducta de los trabajadores, sin influencia del contexto laboral. Hay que entender, en este punto, que aún a pesar de existir conflictos entre individuos cuya causa no esté producida por las técnicas o procedimientos en las tareas, la responsabilidad de un orden y disciplina dentro de la empresa corresponde a los que tienen el control de la organización. Por tanto, aun suponiendo que los sistemas de trabajo estén correctamente elaborados y la información y formación adecuadamente facilitada, los conflictos relacionales deben establecerse en los protocolos de seguridad en cualquier tipo de riesgo tanto físico como psíquico (psicológico y ergonómico) del personal contratado. Así, debe existir un plan de gestión que prevenga, investigue y suprima los conflictos entre las relaciones personales de los trabajadores e, incluso, entre

la relación que se produzca entre clientes, proveedores y acreedores. De todas formas, la ley de prevención de RR.LL., en su artículo 14, obliga a la empresa a tomar las medidas pertinentes para proteger al trabajador de cualquier riesgo, incluyendo las relaciones interpersonales.

Una vez establecida esta crítica a la definición del INSHT, para que la empresa tenga muy en cuenta la cautela al respecto, pasamos a detallar los elementos a través de los cuales pueden detectarse síntomas de conflicto:

a) Encomendar un trabajo excesivo a una persona o, a la inversa, despojarlo de cualquier tipo de encargo.

b) Marginarlo, apartarlo en un espacio alejado del grupo: un sótano almacén sin funcionalidad especial.

c) Tareas inútiles (mover objetos de un lado para otro, sin sentido)

d) Trabajos para los cuales el sujeto no está preparado o trabajos para los cuales el sujeto está excesivamente preparado (infrautilización de conocimientos)

e) Ocultar información; técnica de la fórmula del rumor; órdenes contradictorias o excluyentes; encargo de tareas opuestas a las convicciones morales del trabajador.

f) Provocar una situación de ambigüedad de rol:

-No informar de los aspectos del trabajo.

-No informar sobre las funciones y responsabilidades.

-No presentar a compañeros u otras personas con las que en algún momento deba relacionarse.

-No informar ni formar sobre la cantidad y calidad del trabajo a realizar.

-Mantener la incertidumbre del trabajador, siempre indeciso ante las circunstancias.

g) Maltratar: vejaciones, insultos, malas maneras, críticas destructivas, amenazas, evitando el saludo, técnica del motejo y/o estigmatización social, ignorar su presencia, evitar manifestar o alabar los logros, minimizando estos, etc.

Los tipos de acoso pueden ser tres: el ascendente, el horizontal y el descendente. El primero es de un subordinado hacia su inmediato superior. El segundo se transforma en un comportamiento grupal que toma entidad propia. En este caso, un trabajador se ve acosado por un compañero de su misma categoría profesional o nivel jerárquico. Normalmente el acosador va buscando aliados en los equipos o grupos de trabajo, de forma que el acosado se llega a encontrar completamente solo. Y, finalmente, el tipo de acoso descendente que se produce cuando un superior hostiga a un subordinado.

El acoso provoca inevitablemente el síndrome de “burnout” (Freunderberguer, 1974). Cristina Malslach creó el Inventario de Burnout. El cuestionario se identifica con las siglas MBI (Malsach Burnout Inventory) y fue creado en 1986 con la ayuda de S.E. Jackson. Esta herramienta es recomendable para los departamentos encargados de los riesgos laborales.

La patología se considera como la fase avanzada del estrés laboral. Gil-Monte define esta enfermedad como "una respuesta al estrés laboral crónico, que se manifiesta con actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que trabaja y hacia su propio rol profesional". Es una dolencia que suele aparecer, en su mayoría, en las organizaciones de servicios.

El síndrome de Burnout es un agotamiento emocional (estrés psicológico) que se identifica con cansancio emocional (pérdida de energía), despersonalización (anulación de la autonomía intelectual) y disminución del rendimiento.

El plan de prevención de riesgos debe tener en cuenta los posibles estresores: ruido, herramientas de trabajo inadecuadas, elementos no ergonómicos o anti-ergonómicos, malas condiciones de higiene, vibraciones, iluminación incorrecta o defectuosa, temperatura, toxicidad, etc. Estas condiciones influyen directamente en el estado del trabajador.

5.- Estilos de dirección: La dirección por objetivos. La dirección participativa.

5.1.- Dirección por objetivos.

Se diseñan unos objetivos colectivos, para cada departamento, y otros individuales, unos de carácter genérico, otros de carácter general y otros específicos del puesto.

Esto no es automático. Para entrar en este circuito la organización debe poseer un equipo adecuado de personas que se dedique a informar y formar a los empleados, así como a facilitarles las herramientas y recursos necesarios. Una vez comprendida la filosofía, cada individuo puede pertenecer a cualquier grupo de la empresa teniendo en cuenta únicamente el objetivo final: el producto o servicio. Aún así, no hay que entender el planteamiento en un sentido teleológico. Para llegar a servir correctamente al cliente, debe existir todo un proceso ordenado, inteligente y adecuado del equipo de trabajo y de su relación con otros equipos de la misma empresa. Si bien, cada equipo, en función de sus propias peculiaridades, establecerá su reglamento operativo: control de calidad, tiempo, espacios, elementos, etc.

5.2.- Dirección participativa.

Este tipo de dirección debe procurar la existencia de un propósito común, de una ilusión que llegue a todos los miembros. Debe convencer que el proyecto depende de cada grupo, subgrupo e individuo. Debe argumentar con solidez los principios de cooperación: respeto, comunicación con circuito retro-alimentador.

Asimismo, para conseguir todo esto es necesario un sistema correctamente estructurado de formación e instrucción al personal, tanto en los métodos técnicos como en los procesos de comunicación y relación humana.

Finalmente, establecer la aplicación de tres teorías: a) la teoría “Y” de McGregor; b) la teoría de las necesidades de Maslow; c) la teoría de la motivación de Herzberg.

a) Teoría "Y".- McGregor entiende que la conducta de los empleados se distingue por dos tipos de actitudes hipotéticas: "X" e "Y". Se trata de considerar dos tipos de generadores de conducta que, sin embargo, no son consecuencia de la naturaleza humana. Es decir, los estímulos producidos son los que determinarán la conducta.

Si bien esta teoría merece discreción, pues entra dentro de la rama conductista de la psicología, es interesante conocer sus mecanismos al efecto de aprovecharse de lo que de sí pueda dar.

En consecuencia, si los directivos saben reconocer la identidad de "Y" o "X", según los casos, podrán reforzar una u otra para que el trabajador esté estimulado.

b) Maslow.- La teoría se basa en las tres necesidades esenciales del ser humano: a) necesidades primarias (básicas); b) necesidades sociales; c) necesidades de autorrealización personal. Las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) son las primeras a satisfacer. Una vez satisfechas éstas, se tratará de conseguir la pertenencia a un grupo y destacar, de alguna forma, en él. Cuando este equilibrio se haya obtenido, sólo faltará la auténtica realización personal. En la medida en que los responsables de organización comprendan y dominen esta teoría podrán establecer prioridades en el diseño motivacional de los miembros de la empresa.

c) Herzberg.-Detectó los factores que producen satisfacción o insatisfacción a los empleados, pero que por sí solos no motivan a las personas. Cuando los elementos de carácter higiénico[7] no están presentes se generan determinados grados de insatisfacción. A partir de ahí, el personal entorpece el procedimiento para conseguir los objetivos de la empresa.

[7] Herzberg los clasifica, entre otros, de la siguiente forma: política y práctica de dirección, salarios, relaciones entre los miembros del grupo y subgrupos, seguridad con el ambiente, condiciones ergonómicas en el trabajo y otras similares.

El diseño y aplicación de un esquema coherente e higiénico de la organización será garantía suficiente para reducir la insatisfacción.

Y, para finalizar, debe hacerse referencia a la calidad de aplicar la autoridad. Todo directivo, pues, debe saber enfocar su posición jerárquica no desde el punto de vista únicamente positivo y finalista, sino que debe hacerse con el apoyo y convencimiento de los que están bajo su mando. Es decir, tiene que convertirse en un líder, en un reflejo de las aspiraciones de cada miembro del grupo, debe ser su referencia colectiva en la cual todos los sujetos se sientan identificados. No cabe duda, pues, que un directivo debe poseer no solo capacidades técnicas sino también de formación humana y cultural suficiente para dirigir grupos humanos.

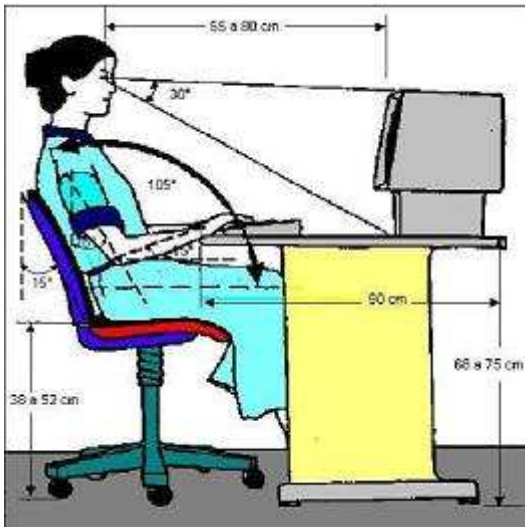
6.- Ergonomía: Conceptos y métodos. Carga física. Posturas. Lesión músculo-esquelética. Carga mental. Condiciones ambientales.

6.1.- Conceptos y métodos.

Definición.- La ergonomía es la ciencia que estudia la adaptación del ambiente, las herramientas y los sistemas al ejecutor del trabajo. Es decir, que en función de parámetros generales de la conducta humana, se establece un protocolo especial, material e inmaterial, para adecuar el espacio, el tiempo y la técnica al ser humano.

El término Ergonomía es utilizado por primera vez en 1857, por el ingeniero polaco W.Jastrzebowski (“Esbozo de la Ergonomía o ciencia del trabajo basada en unas verdades tomadas de la naturaleza”). Y el análisis etimológico deriva del griego, *ergon,* trabajo, *nomos,* norma: la norma del trabajo. No obstante, un término correcto sería el de **ergonología,** pues se trata no de establecer normas, en principio, sino de establecer una adecuación de la máquina al hombre; es decir, en función de las condiciones orgánicas, biológicas, psíquicas, psicológicas y sociales se estudia y diseña un espacio, una máquina, un tiempo y una técnica para que el hombre pueda llevar con

máximo rendimiento su capacidad de trabajo, incluyendo en ello una satisfacción personal que aumentará la energía subjetiva acumulada del trabajador.



Por otra parte, es necesario comentar la definición que establece la CECA (Acción Comunitaria Europea). Define la ergonomía como “la relación existente entre el hombre y su trabajo, su equipamiento y su ambiente y, en particular, la aplicación de los conocimientos anatómicos, fisiológicos y psicológicos a los problemas engendrados por esta relación”

La O.I.T. (Organización Internacional del Trabajo), por otra parte, define la ergonomía de la siguiente forma: “Para logar la óptima recíproca adaptación del hombre y su trabajo, los beneficios serán medidos en términos de eficiencia humana y bienestar”. Es decir, conjuga la necesidad de producir o servir correctamente con la satisfacción de quien produce o sirve.

En definitiva se trata de conseguir condiciones de trabajo que no dañen la salud del individuo. Y para ello la ergonomía se ha dividido en cuatro campos o especialidades: la ergonomía del hardware, la ambiental, la ergonomía del software y la macro-ergonomía o ergonomía de la organización.

La primera considera el equipo material, la máquina en sí misma como objeto visible. Los monitores, los teclados, la disposición y grados de luz, etc. serán los condicionantes a adecuar al operador.

La segunda especialidad nos habla del entorno ambiental. El ambiente determina y condiciona el estado físico y de ánimo del trabajador. Tener mucho

frío o mucho calor, oír mucho ruido o en un silencio absoluto, etc. son factores que interrumpirán la concentración eficiente del empleado.

La tercera especialidad se refiere al software. Aquí hay que considerar que la máquina es la que posee toda la información, los métodos de cálculo, los procesos y archivo, etc. Por tanto, hay que elaborar sistemas de diálogo coherentes entre el software y el operador humano, de tal manera que exista un control por éste sobre aquél, respecto del canal de comunicación entre ambos.

La cuarta especialidad considera la planificación general de los procesos y procedimientos humanos. Esta especialidad necesita del apoyo de la sociología y psicología aplicada para poder construirse de forma correcta.

Métodos.- La metodología a utilizar para estudiar las condiciones de trabajo serán las siguientes:

a) Identificación y evaluación de factores de riesgo en los puestos.
b) Análisis de las tareas. Observación.
c) Valoración de factores: representación gráfica (histogramas)
d) Análisis de los resultados obtenidos.
e) Plan de corrección de deficiencias o riesgos encontrados. Programar prioridades en pro de mejorar los defectos detectados.
f) Aplicación de métodos específicos para determinados aspectos.
g) Gestión de los planes y programas de mejora.

La Nota Técnica de Prevención nº 451 del INHST describe cinco posibles modelos de métodos: LEST (1978), RENAULT (1979), FAGOR (1987), ANACT (1984) y EWA (1979)[8]

[8] LEST: Laboratoire d'economie et sociologie du travail.
ANACT: Agencie nacional por l'amélioritation des conditions de travail

6.2.-Carga física

Definición.- Hay que distinguir dos posibilidades de carga física: una, la que se conocería por su impacto puntual, en un momento dado; otra, la que se advertiría a través de continuos micro-traumatismos, de manera que van degenerando determinados elementos del organismo humano.

En la carga física, asimismo, hay que considerar dicha carga sobre la musculatura, es decir, quien sufre es el músculo; y puede sufrir de dos formas: una, dinámica; otra, estática.

En cuanto a la técnica a utilizar, tendremos un mayor o menor grado de riesgo. Y, en cuanto al elemento (carga objetiva) a desplazar o levantar tendremos, también, un riesgo en tanto en cuanto a la energía a utilizar.

6.2.1.- Evaluación de la carga física

Para la evaluación hay que utilizar tres criterios básicos:

a) Observación del trabajador: descomponer la operación general en movimientos elementales; calcular cada movimiento elemental con la ayuda de tablas estandarizadas; sumar cada movimiento y obtener resultado total de la energía consumida.-

b) Medir el oxígeno consumido. Existe una relación entre el volumen de aire respirado y el consumo de energía.

c) Análisis de la frecuencia cardiaca para calcular el consumo de energía.

EWA: Ergonomic Workplace Analysis (Análisis ergonómico del puesto de trabajo) del Finisch institute of ocupational healtch (Instituto de Perfeccionamiento de la Salud en el trabajo)

Cuadro de referencias

-El hombre transforma biológicamente la energía química de los alimentos en energía mecánica y calorífica. La primera para realizar movimientos (desplazarse, coger cosas, etc.); la segunda para autoabastecerse del calor necesario que su cuerpo necesita para su funcionamiento vital.

-Las unidades de medida para el calor se denominan “kilocalorías”.

-Una kilocaloría es el equivalente a la cantidad de calor necesaria para variar un litro de agua de 14,5ºC a 15,5ºC.

-El estudio que interesa desde el punto de vista ergonómico es la energía mecánica, la necesaria para metabolizar para obtener un producto exterior al organismo.

-Tipos de metabolismos: Basal, Ocio, Trabajo.

-Basal: Depende de la talla, el peso y el sexo (es proporcional a la superficie corporal; es el consumo mínimo de energía para mantener los órganos en funcionamiento normal (condiciones normales: sin estrés). Sherrer (1967) calculó que para un hombre de 70 kg. el desgaste o consumo necesario ascendía aproximadamente a 1700 kcal/día y para la mujer (60 Kg.) 1400 kcal./día.

-Dentro del metabolismo basal se contiene el metabolismo de reposo (se refiere al necesario para procesos digestivos y termorreguladores)

-El metabolismo de ocio (aseo, vestirse, etc.) es estimado por Lehmann (1960) en 600 kcal./día-hombre y 500 kcal./día-mujer.

-El metabolismo de trabajo se calcula considerando las siguientes variables:

i) Carga estáticas (posturas: estar de pie o agachado sin practicar movimiento)

ii) Carga dinámica (se producen distintos movimientos; pueden también ser secuencias de movimientos repetidas)

iii) Desplazamientos (andar, correr, subir escaleras)

iv) Esfuerzos musculares: coger objetos (sostener, subir, bajar…)

v) Manejo de cargas de forma manual: desplazar cargas sin tomarlas a peso:+ (desplazar cargas, empujar objetos, etc.)

6.3.- Posturas

Las posturas provocarán una situación forzada de la anatomía. La tensión, la rotación, la flexión y la extensión serán variables que van a incidir en el estudio de los riesgos posturales en el trabajo. En tanto estas variables no se apliquen bien en la práctica, bien por defecto en el conocimiento de la técnica del movimiento o por la hiper-tensión, hiper-flexión, hiper-rotación que excedan las capacidades del individuo. En este sentido, pueden producirse lesiones osteo-articulares de difícil corrección.

Estrés biomecánico.- Es aquel exceso de carga sobre una variedad de posturas inadecuadas. El sujeto se mueve pero con movimientos parciales incorrectos que forman una secuencia dañosa para articulaciones, músculos y tendones. El “continum” agota las capacidades creando una situación de peligro bloqueo biomecánico (estrés). Esto nos plantea la necesidad de que los elementos de trabajo, en la medida que los operarios se van repitiendo las tareas o su propia intensidad, necesitan ser complementarios al proceso funcional humano, para evitar el menoscabo de éste.

Bipedestación.- Exceso de tiempo en una misma posición, sin moverse. Sería el caso de los soldados en su puesto de la garita.

Sede-estación.- Exceso de tiempo sentado en un mismo sitio. Por ejemplo, este riesgo es muy normal en los conductores de autobuses.

Prevención de lesiones debido a posturas inadecuadas.- Deben considerarse los siguientes criterios:

i) Debe llevarse un registro por cada trabajador, donde se anoten las lesiones que vaya teniendo. En dicho registro debe anotarse el control de la vigilancia médica. Asimismo, también se anotarán las medidas que se van tomando para corregir y prevenir los accidentes o enfermedades.

ii) Control periódico de evaluación de riesgos del puesto, contando con la participación (opinión y sugerencias) de los operarios.

iii) Planificación: rediseño de los puestos y equipos de trabajo.

6.4.- Lesiones músculo-esqueléticas.

Este tipo de lesiones se producen por un exceso en la carga del trabajo. La petición de energía al cuerpo es superior a la que éste posee. Asimismo, tampoco se le da tiempo suficiente para recuperarse del desgaste sufrido.

Por otra parte, no sólo puede provocar una lesión el acto de un momento determinado (por la intensidad), sino que la continua frecuencia en el sobreesfuerzo puede llevar al trabajador a lesiones, que luego, muchas veces, son irreversibles.

Dentro de las LME (lesiones músculo esqueléticas) podemos distinguir dos grupos:

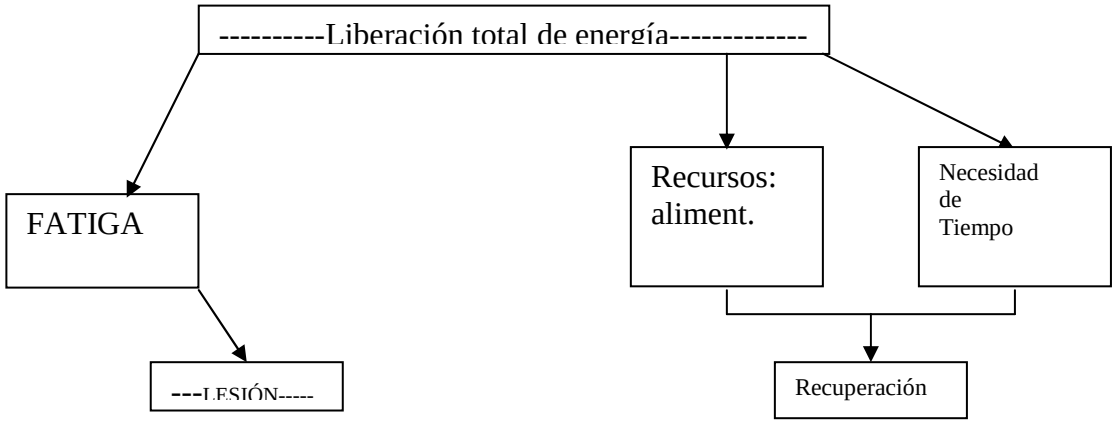
-Patologías que provocan dolor y lesiones dorso-lumbares.
-Lesiones provocadas por esfuerzos, movimientos o micro-traumatismos repetitivos que pueden afectar tanto a las extremidades superiores como inferiores.

FISIOPATOLOGÍA

Movimiento corporal=➔Contracción muscular=➔Tensión tendones=➔Soporte esquelético=➔Gasto energético.

Fuerza del músculo=➔número de fibras musculares en activación

Exceso Fuerza Muscular=➔fibra muscular total activada



FACTORES DE RIESGO

1.-Organización: turnos, horarios, formación, información…
2.-Persona: preparación, características individuales (anatómica, minusvalías, etc.; calidad y cantidad de trabajo, según peso, etc.)
3.-Tarea: Tipos de posturas, forzado, repetición, movimientos, tiempos, etc.
4.-Equipos: mobiliario, herramientas, útiles, disponer de ayuda mecánica para cargas…
5.-Entorno: Temperatura, ruido, espacio, etc.; relación con los compañeros, respeto, coordinación, comunicación…
6.-Tiempo: estructuración del tiempo que se necesita para las diferentes tareas del trabajo.

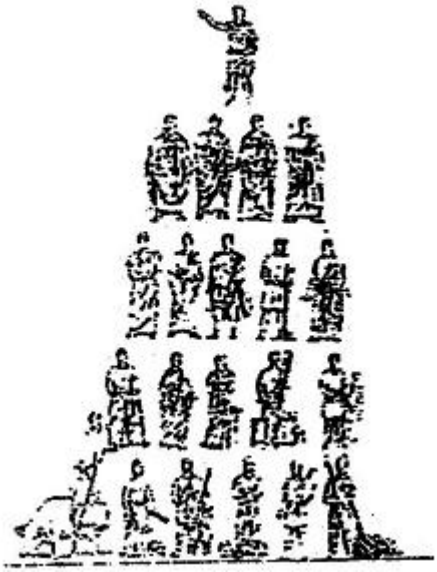
SINTOMATOLOGÍA

1.-Dolor de músculos.
2.-Dolor articulaciones.
3.-Hormiguero en brazo, mano, pierna o pie.
4.-Pérdida de fuerza.
5.-Pérdida de sujeción.
6.-Pérdida de sensibilidad.
7.-(4,5 y 6 siempre en relación a la intensidad y al tiempo)

PREVENCIÓN

1.- Supervisión y vigilancia.
2.-Detección de lesiones osteo-musculares en el puesto.
3.-Identificación de factores de riesgo (análisis de la operativa de las tareas)
4.-Cuantificación (cálculo estadístico del efecto sobre toda la población de trabajadores en riesgo)
5.-Descripción del problema: identificación riesgos y de las lesiones.
6.-Diseño estrategia intervención: participación del personal y adiestramiento.
7.-Realización de los cambios: prueba piloto; total de afectados.
8.-Evaluación de la intervención

CAPITULO III



EL ASOCIACIONISMO EN LA ESTRUCURA SOCIAL

Por Miquel Palou-Bosch

Introducción

La sociedad desarrollada contemporánea, entendida como la que solemos llamar “sociedad de occidente” –denominada también como la “sociedad de los países ricos”, por parte de los pueblos subdesarrollados o en vías de desarrollo-- ha entrado en una situación, sin casi darse cuenta, de mutación social. Una mutación que ha ido degenerando hacia una decadencia en los principios básicos de la sociedad libre: de la convivencia, del concepto interclasista y de la protección social que se fue creando desde 1946.

Es decir, a partir del nuevo diseño social –producido esencialmente en Europa- tras la Segunda Gran Guerra, se configuró una sociedad participativa, estricta con el respeto, con los criterios de equidad e igualdad; salvo en algunos países como Portugal, España o Grecia, sin hablar ya de los países engullidos por la Unión Soviética.

A finales de la década de los setenta, la mayoría de Europa Occidental tenía sus naciones bajo el estandarte democrático. Pero esta insignia llegaría a perder su correspondencia con la realidad. Así, en la época de los ochenta la tranquilidad social genera cierto amparo o inmunidad a las estructuras de control de los poderes fácticos de la Europa desarrollada, a la que podemos identificar formalmente de centro demócrata, obviando la definición –posiblemente más correcta-- de la izquierda teórico-clásica que piensa que el estado de bienestar, acuerdo entre la democracia-cristiana y la social-democracia, no es más que una entente para mantener la democracia liberal, sistema cuyo principio esencial es preservar el poder fáctico depositado en las alforjas de los magnates financieros, entendidos éstos tanto desde el punto de vista público como los que surgen desde la economía privada –bancos, entidades financieras, multinacionales, etc.--

En los noventa, tras la disolución de la Unión Soviética, se elimina la angustia de una tercera gran guerra (y también las expectativas de una alternativa al sistema). Los poderes públicos y fácticos se relajan y recogen las tácticas y las técnicas de control social que ya hacía años funcionaban en USA; pierden el miedo a la trasgresión y se vuelven finalistas: se olvidan del significado de la subjetividad (sujeto), objetividad (análisis) y de la positivación final (operatividad condicionada: la practica de los presupuestos acordados). En consecuencia, se soslaya al sujeto –sus condiciones, su situación y su circunstancia-, se evita reflexionar sobre el sentido y estructura de la objetividad –de la diferencia entre los objetos y los objetivos de un proyecto social- y, únicamente, consideran la positivación en función de una idea teleológica: lo importante son los fines, y dan lo mismo los medios con que deban conseguirse aquéllos. Los medios y las herramientas no son por tanto analizados; y el único deseo es cumplir con un fin fijado en la rentabilidad financiera.

Olvidadas, pues, las referencias de la “rentabilidad social”, que tanto la democracia-cristiana como la social-democracia parecían proyectar a finales de los años cuarenta y practicar en la década siguiente, los poderes optan por una determinada dirección social. Los partidos políticos (e incluso los sindicatos) han perdido su poder real. Ambas organizaciones dependen de estratos que poseen mayor poder. Se trata del estrato financiero: los bancos, las entidades financieras, las organizaciones privatizadas de bienes y servicios necesarios y básicos (salud, escuela, energía, telefonía y comunicaciones, etc.) son estamentos que, poco a poco, mediante una especie de fagocitosis, van quitando poder real a las instituciones públicas.

La clasificación de Riesman

Riesman (NewYork, 1954), junto con sus colaboradores Nathan Glazar y Reuel Denney, elabora un estudio en el cual define tres tipos de direcciones sociales ideales:

-La sociedad dirigida externamente (SDE)

-La sociedad dirigida internamente (SDI)

-La sociedad dirigida tradicionalmente (SDT)

Vamos a ver, entonces, cada uno de estos prototipos (ideales) estudiados por los autores antes citados:

a) SDE.- Según Riesman, este tipo de dirección es característica de la sociedad moderna industrializada. Los miembros de la comunidad creen en el sentido grupal, en la predeterminación de su conducta, en la capacidad por aceptar las normas y colaborar con la colectividad. No existe un interés individualista ni tentaciones transgresoras.

Evidentemente, esta tesis merece cierta crítica. Porque el sentido participativo que exponen los autores no puede sostenerse con la realidad histórica. Este tipo de sociedad sólo se ha verificado en algunos estudios de

antropología social centrados en comunidades primitivas de reducido tamaño, donde toda cultura de conducta se establece mediante la creencia de fuerzas sobrenaturales o divinas, y generalmente relacionadas de forma muy directa con el fluir de la naturaleza, esencialmente de los recursos necesarios para la subsistencia humana.

Lo que sí podríamos aceptar es el interés, del poder del siglo XXI, en conseguir este tipo de dirección. Por ello, aquél intenta aplicar cuanta técnica sea posible en pro de estrategias que vayan determinando expectativas a los miembros que conforman la comunidad. Estas estrategias se diseñan mediante elementos y tácticas cuyo objetivo es para la capacidad de reflexión de los individuos y provocar una conducta mimética de acuerdo con los elementos de propaganda sutil y subliminal que los poderes se procuran. Esto hace olvidar la referencia clásica del conocimiento y del análisis intelectual, así como las capacidades y referentes morales conseguidos después de 1789, 1848, 1946 ó 1948, entre otros.

No obstante, no se puede demostrar la eficacia de este método de control. Se trata, por tanto, de un tipo de sociedad ideal casi ficticia, pues el paso del tiempo nos ha enseñado que las civilizaciones no han sido precisamente un éxito desde este punto de vista de dirección externa. Lo habrán sido en cuanto al arte y la ciencia, pero la miseria sólo se ha recolocado de un sitio a otro, no ha desaparecido.

b) SDI.- Se trata de otro tipo ideal de sociedad. En ella los miembros se caracterizan por una actitud conformista. Aprenden una serie de esquemas que, se supone, les llevarán a conseguir una serie de metas, también ya establecidas en el esquema inicial interiorizado.

Tampoco puede afirmarse el éxito rotundo de este tipo de sociedad; no obstante, sí es cierto que los programas de educación e instrucción –del proceso de socialización del individuo, en general- se han practicado ya hace

años en USA y GB. Mientras que la SDE sería más una práctica ejecutada en los países asiáticos y Japón.

En este tipo de dirección social, por tanto, se intenta el control mediante la fijación obsesiva de una meta a conseguir, sin la cual el individuo deberá considerarse un fracasado.

Se trata de un tipo de sociedad que únicamente considera los individuos fuertes, y tiende, por tanto, a marginar a los débiles.

c) SDT.- El hombre dirigido tradicionalmente, según Riesman-Glatzer-Denney, es idéntico al hombre de la SDI, sólo que el móvil se encuentra en la tradición.

Es típico de comunidades muy rígidas moralmente que determinan su conducta a tradiciones intocables e incuestionables. Puede darse tanto en comunidades primitivas como avanzadas. Las primeras suelen establecer sus tradiciones agarradas a la tierra, a su proceso natural, a su particular biotopo de donde surge una especial biocenosis; de las relaciones con los elementos que dan sustento y posibilitan la supervivencia. Mientras, las tradiciones fijadas en las sociedades avanzadas o comunidades extensas, suelen convertirse en elementos de control social para un determinado poder, en aras a sustentar “in aetérnum” este poder.

En definitiva, este tipo de sociedad, cuando se da en comunidades extensas, pretende mantener el “statu quo” utilizando la tradición como argumento, sin poner nunca en cuestión la estructura tradicional por el mero hecho de considerarla intrínseca a la propia comunidad.

Estaríamos, pues, ante un grupo cerrado, lo que, según los tipos de sistemas elaborados por la TGS (teoría general de sistemas), implica una agrupación de elementos que no admiten la incorporación de otros elementos

externos. Entendiendo aquí el concepto de elemento como cualquier factor que pueda provocar cambio en el sistema establecido. El tipo de sistema cerrado controla la elaboración de energía (la fuente, su distribución, los límites de los receptores, el coste, etc.) y el flujo de información (tanto el tipo de canal como la especialidad conceptual –significado-- y la forma –significante o símbolo--)

En consecuencia, las tres categorías de Riesman proponen (o inspiran) tres posibilidades de dirección social a las que, desde un punto de vista crítico, habría que plantear los siguientes defectos: a) la primera (SDE) provoca el bloqueo a la reflexión individual mediante la propaganda masiva, esencialmente de carácter subliminal: el exceso de información, la agresividad de ésta y el formato unidireccional evitando la réplica o las sugerencias de cambios de dirección en el grupo; b) la segunda (SDI) consiste en mentalizar, precisamente con la técnica referenciada antes, a los individuos en la idea de las metas: la población sólo puede progresar si se propone metas –y esto sólo puede ocurrir, según este criterio, cuando cada miembro se propone metas a sí mismo; los propios analistas, aquí, no se atreven a definir qué es una meta y las condiciones objetivas necesarias que se deben dar -en función naturalmente de las peculiaridades individuales-, sino que presuponen la existencia de una energía igual para cada individuo: “¡Si tú quieres, puedes hacerlo!”. Al plantear un enfoque teleológico existe alto grado de riesgo individual a que no se cumplan las metas exigidas, pero al poder social, al que le corresponda ejercer el mecanismo de control, le sirve el citado planteamiento para que el sujeto se encuentre obcecado en conseguir sus fines y no se construya dilemas que pongan en cuestión las estructuras sistémicas de organización ni sus consignas socio-psicológicas-; c) finalmente, la tercera categoría (SDT) sugiere acoplarse a esquemas intocables, supuestamente definitivos, que no admiten refutación alguna: la técnica de la “generalidad encandiladora” (*glitering generality;* Theodorson-Theodorson, 1978, Buenos Aires) es muy utilizada en este tipo de propaganda. La secuencia estructural de dicha técnica sería la siguiente: primero se producen afirmaciones cargadas de valor moral; luego, las afirmaciones se dirigen a poner emoción (y no razón)

sobre una idea determinada que se quiere inculcar; y finalmente el emisor desea que el receptor sea acrítico frente a la información que se transmite –muchas veces, además, el manipulador profundiza tanto en su recreación seductora que casi hace imposible cualquier refutación pública a su argumento; el posible individuo crítico tiene miedo a no plantear bien su crítica o que ésta sea destruida mediante sofismas por el orador principal-

La estructura social avanzada, por tanto, está construida por un complicado entramado de poderes que quieren camuflarse tras la ligera cortina formalista de las normas. Distintos grupos oligarcas se reparten su trozo de poder: poder político, poder económico, poder financiero, el poder de los medios de comunicación, el poder sindical…Todos ellos, bajo el signo de Estado Libre y con sistemas parlamentarios establecidos, son capaces de neutralizar la crítica y manifestación cívica contra los abusos de poder y/o las transgresiones de la dirección social.

Enfoque weberiano: el simbolismo.

1.- El simbolismo.

Weber pensaba que el simbolismo era esencial para vencer en un conflicto entre lo que él llamaba los “stände” (singular: ständ; estamento social). El simbolismo era la forma de imposición del pensamiento. El pueblo está sometido a una conducta dirigida. El efecto simbólico, la manera de convertir un discurso en algo permanente (recordemos el epígrafe sobre la definición del SDT) e irrefutable (no mantiene la razón sino el sentimiento; no hay argumento sino emoción) garantiza una vida larga al orden establecido. El simbolismo, en resumen, establece un “estilo de vida”[9], al que Weber llamaba “lebensstil”: se trataba de conseguir mentalizar –imponer- a la gente una determinada manera de pensar que les mantuviera seguros, tranquilos con el poder-protector; de tal forma que no lo cuestionaran.

[9] “Weber” de Gianfranco Poggi, 2006, Alianza Editorial, Madrid.

Volvamos la vista atrás, a modo de ejemplo, hacia aquel pasado hitleriano, y veremos como se supo utilizar la técnica simbólica: la presión constante de la radio, emitiendo sin parar los discursos y gritos del Führer y sus seguidores, con altavoces expandidos en toda la ciudad; o emisión de músicas o canciones del Régimen; o la constante concentración de masas y desfiles en los grandes eventos de demostración de fuerza, mediante la construcción de aforos exteriores especiales -grandes estadios, como el de Seppelinfeld (1936) de Nurembrerg o el "Berliner Olympiastadion" (1934-1936) en Berlín- para tales actos políticos y paramilitares, con arquitectura llamativa para impresionar al auditorio (250.000 personas cabían en el Campo Zeppelín, *Seppelinfeld*), con formas recogidas del antiguo orden dórico, de los modelos egipcio, babilónico y neoclásico; todos ellos diseñados con la intención de amedrentar a la audiencia, de demostrar el poderío del estamento director (de aquel tercer imperio alemán, III Reich; el primero había sido el Sacro Imperio Romano Germánico y el segundo el Imperio Alemán de 1871 –unificación alemana-). Aquella política de propaganda consiguió construir una conducta grupal sólida, en la cual no cabían las conciencias individuales, en la cual todos los miembros estaban sujetos a la inercia colectiva; era, como diría Erich Fromm, "…la culminación de la enajenación"[10]:

[10] Erich Fromm: "Psicoanálisis de la sociedad contemporánea", Fondo Cultura Económica, Ed.1983 (1ª ed. en 1955, Rinechart & Co., Inc., Nueva Cork). Pág-198-200.

Construido en 1936 por el tercer reich de hitler en la isla de Rügen (mar baltico), conocido como EL COLOSO, imenso hotel de 4 Km de largo y con capacidad para 20.000 personas.

"Se hace al individuo sentirse impotente e insignificante, pero se le enseña a proyectar todas sus potencias humanas en la figura del jefe, en el estado, "en la patria", a quien tiene que someterse y adorar. Escapa de la libertad hacia una nueva idolatría. Todas las cosas conseguidas por la individualidad y la razón, desde fines de la Edad Media hasta el siglo XIX, se sacrifican en los altares de los ídolos nuevos. Los nuevos regímenes fueron estructurados sobre las mentiras más fragrantes, tanto por lo que respecta a sus programas como por lo que respecta a sus líderes."

2.- Los “ständе”.

Weber planteó tres formas de poder –tres ständе-: el político-militar, el económico y el ideológico. El poder se distribuía entre, por orden de capacidad, los estamentos, los partidos y las clases sociales. El ständ (estamento) utilizaba dos principios esenciales para mantener su estructura de poder: el prestigio y el crédito moral. Para salvaguardar estos principios se hacía con el dominio del poder ideológico. De ahí, la supresión de cualquier surgimiento intelectual contrario al discurso de los “ständе”. Porque el poder ideológico se mantenía, en esencia, mediante la capacidad de utilizar el lenguaje –de todo tipo: artístico, formal, cultural-, los símbolos falaces de los significados. El “konflict-Ständе” (conflictos entre estamentos o conflicto estamental) es para Weber el motivo por el cual un ständ intenta utilizar lo que llamaríamos desde aquí como “trampas de la comunicación” o “trampas comunicativas”: no es más que la manipulación del lenguaje. Con ello intenta desacreditar a su ständ opositor. No lo confundamos aquí como partido político, pues Weber se refería a los distintos grupos de poder de su tiempo (época Guillermina); así, los ständе se podían clasificar de la siguiente forma: el primero, la aristocracia (especialmente grandes terratenientes); el segundo, militares de alto rango con decisión en el ejército; el tercero, la alta burocracia. Luego ya venían los partidos políticos, la burguesía y el resto de pueblo llano, constituido por funcionarios, trabajadores, campesinos, artesanos y otros grupos sin poder de decisión.

Otra cosa sería la actualidad, donde las cosas han cambiado. El planteamiento weberiano, por tanto, debería adaptarse a la sociedad actual de la siguiente forma clasificación general (que debe considerarse flexible en función del país que se analice, de su geografía y de su historia):

1.- Ständ de poder financiero.
2.- Ständ de poder económico.
3.- Ständ de poder judicial (según el país)

4.- Ständ de poder burócrata (alto funcionariado) y ejército (según el país)
5.- Alto clero (según el país)
6.- Partidos políticos y sindicatos.
7.-Determinadas organizaciones no gubernamentales: fundaciones, asociaciones, etc.
8.- Resto de población.

Y dentro de esta clasificación de poder debemos enumerar algunas herramientas, que por otra parte bastantes autores, a nuestro entender, las siguen confundiendo como stände. Así ocurre, por ejemplo, con los medios de comunicación o la “mass media” en general. Los medios masivos ya no poseen autonomía. Casi todos ellos dependen del poder financiero y/o económico. Son instrumentos, por tanto, de los poderes en acción; no son poderes en sí mismos (han dejado de serlo)

A veces, también, según la historia, idiosincrasia o posición geográfica o geopolítica de un país, el ständ del poder judicial estará por encima o por debajo de los partidos políticos; y así también ocurrirá con el ständ burócrata. Normalmente, en casi toda Europa, el ständ que durante muchos años tenía el poder máximo (y en concreto en la época de Weber, según él ya nos explica) ha quedado sin capacidad de decisión y está sujeto a las decisiones gubernamentales y/o de los burócratas. Otro tanto ocurre con la iglesia. Tuvieron en su momento un poder decisorio y decisivo, pero ahora las cosas son de otro modo. Sin embargo, hay que resaltar de qué forma se han recolocado algunos poderes clásicos. En este sentido, si el poder financiero y económico es el que más posibilidades tiene de dirigir la sociedad, entonces los antiguos stände se han ido trasladando a este ámbito; por tanto, es posible encontrarnos con iglesias que poseen margen financiero, económico y/o herramientas de comunicación dentro de los medios masivos. Algunos partidos, también, crean sus fundaciones de propaganda, pero su poder formal devalúa su capacidad fáctica.

En definitiva se quiere decir que si bien la burguesía ha sustituido el antiguo ständ de la aristocracia y del político-militar, éstos, al peder sus capacidades, se han re-situado, en parte por el patrimonio heredado, hacia los nuevos stände económicos o financieros.

Lo importante aquí, volviendo a la referencia weberiana, es que nos encontramos en la actualidad ante tres stände distintos a los que planteó en su día el autor. Primero tenemos el financiero, que controla al propio Estado y a los partidos políticos y sindicatos. En segundo lugar nos encontramos con el ständ económico, que establece la distribución de la riqueza y pacta las cláusulas del "homo economicus" (agente únicamente interesado en el beneficio material: rentabilidad ya no económica –rendimiento-, sino financiera –ratio de beneficio sobre unidad de capital invertida-), del cual está quedando mimetizada la propia Admón. Pública. En tercer lugar la burocracia (que en algunos países se ha convertido en una verdadera dictadura administrativa, trasgrediendo la ley con auténtico descaro institucional), muchas veces destruyendo los esfuerzos hacia la "democracia horizontal"[11] (participación ciudadana, organizaciones cívicas de control político y de compensación de deficiencias sociales de la Administración Pública)

En consecuencia, el ständ ideológico de Weber ya no es tal. Como planteábamos en la definición de los medios masivos de comunicación, al que redefiníamos como herramienta y no como poder en sí mismo, el ständ ideológico se ha convertido en instrumento para los distintos stände; sólo que, quien posee mayor cantidad de elementos para el control y transmisión masiva de comunicación, más posibilidades tendrá de inculcar un tipo determinado de "lebensstil". Está claro qué tipo de "lebensstil" se está propugnando a través de la televisión, la radio, la prensa, el cine, las grandes editoras, etc. Quien plantee una visión nueva, un nuevo "lebensstil", no tendrá oportunidad en casi ningún

[11] Gianfranco Pasquino, Universidad de Bologna, www.ciudadpolítica.com, "Teoría Política: Democracia vertical. democracia horizontal y democracia digital", 2002.

medio; o será criticado destructivamente por los medios que abanderen el "lebensstil" impuesto por el ständ financiero y/o económico de turno.

El asociacionismo

Vista la teoría anterior, podemos entender el porqué de las necesidades que una sociedad civil tiene respecto a organizarse para controlar, fiscalizar, establecer quejas, reclamaciones o iniciativas y utilizar su derecho de participación para reducir los efectos de autoritarismo burocrático y/o administrativo. Esta organización de grupos sociales, bien para recordar o reclamar valores, bien para ofrecer servicios, o en ambos casos a la vez, es la fuerza necesaria para modificar circunstancias y situaciones "de abuso, negligencia o desinterés por parte de autoridades o de poderes fácticos"[12]

Dicho esto, se clasificarán varias clases de entidades asociativas: las que se constituyen en defensa de unos intereses particulares; las que se forman simplemente para organizarse y poder desarrollar ciertas actividades culturales, deportivas o recreativas; las que se crean para defender, reivindicar o proteger ciertos derechos colectivos inalienables a la persona; y, finalmente, las agrupaciones de carácter político.

Dentro del primer grupo podemos encontrar, esencialmente, a todas aquellas agrupaciones que se constituyen para proteger sus intereses específicos. Ejemplos de este tipo de asociaciones podemos encontrarlos en las de comerciantes, las asociaciones laborales, las asociaciones de escuelas y de colegios profesionales, etc.

[12] Patricia Tschorne, Carles Mas y José L.Regojo. "Guía para la gestión de asociaciones". Editorial Popular, ISBN 81-7884-027-3, Madrid, 1990. Pág. 13

En la segunda clase de asociaciones podemos encontrar los siguientes tipos: clubes deportivos, clubes socio-recreativos, clubes culturales, etc.

La tercera clase de asociacionismo queda conformada por aquellos colectivos que se agrupan para defender intereses de carácter general. Se trata, realmente, de los verdaderos grupos de presión que se organizan para reclamar, fiscalizar, vigilar o exigir el cumplimiento estricto de la ley y la justicia social a las autoridades, a la administración pública, a los grandes agentes privados, etc.

Finalmente, tenemos la cuarta y última clase de asociaciones cuyos intereses están en función de la correlación de fuerzas políticas institucionalizadas. Se trata de los partidos políticos, sindicatos y similares.

En consecuencia, nosotros nos vamos a centrar en el estudio de la tercera clase de asociacionismo: el reivindicativo. Es la agrupación de todas aquellas personas, colectivos, grupos o entidades que trabajan para defender ciertos derechos esenciales de salud, trabajo, medio ambiente, del respeto integro a los individuos, sean de la raza que fueren e independientemente de sus condiciones físicas, psíquicas, culturales o religiosas, etc.

Con objeto por tanto de afrontar la mutación social, de la cual hablábamos en la introducción, y buscar un contrapeso al deterioro de los valores democráticos producidos por la denominada "democracia vertical"[13] teorizada por Joseph Alois Schumpeter[14], Pasquino[15] (2002) nos habla de la "democracia horizontal" como concepto alternativo a la "vertical". El autor utiliza la concepción planteada por Alexis Crérel de Tocqueville en su obra "La democracia en América" (1835-40). Cuando Tocqueville estudió la sociedad

[13] "Teoría política: democracia vertical, democracia horizontal y democracia digital" por Gianfranco Pasquino, Profesor de Ciencia Política en la Universidad de Bologna. www.ciudadpolitica
[14] Definía la democracia vertical como un sistema competitivo entre partidos políticos, que aquí podemos denominar asociaciones institucionalizadas, cuya secuencia de poder partía desde los electores hacia arriba, perdiendo éstos, con posterioridad, cualquier tipo de poder sobre el gobierno establecido.
[15] Ídem 5.

estadounidense observó que los ciudadanos se asociaban frente a cualquier problema importante que surgía. También hay que recordar que los propios franceses actuaban organizadamente y salían a la calle para manifestarse en defensa de intereses cívicos.

Pasquino, pues, traduce la "democracia horizontal" como elemento participativo frente a la democracia puramente formal (vertical). La participación ciudadana se transforma en asociacionismo cívico y social, ente de carácter reivindicativo de demanda y control de las gestiones políticas (política económica, social, etc.), pero sin aspiración a convertirse en asociación política, es decir, sin organizarse como representantes oficiales del pueblo: son, en consecuencia, agrupaciones dirigidas a defender puntualmente o permanentemente determinados derechos ciudadanos; no son representantes del pueblo, sino el pueblo mismo que se manifiesta.

En la medida que se enquistan las estructuras democráticas mediante la manipulación, utilizando, como dicen Araus y Sandalio, la estrategia de la "degradación progresiva"[16] es necesaria una presión desde abajo para remover, reestructurar y reformar los armazones del poder.

Araus y Sandalio definen la estrategia de la degradación progresiva como aquella técnica que consiste en aplicar, por parte de la autoridad, una "medida socialmente inaceptable" de forma progresiva. Esta progresión se realiza en un ciclo que puede oscilar entre 10 ó 20 años, según el tipo de medida. "De esa manera, condiciones socio-económicas radicalmente nuevas han sido impuestas: reconversiones, desempleo masivo, precariedad, flexibilidad, recolocación, salarios que ya no aseguran ingresos mínimos, aborto, eutanasia…"

[16] "Estrategias de manipulación". Autores: Manuel Araus y Fco.Sandalio. Revista Autogestión nº 55 octubre-noviembre de 2004. www.nodo50.org.

Variables sociológicas para el estudio de las agrupaciones cívicas.

Para el estudio de una agrupación hay que considerar las variables que a continuación se van a exponer. Así, dentro de las variables básicas genéricas, se tendrán en cuenta tres grupos:

Grupo 1) las independientes (Vi).- Contendrán las sub-variables ambientales, referidas a actitudes de los miembros y posición de los mismos.

Grupo 2) las variables relacionales (Vr).- Serán las sub-variables que definirán el sistema relacional de las variables independientes.

Grupo 3) las dependientes (Vd).- Sub-variables no modificables y dependientes directamente de la situación; se refieren a la parte invariable del problema. Es posible que algunas variables independientes puedan convertirse posteriormente en dependientes.

Vamos a definir cada grupo de sub-variables de la siguiente forma:

a) Via (variables independientes de carácter ambiental: Suve, Suvo y Suvu):

a.1) Suve.- Se trata de las subvariables que estudian la estructura física de una asociación o agrupación. Las Suve contendrán ítems como la situación y estructura de las dependencias (oficinas, garajes, instalaciones, población empleada o voluntaria a disposición de la organización y/o administración, etc.)

a.2) Suvo.- Se trata de las subvariables que estudian la forma organizativa: su reglamentación interna, estatutos, sistema orgánico, sus sistemas de comunicación sus organigramas, el carácter de entidad (pública, privada, mixta, etc.), precisando los órganos o estructura decisoria; el tipo de servicio de la entidad (preciso, impreciso o mimético) que defina su objeto, objetivos, fines y finalidades; el número de socios o asociados (sus sistemas de relación, el grado desviación del interés, el de asunción o el de iniciativa); y, finalmente, el tipo de fuentes de financiación (públicas, mediante subvenciones;

mixtas, mediante la aportación de otras entidades –donaciones-, cuotas de socios y subvenciones; exclusivamente privadas)

a.3) Suvu.- Son las subvariables que determinan la ubicación de la entidad. Sus ítems se refieren a la situación geográfica, a la historia de la corporación o comunidad y de su estructura eco-sistémica precisa.

b) Vip (variables independientes de posición: Suvi, Suvsem y Suva) :

b.1) Suvi.- Subvariables que definen el grado de indiferencia que se detecta en los miembros que constituyen la corporación: los grados de desconfianza, de desacuerdo o descontento.

b.2) Suvsem.- Subvariables referidas a la sensibilización mínima de los miembros; es decir, se trata de aquellos miembros que formando legalmente parte de la entidad no participan en ella sin disfrutar de sus derechos (opinión, sugerencia, iniciativas, sufragio, actividades y acciones). Puede definirse también como la población de asociados pasivos o población pasiva de la entidad.

b.3) Suva.- Subvariables referidas a la población activa. Son aquellos miembros que poseen cargos ejecutivos, que mantienen una actitud crítica, que son colaboradores de la comisión ejecutiva; o, simplemente, aquellos miembros que sólo utilizan su derecho anual al sufragio (nombramiento de cargos y aprobación presupuestos, estatutos y programas de actividades).

CAPITULO IV

HISTORIA, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS GAM

Por Miquel Palou-Bosch

Introducción

Los GAM (Grupos de Ayuda Mutua) nacen durante la depresión de 1930 en Estados Unidos. Se constituyen especialmente para atender a los afectados por adicción a sustancias alcohólicas y al juego (ludópatas)

Tanto uno como otro son casos no atendidos por los servicios públicos norteamericanos. Tanto el alcoholismo como las ludopatías son consideradas disfunciones sociales típicas, cuya responsabilidad está en los propios sujetos y no en la sociedad, por tanto no atribuibles sus soluciones a las autoridades públicas.

Esto hace que las personas afectadas se unan para constituir una especie de grupo familiar en aras a enfrentarse juntos a los problemas, donde no son los recursos técnicos los que prevalecen sino los afectivos. Se trata de la comprensión horizontal, del diálogo entre personas que sufren el mismo problema: del intercambio de experiencias y de sentimientos, de formas de asimilar aquéllas.

Así, este tipo de asociaciones van extendiéndose por Norteamérica; luego, lo harán en toda Europa. Pues a pesar de estar dotado el viejo continente de servicios sociales más adecuados que en EE.UU., se detecta (especialmente en los países latinos) una distancia entre el profesional médico (servicio público) y los pacientes, dado que este tipo de enfermedades o trastornos de la salud corresponden más a una especialidad médica no explotada: la medicina social.

Por ello, y atendiendo también a la falta de disponibilidad del propio Sistema Público, en cuanto a su planificación y adecuación de medios y

estructuras, así como de la formación de los propios profesionales implicados, los GAM pretenden complementar lo que el sistema sanitario no puede asumir (y también, muchas veces, la falta de disposición de los propios familiares del paciente)

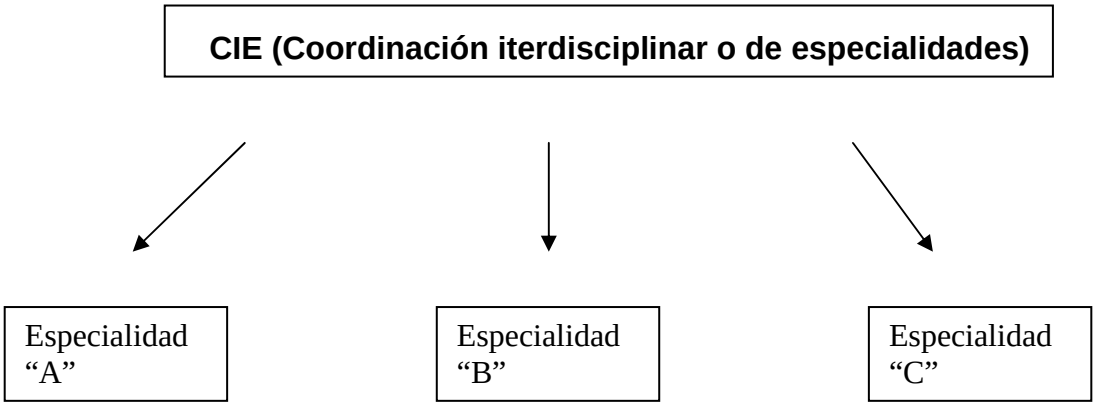
No obstante, esta participación social en la salud pública no resulta del todo eficaz al no existir un procedimiento operativo que conecte el sistema sanitario y la estructura asociativa. Ya que, el SI (Sistema Institucional) posee un lenguaje propio (lógica y normas específicas) estructurado a partir y para la propia organización sanitaria, apartándose por tanto de los significados y significantes utilizados por los usuarios (Us). La técnica y la ciencia médica se han preocupado por el conocimiento positivo, y, sin embargo, las enfermedades actuales son producidas muchas veces por generadores subjetivos. Por tanto, sólo pueden averiguarse las causas a través del conocimiento del paciente en su integridad: atender a su situación emocional, a su manifestación de los problemas sociales (laborales, familiares, vecindad, amistades…) que le acechan. De esta situación, pues, se deduciría una ecuación de desigualdad entre SI y Us:

SI =/= Us

En consecuencia, los servicios de salud deberán estudiar también la manera de comunicarse con el paciente; o sea, de la forma en que se pueden conocer y analizar los aspectos más o menos positivos de la biología, trabajar también los aspectos subjetivos del paciente (los posibles generadores y reactivos de los enfermos en función de su particular situación social y de sus capacidades psíquicas y psicológicas para afrontarlas)

En este sentido, el médico de familia debería estar en disposición de conocer todas las bases esenciales de cada especialidad. De tal forma que,

desde un punto de vista organizativo, fuera un coordinador de especialidades. Se produce el siguiente gráfico para mejor observación de la cuestión:



Teoría de la CIE

La CIE se sostiene a través del paradigma de la convergencia interdisciplinaria (CIN). La CIN es el punto de confluencia de distintas disciplinas donde se produce interacción entre ellas. No se trata de intercambio de acciones. No es apoyo de funciones. Se trata de una cohesión sistémica en pro de un único proyecto multidisciplinar. La CIN se operativiza mediante una especialidad de carácter general (conocimiento genérico de todas las especialidades específicas que intervienen en el proceso de investigación, en la cual se establecen las líneas básicas -su objeto, objetivo y función- de especialidades específicas, sin entrar al detalle de las mismas. Mientras, cada especialidad debe desarrollarse en función de sus métodos y esquemas. La inferencia y los análisis contradictorios entre los informes específicos darán lugar al IDC (Informe definitivo Convergente). La CIE, pues, sería el apartado epistemológico que permitiría la confluencia e interpretación de las distintas tesis obtenidas (conclusiones, diagnósticos, etc.), estableciendo un dictamen final.

Especialidad: Disciplina dentro del grupo general de áreas del conocimiento. Por ejemplo, se entiende así que la medicina, la ingeniería, la arquitectura, etc. serían especialidades generales.

Especialidad específica: Se trata de las distintas especialidades dentro de cada disciplina. O sea, la odontología, la demografía, la psiquiatría, el derecho del trabajo, la pediatría serían especialidades específicas, dependientes cada una de ellas de áreas más amplias del saber: la medicina, la sociología, el derecho, etc.

Por tanto, al no existir tales procedimientos operativos de organización, se crea un espacio vacío entre médico y paciente, lo que implica que las enfermedades o trastornos ocasionados por las alteraciones de ánimo, estrés u otros de carácter psico-social no sean atendidos con la suficiente eficiencia y eficacia que se merecen, sólo considerándose de una manera positivista, esto es, exploración, identificación del trauma y terapia paliativa; sin tener en cuenta, en consecuencia, las causas del trauma, su análisis y el plan para prevenirlas en un futuro.

Evidentemente, los GAM, en sus planteamientos, manifiestan una serie de factores beneficiadores para el problema sanitario:

a) Factor de ahorro público.- Generan un ahorro a los entes públicos, al cubrir unos servicios de atención al paciente. Pues dichos servicios son realizados por los mismos afectados con carácter voluntario. Es decir, entre ellos proceden a ayudarse mutuamente, manera que cada miembro manifiesta su situación, transformándose en coordinadores o tutores de grupo una vez rehabilitados, dados de alta y habilitados para la tarea.

b) Factor de complementariedad.- Complementa el trabajo de los servicios sanitarios, al cubrir espacios de carácter afectivo y privado a los que no puede acceder el profesional. Además, no siempre la familia o el entorno de amistades están preparados para atender las necesidades del paciente, bien

por conflictos no resueltos u otras circunstancias que provocan contra-transferencias emocionales negativas para el afectado. Y a veces, también, porque la debilidad del familiar o amigo hace que éstos entren en una situación de riesgo para su salud, al contaminarse o contagiarse de la situación por la que pasa el afectado. Muchas veces, pues, los pacientes afectados por estrés en el trabajo o situaciones que afectan a su salud por presiones del entorno social (en nuestro caso socio-laboral) pueden provocar una crisis de pareja o crisis familiar.

c) Organización del GAM.-El tutor individual y/o el coordinador de grupo han sido preparados para atender a su nuevo compañero afectado. Esta preparación viene constituida por los siguientes elementos:

c.1) Haber vivido una situación similar al usuario de baja.

c.2) Haber superado el proceso de asunción y rehabilitación.

c.3) Haber sido instruido por un técnico experto.

c.4) Haber participado en el programa de atención y asistencia del GAM.

c.5) Haber superado la selección por el comité coordinador[17]

c.6) Reúne a pacientes con las mismas patologías, con lo cual se produce un efecto de identificación; éste elimina el sentimiento de soledad y de estigmatización del entorno hostil. La tranquilidad que percibe el paciente le da mayor seguridad y crea más recursos psicológicos para contrarrestar los trastornos psíquicos, ayudando así a la farmacología prescrita por el facultativo.

Hipótesis

La hipótesis socio-sanitaria que se establece aquí, para afrontar este tipo de problemas de la salud pública, es la siguiente:

[17] El CC (comité coordinador) está constituido por: 1 coordinador (técnico experto), 1 secretario (director del GAM) y 3 vocales (tutores experimentados)

a) Identificación etiológica.- Las causas de toxicomanías, ludopatías, distimias, trastornos psíquicos en general y de la conducta, psico-somatizaciones y afecciones derivadas de alteraciones neuroendocrinas y/o del sistema nervioso central se identifica con el CCS (contexto de contradicciones sociales) y el EANI (exigencias antinaturales al individuo). Definimos el CCS como el entorno, tanto macro como micro-social, que presiona sobre las capacidades del individuo, bloqueando su sistema de relación de ideas, establecido mediante referencias conceptuales que, desde su infancia, han ido incrustándose en su estructura racional. La recepción individual de exceso de información (infoxicación[18]), transmitida a gran velocidad y con abuso de figuras elípticas, tendenciosas o no, conscientes o no, desorientan la toma de decisión del sujeto y, de acuerdo con la calidad de sus esquemas conceptúales de referencia, empieza a construirse una situación de ansiedad que va dañando y perjudicando la capacidad de seguridad y, por tanto, de decisión. De esta forma, el individuo entra en un proceso degenerativo provocado por lo que se entendería como "socio-neurosis", la neurosis colectiva (ya teorizada por Karen Horney y Erich Fromm). En este sentido, el tópico de que el ciudadano es libre al elegir su medio, su periódico, su canal o programa de televisión, etc. estaría lejos de la verdad; pues la saturación de información presentada tendenciosamente hace que el receptor quede abstraído, hipnotizado, por la evacuación de los medios masivos.

b) Necesidades homeostáticas.- Estos contextos, constituidos por elementos bipolares, necesitan de un proceso homeostático. Pero tal proceso, debido a los defectos de la organización socio-sanitaria[19], queda bloqueado en el proceso de la atención pública. Se necesita, pues, de un mecanismo que desbloquee esta situación y considere los factores sociales como elementos del proceso curativo. Los GAM dan respuesta a las carencias mediante su

[18] Vocablo establecido por Alfons Cornella Solans (2000). Fuente: Mª Jesús Casals Carro (2006; Univ.Complutense de Madrid): La infoxicación se refiere a la intoxicación por exceso de información que satura las capacidades del individuo para asimilarla coherentemente.
[19] Sólo participativa en cuanto a su operativa paliativa.

propuesta de complementariedad[20] a la asistencia sanitaria. Los GAM, con la supervisión y asesoramiento de los facultativos públicos, así como del correspondiente pacto formal (administrativo y técnico) de colaboración entre ambos, pueden significar el resorte para afrontar la incapacidad de los poderes públicos. En definitiva, no es más que la actividad cívica, la colaboración y participación efectiva de los grupos sociales, de las asociaciones, de federaciones entre ellas, al efecto de conseguir la capacidad suficiente para influir sobre los entes públicos (políticos y administrativos) de la actual compleja sociedad contemporánea. La participación ciudadana no puede quedar únicamente en el acto formal de un sufragio. El ciudadano debe continuar su participación efectiva, fáctica, de forma organizada en agrupaciones cívicas[21], fuera del entorno propiamente político; porque se trata, precisamente, del control de este entorno, de vigilar sus acciones.

CAPITULO V

[20] Investigación de causas, prevención (aunque condicionada a la imposibilidad de transformar las raíces estructurales del CCS) y rehabilitación.

[21] Se quiere aquí distinguir entre agrupación cívica y agrupación social. Se entiende que la primera es de participación del ciudadano, organizado, en la gestión que corresponde a la autoridad político-administrativa, es decir, de la colaboración y co-elaboración, de la intervención y del control de los entes políticos y administrativos; de suplir las carencias sociales de la Administración Pública. La segunda queda definida como aquella organización privada cuyo fin, objeto y objetivos resultan de interés particular específico (organizaciones culturales, asociaciones deportivas, etc.), sin que entre por medio la misión de controlar, co-elaborar proyectos o de realizar propuestas normativas o de organización a la citada autoridad político-administrativa. La agrupación u organización social, por tanto, es un ente de carácter genérico, mientras que la agrupación u organización cívica tiene como objetivo enfrentarse a la organización política (partidos y autoridades de carácter político) y a la organización administrativa (Admón. Pública). Podemos decir, entonces, que el concepto esencial es la agrupación social, y en ella se producen los distintos tipos de asociaciones, según sus intereses: cívicas (defensa de derechos civiles en todos los ámbitos, pero especialmente en las carencias vitales: trabajo, vejez, salud, educación y similares), culturales (actividades privadas y/o defensa de derechos sólo de carácter cultural), deportivas (actividades privadas y/o de derechos de carácter exclusivamente deportivo), artísticas (intereses privados y/o defensa de derechos en el ámbito artístico), etc.

LA SALUBRIDAD DEL TRABAJO

Por Miquel Palou-Bosch

En una comunidad avanzada, donde las contradicciones han llegado a ser claras después del paso de la historia, nos encontramos que el trabajo no sólo es esencial para obtener necesidades primarias (comida, vestido, hábitat…), sino que también forma parte del conjunto de recursos necesarios para satisfacer necesidades de carácter emocional; es el elemento que permite, o debería permitir, la autorrealización: la identificación con un cierto conocimiento; conseguir una mínima sabiduría que facilitare la asunción de las

exigencias multifactoriales y paradójicas que la sociedad desarrollada va imponiendo mediante las enunciaciones de sus sistemas de generación de necesidades.

Podría decirse que el trabajo no es precisamente elemento natural al hombre. Antropológicamente hablando, el ser humano está tan agregado a la naturaleza como cualquier otro ser viviente; porque ha nacido de esta propia naturaleza. La relación por tanto con aquélla es evidente. Por ello, la sociedad y el progreso tecnológico sería algo, por definición, antitético a la realidad natural (a la física, a la química, a la biología, a la misma geología): cuanto más progresa el hombre, técnicamente, más se aleja de la naturaleza, de las estaciones, de los otros seres vivos, sean vegetales o animales; el hombre se vuelve más, en definitiva, ignorante: no sabe vivir sin sus artefactos, sin sus creaciones. La transformación de la naturaleza modifica también la conducta de las personas; y éstas viven más como máquinas que como elementos de su propia biocenosis, del biotopo y del biotipo al cual pertenecen. En definitiva, no conocen ya su ecosistema natural. Porque, en realidad, han creado otro "oikos"[22] al cual adaptarse: el sistema social.

En este sentido, podría afirmarse que, desde un punto de vista genérico, el trabajo es factor de salubridad y de equilibrio mental. Objetivamente nos encontraríamos que trabajar serviría como elemento corrector, de equilibrio, creativo para poder soportar la presión social, para contrarrestar una situación artificial hostil, contra natura, una circunstancia que ha situado al mono inteligente en un mono enfermo: en un ser neurótico. Una neurosis provocada por este desplazamiento eco-sistémico que los humanos han realizado: la huída de la naturaleza para adentrarse en un mundo artificial.

No obstante, el trabajo, como actividad humana, no está fuera de la estructura social. El trabajo forma parte también de un sistema constituido por tres grupos de factores esenciales: factores biológicos (la propia naturaleza); factores culturales (paradigmas de conducta); y factores sociológicos (realidad práctica). De esta forma, vemos que la organización laboral se encuentra

[22] Vocablo griego que significa habitación o casa. En nuestro estudio definimos el *oikos* como la relación de elementos animados e inanimados, concretos y abstractos o materiales e inmateriales que provocan reacciones conductuales en los sujetos, tanto de forma colectiva como individual, estableciendo un determinado sistema de relaciones entre todos los factores constituyentes.

afectada por las propias contradicciones que antes exponíamos. No existe, en general, una moral u organización especial y distinta de la social en el mundo del trabajo. De hecho, el ente laboral forma parte del entorno formador (y deformador) del individuo. A través del trabajo el individuo conecta con el resto de las personas, tanto de forma particular como colectiva.

Por tanto, vemos que la necesidad objetiva de que el trabajo sirva como corrector o regulador de las angustias generadas por las contradicciones sociales, se ve truncada al verificarse que el posible recurso está contaminado y estructurado según los planteamientos incoherentes de la práctica social. La realidad social, por consiguiente, se ve reflejada en el trabajo, con lo cual se bloquea la posibilidad de que el hombre pueda crear y neutralizar sus problemas socio-existenciales.

Así, el trabajo se convierte en un factor de control y no en un elemento de equilibrio. De ahí que, en consecuencia, se produzcan situaciones enfrentadas de percepción individual, de ideas confusas y referencias distorsionadas. Esto provoca una tensión (en esencial dentro del sector laboral de los servicios), al ser incapaz el individuo de adaptarse a su entorno (artificial), que se trasforma en estrés. Este estrés se identifica con una situación psico-psíquico-biológica; esto es, se perciben situaciones hostiles –desde el aspecto psicológico-- que afectan al psiquismo (trastorno psiquiátrico) que van degenerando en trastornos biológicos y bioquímicos. En definitiva, se atenta contra el sistema homeostático del organismo, esta tendencia natural de todo cuerpo biológico en mantener unas constantes internas, afrontando las condiciones del medio (en consonancia con su situación, su propia circunstancia)[23]

A raíz de lo hasta ahora expuesto, vemos que difícilmente es posible conseguir un trabajo creativo que lleve consigo, en términos generales, el crecimiento moral e intelectual del individuo, así como el necesario equilibrio psicológico para asegurar una cierta salud personal.

Pero no hemos acabado con esto la exposición. Hay que matizar otra cuestión importante que se ha producido en la evolución de la necesidad de la salubridad laboral. Otra bipolaridad que vuelve a poner en tela de juicio el progreso de las condiciones laborales. Otro hecho que, como veremos a continuación, rompe con las esperanzas salubres del trabajo…Y con las esperanzas de poseer un recurso eficiente para neutralizar la socio-neurosis.

[23] Cannon (1926) estudió la homeostasis en fisiología; Richter lo hizo en el ámbito de la psicología. Y Selye estudió el stress (1936) mediante la bioquímica.

En consecuencia, la historia de la salubridad laboral (de los elementos que favorecen la salud de la persona) ha ido desarrollándose de manera paradójica. Así, los primeros trabajadores asistieron a un elevado grado de riesgos físicos, biológicos y psíquicos. El mundo laboral estaba sujeto a normas estrictas, feudales, sin participación de los operarios, únicamente dirigido por los patronos o sus capataces delegados. La mayoría de contratación se concentraba en el área agrícola –al principio-. Más tarde llegó el despegue industrial. Ambas actividades demandaban una gran fuerza física, gran cantidad de mano de obra. El esfuerzo físico se producía sin elementos de seguridad, con altos grados de siniestralidad y con un duro trato humano, que se asimilaba a la disciplina militar de entonces: malos tratos, órdenes vejatorias, agresividad verbal y física (se conocían los castigos y/o controles mediante fustas, varas o látigos)

Sin embargo, aun considerándose la dureza en el trato humano y en el tipo de organización y condiciones laborales, los trabajadores tenían mayor capacidad para soportar las inclemencias. ¿Qué ocurrió, pues, para que poco a poco fuera perdiendo el empleado su capacidad de aguante, teniendo en cuenta que a la vez aumentaban los criterios planificadores de la seguridad física, se incrementaban el grado de participación y los sueldos empezaban a disfrutar de ciertas concesiones?

INICIO ➔ Grado de riesgo elevado => Alto grado de siniestralidad => Alto grado de resistencia del trabajador.

EVOLUCIÓN ➔ Disminuye el riesgo => Decrece la siniestralidad => Disminuye el grado de resistencia del trabajador.

Para responder a estas cuestiones nuestra hipótesis es la siguiente:

1º.- Existe una decepción social en cuanto a la norma protectora del trabajador. Esta norma ha ido degenerándose en la operativa de la mayoría de empresas.

2º.- La autoridad laboral y la judicatura no se han adecuado a los nuevos tiempos, en cuanto a sus procedimientos de análisis e investigación.

3º.- Los grupos formales de presión (sindicatos y similares) se han enquistado en procesos de acuerdos macroeconómicos y han olvidado su función micro-social de atención y defensa al afiliado.

4º.- La familia ha dejado de ser el apoyo del trabajador: primero, porque el cónyuge también forma parte de la estructura productiva; segundo, porque se produce un estrés familiar al no poder crear el ambiente afectivo adecuado y atender las necesidades emocionales de sus miembros.

5º.- Se detecta un desengaño ante las crisis en el trabajo; primero, por los jóvenes que se incorporan al mundo socio-laboral; segundo, por los que de forma súbita se encuentran afectados por trastornos socio-psicológicos[24], no habiendo, después de diversos años de experiencias, sufrido maltrato de carácter especial y que de repente se encuentran con un psico-terror (o terrorismo moral) al que enfrentarse, sin entender en absoluto los hechos, creyendo que forman parte del pasado o de sociedades aún primitivas o en proceso de desarrollo; o también por haber pasado por una educación y formación permisiva que ahora contrasta con la rigidez del nuevo entorno. Esa incapacidad por asumir el problema, por interpretar y/o traducir las reacciones hostiles, provocan en la víctima (en el accidentado) una situación de crisis moral, de conflicto en sí mismo y con el colectivo; se encuentra sólo y confuso, abandonado y fracasado.

6º.- Otro factor, generado por el progreso mercantil y tecnológico, se concentra en el sector económico dedicado a los servicios. Éste ha llegado a ser superior a los otros dos sectores, primario –agricultura, ganadería, pesca, extractivas…- y secundario –industria, construcción, manufactura, etc.-. El informe Randstad[25] plantea una serie de interesantes cuestiones que sirven para aclarar este epígrafe:

a) El sector de los servicios acumula el mayor grado de intimidación a las personas, según un informe del Parlamento Europeo (EU-15, 200901), salvo el sector inmobiliario y la banca.

b) Dentro del grupo más afectado nos encontramos con la Admón. Pública y la Defensa (14%). Le siguen la educación y salud, hoteles y restaurantes y transportes y comunicaciones (12%); finalmente, el comercio en general se hace con un 9%.

[24] Se utiliza este término por tomar como referencia el planteamiento frommiano sobre la incidencia social en el individuo, esto es, un trastorno social que actúa sobre el referente conductual de un sujeto, desequilibrando sus constantes psicológicas.
[25] ESADE-Randstad (II informe: Calidad del Trabajo en la EU-15; El Acoso Moral); 2003, Madrid.

c) En cuanto al mayor grado de percepción de la intimidación se da en los países nórdicos[26], curiosamente donde existe mayor preocupación, sensibilidad y organización laboral. Una teoría para interpretar este dato se identifica con la cultura del trabajador. Éste tiene mayor conocimiento del problema, de sus derechos y obligaciones, conoce y aplica más la ley y tolera menos los excesos de los transgresores.

d) Los países que menor intimidación manifiestan en el estudio son: Dinamarca (8%), Alemania (7%), Luxemburgo (7%), Austria (6%), España (5%), Grecia (5%), Italia (4%), Portugal (4%), siendo la media de la EU-15 del 9%. De estos índices debemos reflejar lo siguiente:

-Países que coinciden con una organización adecuada: Dinamarca, Alemania, Luxemburgo y Austria.
-Países que no poseen una organización adecuada: Italia, España, Grecia y Portugal.

Por ello, debería entenderse que los porcentajes del informe del P.E. no corresponden totalmente con la realidad. Y es necesario considerar, al efecto, que los países mencionados en c) son mucho más exigentes a la hora de controlar y reivindicar que los países mencionados en d). Debe realizarse pues una necesaria inferencia de tipo socio-cultural para entender los porcentajes del estudio.

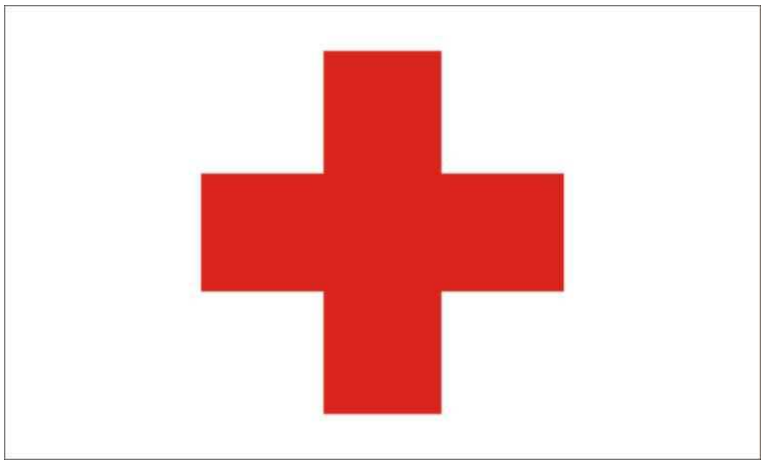
7º.- Se trata, entonces, de un mayor grado de trastornos debido a mayores riesgos socio-psicológicos.:

-Al incrementarse el trabajo intelectual y no aumentar la calidad de la planificación y el diseño de tareas.
-A la incapacidad de admisión de la presión psicológica, por parte del trabajador.
-Al exceso de estrés.
-Al no querer admitir, tanto por el trabajador como por el empresario –y a veces por la salud pública-, los factores estresores y/o estresantes como generadores de enfermedades o alteraciones de la salud.
-A la falta de consideración de las herramientas necesarias para prevenir los riesgos psicosociales (tanto por la empresa como por la autoridad inspectora, así como por las mutuas de accidentes)

8º.- Adaptación del maltrato clásico a las nuevas normas de relación entre trabajador y empresario. Aquél se realizaba sin sutilezas, sin ningún tipo de limitación o cautela. El actual maltrato debe considerar las nuevas normas

[26] Finlandia (15%), Holanda (14%), UK (14%), Suecia (12%), Bélgica (11%). Francia (10%) e Irlanda (10%)

protectoras: estatutos de los trabajadores, prevención de riesgos laborales, etc. La nueva relación contractual ha generado un sistema de defensa del empresario, sobre todo cuando nos referimos a medianas y grandes empresas en las cuales quedan protocolizadas las formas de control del trabajador. Los diseños de estos protocolos se configuran mediante paralogismos que provocan hostilidad permanente. Tanto el lenguaje verbal como mímico o formal constituyen parte de la técnica de agresividad, de maltrato sin huella. Estos elementos simbólicos, de utilización del lenguaje y las formas de comunicación (tácticas, técnicas y estrategias comunicativas) forman parte de un conglomerado de control social, de vencer o evitar los conflictos enmascarando éstos, confundiéndolos, bloqueando la posibilidad de nuevas ideologías, nuevas sugerencias, nuevas perspectivas o nuevos planteamientos.



CAPITULO VI

Alteración de mapa y distorsión de la realidad en una situación de acoso

Por Ricardo Pérez-Accino

Del el acoso a la culpa.

Una de las cosas que más desestabiliza a quien esta siendo sometido a una situación de hostigamiento continuo, es el hecho de no poder encontrar una razón objetiva que justifique la situación que padece. Cuando a alguien se le maltrata sistemáticamente y todo el ambiente laboral que rodea la situación de maltrato no reacciona ante una visión violenta e injusta sino que además, o bien se incorpora a este hostigamiento, o bien *no ve nada* de lo que ocurre; el hostigado acaba por culpabilizarse a sí mismo de su situación como única explicación racional a su alcance. Se dice:

Me siendo agredido constantemente, acosado. Pero nadie se da cuenta de estas agresiones. Si soy el único que las percibe, todos no pueden estar equivocados, el fallo estará en mí. Por lo tanto yo soy el culpable.

De la culpa al terror.

Esta culpabilización es consecuencia de la *luz de gas* de que es objeto, produciéndose en derredor suyo una irrealidad de origen desconocido para él y con respecto a la que carece de mecanismos de interacción. Le parece estar viendo una realidad distinta en todo a la realidad que parecen ver los demás. Pues bien, efectivamente uno y otros ven realidades distintas y ambas tienen su explicación, su porqué. Esta situación es especialmente intensa en los casos en que el hostigador sistemático lleva a cabo su violencia de forma sutil, escondida, de forma no evidente. Los maltratadores groseros y faltones tienen la "ventaja" de ser identificados con mayor facilidad como enemigos pues con

su agresión abierta informan claramente de sus intenciones. Los ladinos son mucho más complicados de descubrir porque tiran la piedra y esconden la mano.

Quien sufre hostigamiento sistemático, si lo soporta por primera vez en su vida, no conoce el daño que potencialmente esta situación puede reportarle de prolongarse en el tiempo. Sufre el desconcierto correspondiente pero no sabe a qué atribuir su causa. Como habitualmente hacemos cuando no sabemos encontrar por nuestros propios medios el origen de una situación desconocida, el acosado orienta su mirada, **presta atención,** a los elementos de su entorno con la esperanza de encontrar allí la respuesta a lo que ocurre. Si el acosador no ofrece una imagen de agresión clara y manifiesta, como ocurre en numerosas ocasiones, esta explicación se hará esquiva y difícil de hallar. Los colaboradores cercanos o *gang de acoso*, sea por interés, venganza, o deseos de alianza más estrecha con el hostigador y su poder, siguen el juego. Los demás miran para otro lado, no dan la cara y con ello *hacen la cama*. El resto de elementos del entorno laboral, simplemente o tienen miedo, lo reconozcan o no, o se limitan a mirar para otro lado sabedores del riesgo de acercarse al estigmatizado.

Los testigos mudos que presencian el hostigamiento, con su actitud pasiva, no sólo se abstienen de ayudar, también contribuyen decisivamente a la creación y mantenimiento de la situación de violencia de su *vecino laboral,* ya que no podemos hablar de compañero; pero es que además colaboran activamente a consumar el engaño de que está siendo objeto la persona asediada. ¿Cómo? Formando parte de un **escenario artificial** que confunde y engaña al acosado, que es de esta forma obligado a desenvolverse en una **entorno falso**, pero aceptado por todos los demás, lo que le confiere su apariencia de normalidad, generando sensación de irrealidad: *luz de gas*. Lo que para cada participante en el escenario no es más que una pequeña contribución a un teatro donde se representa una escena de aparente

normalidad, para el hostigado supone su entorno vuelto del revés y fuera de su alcance efectivo de acción: es la *luz de gas*.

Un error no se convierte en verdad por el hecho de que todo el mundo crea en él.

Sin embargo no parece razonable pensar que todos los que participan en estas situaciones lo hagan de una forma plenamente consciente. También son en alguna medida **engañados**, o al menos, se han dejado engañar oportunamente para no tener que salir a defender a nadie con riesgo de su propia seguridad o la de su estatus.

Tanto si colaboran de buen grado como si lo hacen sin analizar en profundidad el motivo de su pasividad, el resultado es un escenario aparente de normalidad. Todo el mundo parece decir *aquí no pasa nada*. Todos participan en el engaño. Lo que se encuentra la mirada del hostigado que busca respuestas es la imagen de la normalidad más absoluta. Nadie da el menor signo de que allí pase nada de nada. Pero el sufrimiento sigue su curso y el acosado continua sin saber a que achacar lo que vive día a día.

Finalmente la culpabilización aparece como consecuencia de una disyuntiva:

O todos están equivocados, o el culpable soy yo.

Una racionalidad elemental resuelve el dilema:

No puede ser que todos estén equivocados. Si soy el único que veo las agresiones es porque no existen. La culpa es solo mía.

Se interioriza algo así como el resultado *democrático* de la percepción, todos tienen necesariamente la razón frente a uno solo que discrepa. Sin embargo este razonamiento es producto de una racionalidad simple y errónea,

pues es falso, por muy democrática que sea en su aritmética. Como sentencia Gandhi, *Un error no se convierte en verdad por el hecho de que todo el mundo crea en él.*

La interiorización de esta "razón de la mayoría" puede llevar a errores de funestas consecuencias y no solo en los procesos de razonamiento interno. Recordemos por ejemplo que Adolf Hitler ascendió al poder por vía de la legalidad democrática en la república de Weimar sin que sea necesario mencionar lo que después ocurrió con los procedimientos democráticos que permitieron su ascensión.

Pues bien, estas situaciones de autoengaño colectivo, que en este caso inducen a la deducción errónea y culpabilizadora del acosado, están descritas con gran claridad por Daniel Goleman[27] quien explica claramente que tanto los individuos como los grupos de individuos huyen de todo aquello que les cause **ansiedad**. Esta situación de huida no es otra cosa que el **miedo**. El miedo es el gran motor de estas situaciones donde algo evidente parece pasar desapercibido para los componentes de un grupo social cuando todos comparten el mismo temor, es decir, cuando huyen de lo mismo. Les une el miedo, y es el miedo lo que les hace cómplices.

¿Y cómo es posible que una situación tan evidente, incluso para el que la sufre, pase tan desapercibida?

El mapa no es el territorio.

Pues esto es posible básicamente por que ***el mapa no es el territorio.*** Es decir, la imagen que cada uno tenemos de la realidad que nos rodea no es sino una versión de la realidad misma. Dicho de otro modo, la cosa observada y la imagen de la cosa observada son objetos diferentes, por más que ante

[27] Daniel Goleman. El Punto Ciego. Psicología del autoengaño. Editorial Plaza y Janés.

nuestras mentes pretendan identificarse en todo llegando a confundir lo que percibimos con el objeto que ha sido visto. La expresión ***el mapa no es el territorio*** se debe a Alfred Korzybski quien trabajó en enunciar estas diferencias tan evidentes como invisibles para quien no las quiera advertir.

No se pretende aquí dar una explicación exhaustiva ni científica de este concepto ni del fenómeno de la *luz de gas*. Lo que se pretende es llevar a la mente de quien sufre esta situación, apenas un chispazo de intuición que le permita al menos entrever los porqués de este mecanismo. Pondremos algunos ejemplos de cómo es posible que la realidad quede desvirtuada pareciendo otra cosa de lo que realmente es, dando así una imagen diferente, parecida o totalmente contraria a la verdad objetiva. Así, entendiendo que el ***mapa*** que hacemos de la realidad y el ***territorio*** que pretende ser representado no son la misma cosa, podremos permitirnos entender que en ocasiones todo lo que nos rodea ***parece*** una cosa y ***es*** en realidad otra. Una vez admitida esta posibilidad al menos como intuición, un acosado por su entorno podrá ya permitirse atribuir a otros factores ajenos a él mismo las causas de su situación, y así, de este modo, iniciar la **desculpabilización** tan necesaria en su proceso de recuperación. Podemos pues ayudarle así, intentando que tenga esa percepción, que llegue a contemplar cómo efectivamente todos pueden estar colaborando a su *luz de gas*; cómo todos los demás participan de una situación injusta que le perjudica sobre todo porque le engaña dándole esa apariencia de normalidad a lo que no es sino un escenario diseñado para su destrucción.

El acosado, ahora ya desde este conocimiento, podrá entender que efectivamente todos los demás están equivocados, pues han elaborado un mapa erróneo de una situación objetiva de acoso, incluso podrá entender las claves de esta percepción equivocada de la situación si consigue vencer la tendencia a la interpretación mayoritaria, *democrática,* de este fenómeno, en el sentido de que la versión de los demás, por muchos que sean, no tiene porque ser la imagen de la realidad misma.

Son muchos los factores que hacen que nuestros sentidos y nuestras deducciones nos engañen. Incluso considerando solamente uno de los sentidos como muestra de lo que aquí se comenta, no será difícil *ver.* Escojo por comodidad del medio el sentido de la vista para hacer visible lo que parece invisible; o también, lo que es lo mismo, para dejar de ver lo que está ahí y sabemos que es visible pero no se ve; bastarán unos ejemplos para ello.

La percepción.

Nuestro primer ejemplo y más evidenciador de lo que se pretende mostrar es un gráfico, el número 1. Vas a ver un cuadrado de fondo gris con doce manchas de colores, tres de color rosa, tres de color amarillo y seis color azul.

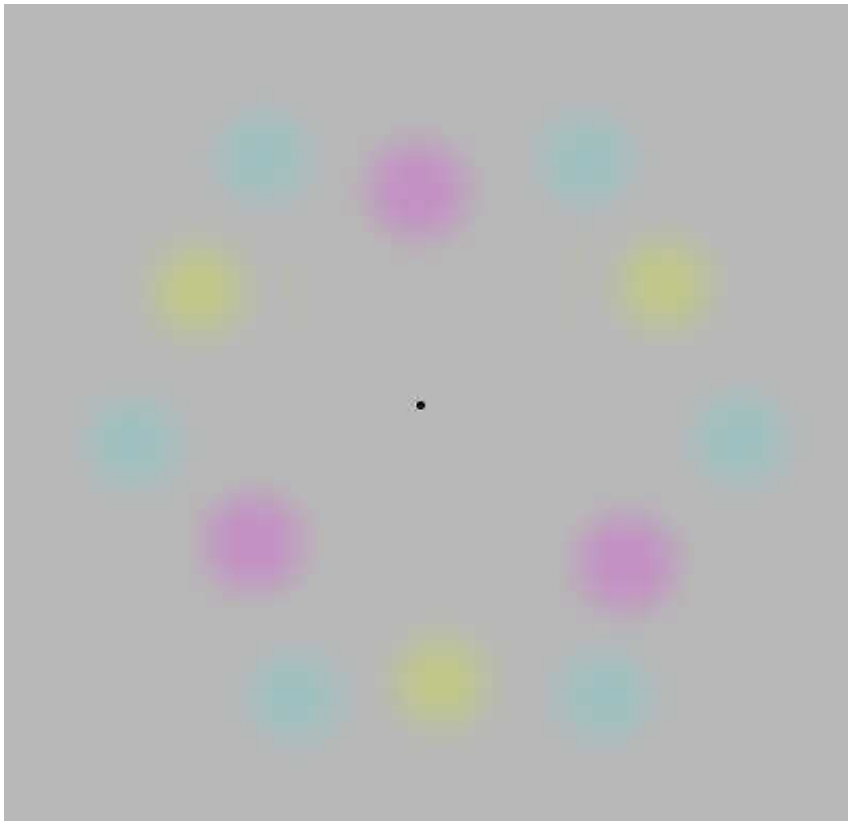


Gráfico núm. 1

Ahora míralo de nuevo pero centra tu atención en el punto del centro y mantén la mirada en ese lugar durante unos segundos; analiza lo que ocurre.

Conforme mantienes la mirada con la atención en el centro las manchas de colores van desapareciendo, primero las azules, después desaparecen las amarillas y finalmente si siguen manteniendo la vista en el centro, también desaparecen las de color rosa.

¿Cual de todas las imágenes que has visto es la autentica y cuales son falsas?

¿Cual es el mapa correcto y cuales son mapas erróneos?

Bien, aquí se puede comprobar con este ejemplo como con un mismo **territorio**, un objeto que no cambia, nosotros somos capaces de ver hasta **cuatro mapas distintos.** Y lo que es más curioso aún: **ninguno** de los tres que vemos **es** en realidad **el objeto** en sí: ninguno es un mapa que represente al territorio

Mapa 1.- Doce manchas de color azul, amarillo y rosa en un cuadrado gris.

Mapa 2.- Seis manchas de color amarillo y rosa en un cuadro gris.

Mapa 3.- Tres manchas de color rosa en un cuadro gris.

Mapa 4.- Un cuadro gris.

Y, ¿Cual es la imagen verdadera?

En ocasiones contemplar la realidad solo es posible a través de un proceso de deducción racional porque nuestros sentidos a veces nos engañan. En ocasiones, no podemos fiarnos de lo que vemos u oímos, sino que debemos hacer todo un proceso mental para acercarnos a la imagen real del objeto que queremos conocer. O dicho de otro modo, a través de un acto

de voluntad, de un acto de valentía que **fuerce** a nuestra **atención** a ver lo que en realidad ocurre **pasando por encima de la ansiedad**, pasando sobre el miedo que ello pueda producir.

Así, con estas consideraciones y la imagen mental que de ella nos hemos hecho, es como en realidad *vemos* lo que hay y no con nuestros **ojos** que **nos han engañado**.

Podemos decir que para tener una imagen más fiable del ***territorio*** que queríamos conocer, hemos tenido que modificar mentalmente los ***mapas,*** en este caso tres, que de él nos ofrecía nuestro sentido de la vista.

De esta manera ya sabemos que no siempre *vemos* lo que *es*, y que aunque todos en un grupo humano veamos algo claro como la luz del día, puede que esa imagen no se corresponda con la realidad a la que pretende representar.

La atención.

Y siguiendo con el mismo gráfico y sus particularidades de percepción erróneas como hemos comprobado, cabe preguntarse:

¿Qué es lo que nos ha distorsionado la realidad y nos ha hecho *ver lo que no está* y nos impide *ver lo que está*?

Independientemente de las cuestiones fisiológicas en las que no entraremos, un único factor es el responsable de que nuestra percepción haya ido pasando de unas visiones a otras distintas sin que el objeto observado cambiara en realidad: **la atención**.

Es cuando dirigimos nuestra atención al centro del círculo cuando comienzan a darse las distorsiones. Es pues la **atención dirigida** la responsable de la **aberración de la realidad**. Cuando perdemos de vista el

conjunto y nos fijamos en el centro, es decir, cuando abandonamos la perspectiva de conjunto, cuando "algo" nos hace perder esa visión global. Vuelve de nuevo a experimentarlo para darte cuenta de ello observando la imagen de la figura 1.

¿Te has dado cuenta? Ha sido *tu mirada* la que al cambiar su punto de interés y poner su **atención** en el centro ha producido la *visión de la irrealidad*, ha hecho que vieras *lo que no está*. O mejor dicho, que dejaras de ver lo que está delante de ti.

Hay otros ejemplos gráficos que ayudan a comprobar como la atención fijada en uno u otro lugar nos hace tener una percepción diferente y hasta contraria de la realidad.

Algo análogo ocurre con los que contemplan una situación de mobbing y *no la ven.* Y digo sólo análogo. No se trata, insisto, de dar una explicación matemática ni científica, sino únicamente de proporcionar una imagen mental de lo que puede estar ocurriendo en un entorno laboral, donde se está hostigando a alguien y parece que nadie lo ve. ¿Por qué ocurre esto? ¿No será que han desviado su **atención** y *ven lo que no es* y sin embargo *lo que es no lo ven?*

Ilusionismo fatal.

La huida de la ansiedad, es decir el miedo, hace que los espectadores de una situación de hostigamiento fijen su atención en algunos aspectos que harán que no vean en **su mapa** una imagen verdadera del **territorio** que tienen delante. Ven una imagen falsa del territorio, manipulada, que hace que su percepción, como resultado de la **distracción en su atención**, se centre y vea factores distintos de los reales y objetivos. Los hostigadores, los maltratadores, los que son capaces de provocar una situación de acoso múltiple contra una persona, lo que realmente son además de perversos narcisistas

patológicamente hablando, es creadores de imágenes artificiales: **ilusionistas**. Pero así como los prestidigitadores nos crean ilusiones para nuestra distracción placentera, los hostigadores lo hacen para aprovecharse de nuestra distracción y hacernos ver lo que a ellos les interesa. Cuando se carece de capacidad de liderazgo y no se tiene carisma para poder dirigir un grupo de personas hay que desarrollar otras técnicas si es que se le quiere dominar, ya que no son capaces de liderarlo. La técnica del hostigador es la del **engaño**. En esta técnica son refinados especialistas que nos hacen ver lo que les interesa y que olvidemos, que no veamos lo que tenemos delante.

¿Cómo consigue un hostigador su propósito? Pues por el mismo procedimiento que antes vimos el gráfico donde *la realidad* se nos escapaba de nuestra vista y debíamos *perseguirla* con la razón para poder atraparla: con el **desvío de la atención**. Aquel que consigue desviar nuestra atención, y llevarla hacia sus intereses, es quien **consigue el engaño**. El ilusionista del programa de la tele del sábado noche, lo que hace ante la vista de todos es simplemente engañarnos, con sus estudiados movimientos de manos y sus frases estereotipadas capta nuestra **atención**, conduce nuestro interés hacia donde le interesa llevarlo, y dejamos de percibir lo que en realidad *hace por detrás*. El resultado es que lo que vemos es solo una ilusión. Algo totalmente distinto de lo que en realidad ha ocurrido. El mapa que nos enseña el ilusionista es una reproducción falsa del territorio: nos ha hecho **ver lo que no existe**.

Este es el mecanismo que siguen los hostigadores que crean y llevan a cabo las situaciones de maltrato que pueden terminar en mobbing: **la seducción y el engaño**. O lo que es lo mismo, atrapan nuestra atención para que nuestra percepción únicamente vea lo que ellos quieren que vea, y *deje de verse el territorio* que tenemos delante. Si tuviéramos que resumir en una sola palabra la definición de un acosador la palabra sería: **mentiroso**. Todas las técnicas que despliega persiguen un objetivo: que no se note que **dice** una cosa y **hace** otra distinta.

Y, ¿Qué cosas pueden desviar la atención de tantas personas para que dejen de ver lo evidente?

Varias cuestiones pueden llegar a conseguir esta **desviación de la atención**. Repasaremos las más frecuentes.

El miedo.

De todas, la más importante. Dice José Antonio Marina [28], que en una situación de miedo: «La **atención** queda esclavizada por el peligro, y al sujeto le cuesta trabajo pensar en otra cosa.»

El miedo es un mecanismo de conservación vital. Gracias a él nos alejamos del peligro. Aquel que consiga hacernos creer que algo es peligroso, habrá conseguido que nos alejemos de ello. Si estar cerca de alguien significa riesgo físico, tener más trabajo, cobrar menos, riesgo de ser sancionado, de ser aislado, etc., la consecuencia es evidente: ese "alguien" quedará solo. La estigmatización persigue el aislamiento no solo para dañar al acosado separándole, también, y es muy importante, **para que todos los demás sientan miedo** y, fijando su **atención** ahí, no la fijen en otras cosas.

¿Quien atraviese un prado con un toro bravo cercano y suelto, podría fijar su atención en ver las avispas que le pueden picar, o las setas venenosas al pie del árbol?

No. Su **atención** solo buscará dos cosas: la posible salida huyendo, y si no es posible un árbol para subirse.

Para que una situación de acoso lineal entre un hostigador y su víctima evolucione hacia una situación de aislamiento y la violencia pase a ser grupal iniciándose el mobbing, hace falta el factor miedo. Con miedo en el ambiente el

[28] Jose Antonio Marina. El Laberinto sentimental. Editorial Anagrama.

instinto de conservación **desvía la atención** lo necesario para esquivar el miedo que se percibe.

Las palabras talismán.

Algunos de los procedimientos de manipulación, es decir de desvío de la atención, son recogidos por Alfonso López Quintás en su trabajo La Manipulación del Hombre [29]; uno de ellos es el de las palabras talismán.

Imagina el mayor estadio lleno a rebosar por el público. Los Beatles van a dar un concierto en su momento de mayor fama. A la puerta principal llega una limusina y de ella bajas tú, abres la puerta de atrás y sale el Presidente del Gobierno y su familia. Con ellos te diriges hacia la tribuna. A izquierda y derecha legiones de policías de uniforme y de paisano escoltan vuestro camino. ¿Crees que alguno de los miembros de seguridad te pediría la documentación, te cachearía buscando armas o explosivos, o le pediría al Presidente que les informase sobre tu identidad, aunque no te conozcan de nada?

Evidentemente no. Pues eso es lo que hacen los manipuladores, se hacen acompañar de *lo incuestionable* y se apropian de su prestigio y poder. Adornan sus discursos con esas expresiones que representan conceptos que son en su cultura iconos de la idealidad. Son palabras con tal fuerza adquirida que nadie ya se plantea sobre la oportunidad de su uso, siempre son bien recibidas. Pero aun más, todo lo que las acompañe se da por bueno, creíble e incuestionable; por proximidad, por extensión. Cada cultura tiene las suyas, cada ambiente laboral también. Algunas de las más generales en la nuestra, por ejemplo, son: *libertad, democracia, bienestar*; en el ámbito laboral, *trabajo en equipo*, *organización, especialización, optimización*. Cada expresión que vaya acompañada de una de estas palabras talismán goza en su conjunto de su reputación, de su influencia y se recibe con mayor agrado y confianza. Este es el tipo de mecanismo de manipulación, por ejemplo, que se utiliza para

[29] http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=1218&IdSec=166

publicitar la venta de un coche que *le dará alas a tu* ***libertad***, pero que no menciona que **te esclavizará durantes cinco años más** a unas letras, pues es mucho más caro que otros que, si bien te proporcionan la misma libertad, son mucho más baratos.

Del mismo modo pero por el procedimiento inverso, hay otras palabras que en nuestro mundo están cargadas de un significado negativo y pueden de análoga forma utilizarse para perjudicar todo lo que vaya junto a ellas. Por ejemplo: *censura, desigualdad, guerra*.

El mentiroso hábil, el manipulador, utiliza el poder de estas palabras talismán para camuflar el mensaje y cargarlo del significado "aparente" que le interesa, veamos un ejemplo en una típica acción manipuladora de organización laboral:

Con objeto de que cada uno pueda administrarse mejor ***su tiempo****, ganar* ***libertad*** *y* ***optimizar*** *la organización, el horario de desayuno se llevara a cabo para* ***todos por igual*** *por turnos del cuadrante*.

Resultado objetivo: nadie coincide con nadie a la hora del desayuno, se pierde comunicación.

Otra posible forma de organizar sería:

Para que no nos ***censuren*** *desde la dirección y los servicios no queden* ***desatendidos*** *en la hora del desayuno, iros turnando y que quede siempre al menos uno en cada dependencia.*

A pesar de que *suena mejor* la primera frase por las palabras talismán asociadas, lo cierto es que esta forma de distribución monitoriza y aísla a los trabajadores, les obliga a desayunar solos y les resta libertad sin mejorar el resultado respecto de la segunda forma de organización, que *sonando peor,* pues no pretende manipular sino organizar, cumple sus objetivos: distribuye el trabajo sin menoscabo del contacto social de los trabajadores. Podríamos decir

que el primer jefe es un hábil manipulador y mal organizador, mientras que el segundo no es manipulador pero es un buen organizador.

La dicotomía.

En otras ocasiones la forma de desviar la atención de aquellos a los que se quiere *ilusionar* con una imagen falsa de la realidad es hacerles un reduccionismo drástico y llevar los planteamientos a una opción simple, elemental: una dicotomía, un dilema. O es “A”, o por el contrario entonces es “B”. A continuación una de las dos opciones, la que no le interesa al manipulador, se asocia con algo negativo e inaceptable por definición. La consecuencia es clara: como “B” es inaceptable, el resultado necesario y patente es la opción “A”.

Pero el universo no es dicotómico. La realidad es una vasta e inacabable exposición de distintas posibilidades tan amplia como grande sea la imaginación de quien la observa. En realidad lo que este procedimiento manipulador plantea es un "falso dilema", como bien apunta Marina Parés en su trabajo de Detección del Acosador a Través del Lenguaje [30]. En este caso la **atención** se desvía de la globalidad de nuevo, y se la conduce a una opción previamente señalada como la única aceptable, pues la otra posibilidad se cae de su peso por sí sola. Por ejemplo:

O reducimos gastos, es decir personal; o a nuestra empresa se la come la competencia y con ella nuestros puestos de trabajo: todos nos vamos a la calle.

¿Quien quiere perder su puesto de trabajo? Nadie. Se tiende a aceptar pues que hay que reducir gastos, reduciendo puestos de trabajo como único medio de no perder el trabajo. Se dejan fuera de este razonamiento, falso por

[30] http://www.acosomoral.org/pdf/EstractoDeteccionAcosador.PDF

dicotómico, cuestiones que resolverían por sí solas el problema por otras vías: mejorar la gestión, redistribución de retribuciones más adecuadamente, redimensionar los cargos directivos en favor de los intermedios, mas baratos y puede que más necesarios, etc.

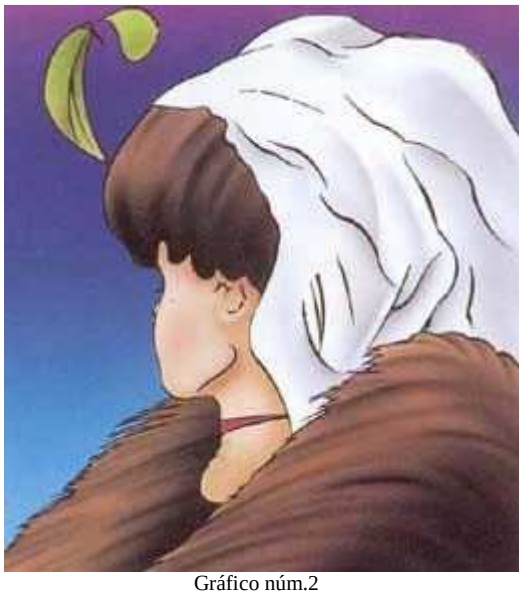


Gráfico núm.2

¿A cual de las dos ves, a la joven o a la vieja?

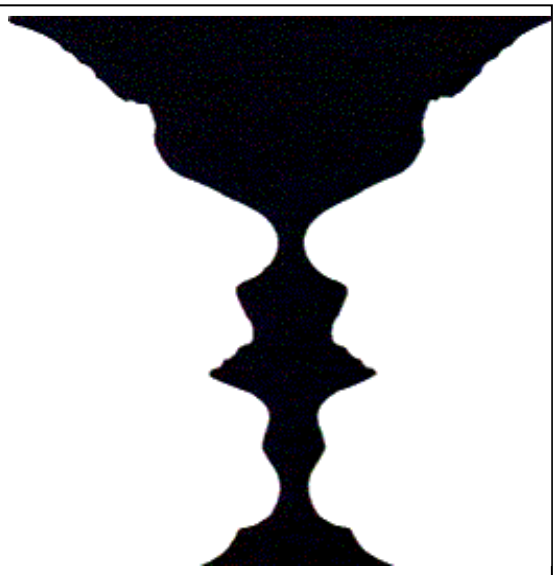


Gráfico núm.3

O ves las caras, o ves la copa.Las dos cosas a la vez no puedes.

La información paradójica.

Habitualmente los humanos tendemos a buscar la congruencia en todo lo que nos rodea porque sabemos que de ella se deriva la tranquilidad, la paz y la armonía. Bien es cierto que no siempre somos capaces de ser todo lo congruentes que debiéramos y de ahí nacen precisamente grandes fuentes de intranquilidad y desasosiego. Cuando no somos capaces de ser lo que pensamos que debemos ser, una angustia creciente se apodera de nosotros y suelen iniciarse problemas y desordenes de todo tipo. Por ello es más feliz y más sano aquel que es más capaz de ser lo que cree que debe ser.

Otro tema será el de la ponderación de lo que es alcanzable y lo que no lo es, y la capacidad de ir dándonos a nosotros mismos las dosis de objetivos necesarias y suficientes, siendo realistas, para la consecución de una congruencia adecuada para cada momento.

El tipo de lenguaje que el hostigador utiliza con su acosado y también con aquellas otras personas a las que quiere atemorizar es el **lenguaje paradójico**. Se trata de una comunicación deliberadamente contradictoria que genera una gran inseguridad y ansiedad en quien la recibe. Nuestra percepción parece tener algunas limitaciones a la hora de procesar adecuadamente los distintos canales de información que recibimos. Curiosamente somos capaces de recibir simultáneamente una infinidad de tipos de información por distintas vías, pero a la hora de analizar su significado por separado y sacar conclusiones, no somos tan hábiles. La consecuencia es que gran parte de la información recibida por distintos conductos, es almacenada sin someterla a contradicción con respecto a la información recibida por otro canal. Es ello que ante situaciones sobre las que anticipamos que nos producirán **ansiedad o angustia,** ya percibidas anteriormente, la reacción normal es la huida. Nos ponemos a salvo de aquello que nos da **miedo**; y nos da miedo todo lo que no nos es congruente y no entendemos porqué no lo es, aun cuando no seamos racionalmente conscientes de ello.

De nuevo una imagen vale mas que mil palabras. Observemos la imagen y apreciemos el grado de "intranquilidad" que nos produce una simple imagen. ¿No es un tanto desasosegante? ¿Por qué?

Gráfico núm. 4

Aquí hay otro ejemplo:

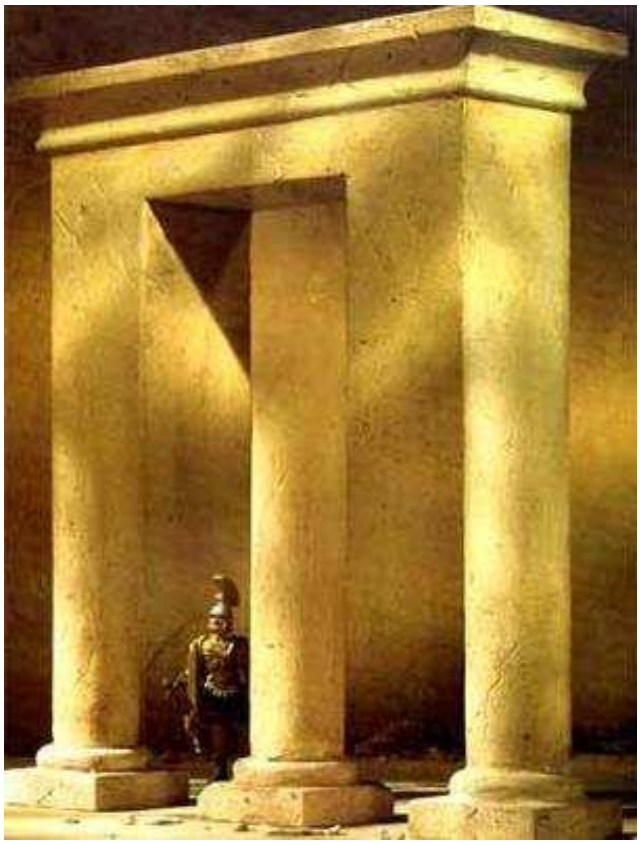


Gráfico núm. 5

La imagen produce esa sensación porque contiene una contradicción en sí misma. El dibujo da una información completamente contradictoria con el mensaje que nos da la perspectiva. Con todo, este tipo de contradicción que nos presentan estas imágenes, es recibida toda ella por el canal visual y eso nos brinda más oportunidades de analizar su falta de congruencia y la razón por la que nos repugna su vista. Sin embargo, cuando la falta de congruencia se produce sobre información que entra por canales diferentes, la cuestión pasa mucho más desapercibida para nuestra capacidad de entendimiento y nuestra mente intelectual no procesa el porqué. Nuestra memoria emocional sí que recuerda perfectamente que la escena en cuestión produce "malestar" y la memoria inconsciente de nuestro cuerpo nos aleja del foco que produce ansiedad a través del miedo. Una vez generado el **miedo**, nuestra **atención** se

dirigirá hacia donde quiera aquel que nos lo provoca, que era en definitiva su intención inicial: la **manipulación**.

La falta de congruencia en los mensajes recibidos, el mero azar en las respuestas que un medio manipulado nos ofrece y que proporciona premios y castigos sin regla de control para quien lo recibe, ocasiona enfermedad y hasta la muerte, como ya nos demostró Seligman con sus ratas de laboratorio. Naturalmente esto solo ocurre cuando de una manera **deliberada** se introduce el elemento distorsionador, manipulador, que hace que el premio y el castigo no puedan ser organizados por el sujeto con arreglo a ninguna norma que le de sentido y capacidad de anticipación. El estrés producido por la incapacidad de anticipación y control de un estímulo del que no se puede zafar la rata, le ocasiona finalmente la muerte. En el medio natural, gracias a Dios, no nos encontramos con este tipo de *generadores de estímulos aleatorios,* salvo naturalmente que consideremos a los maltratadores como un "elemento natural". No parece que la manipulación intencionada que busca la desestabilización pueda ser considerada elemento natural, por más que efectivamente la realidad diaria nos acredite constantemente su existencia frecuente. Es un elemento creado por la capacidad creadora/destructora del ser humano y fruto de una planificación que no se da de forma espontánea en la naturaleza.

La alteración consciente.

El entorno sin manipular lo que nos ofrece son estímulos que en su gran mayoría responden a unas reglas que son interpretadas por los seres que se desenvuelven en él y que les proporcionan la suficiente congruencia y capacidad de anticipación como para vivir integrados en la naturaleza de una forma adecuada, adaptada. Pero, cuando aparece un *alterador consciente* de esa armonía congruente y de forma sistemática y deliberada altera la información que emite para hacerla contradictoria, para hacer que su

comunicación sea una **comunicación paradójica**; entonces las personas (victimas) que reciben esa información enfermiza, crean ansiedad y estrés, y si al tiempo se les priva de escape hacia otro tipo de información que les devuelva la congruencia, que les brinde de nuevo el sentido de los acontecimientos, como las ratas de Seligman enferman gravemente. Este es el sentido del aislamiento de las víctimas que persiguen los hostigadores, que los acosadores imponen a sus víctimas para completar la desestabilización. La única salida a un mensaje contradictorio permanente es la información objetiva que minimice la presencia de la información paradójica. Pero esta información limpia solo puede llegarle al hostigado si conserva canales de información alternativos. Si el hostigador ha conseguido aislarlo de otras informaciones con origen diferente, y por tanto la única *luz* que ve es la enfermiza y hostigante, no tiene ninguna salida al estrés, a la ansiedad y a la enfermedad.

Los manipuladores/acosadores, nuestros *ilusionistas*, utilizan canales distintos para transmitirnos sus informaciones contradictorias y así producir inseguridad y ansiedad, para inducirnos **temor**. De los procedimientos más utilizados por ellos uno es la contradicción verbo/gesto. Es muy habitual que nos den una información con la palabra, con sus manifestaciones verbales y sin embargo y al mismo tiempo su mensaje no verbal, los gestos, sus miradas y ademanes de acompañamiento sean de desprecio de desaprobación o directamente de odio. La víctima percibe ambos mensajes pero suele haber dificultades de entender lo que ocurre en realidad porque este tipo de manipulación no se da en el mundo natural y no estamos suficientemente adaptados a analizar las contradicciones cuando nos llegan así, camufladas. ¿Alguna vez te ha ocurrido encontrarte con alguien por la calle y que al tiempo que te saluda efusivamente con un beso, te propine una patada en la espinilla o te escupa en un ojo? No, no te habrá ocurrido porque sencillamente estas cosas no se dan en la naturaleza. Como no se dan, no las analizamos, y como no las analizamos, no las entendemos, y como no las entendemos nos producen desconcierto, ansiedad, estrés y miedo. Y como todos los miedos

irracionales, su origen nos es desconocido, aun y a pesar de que quizás lo tengamos sentado en la mesa de al lado.

El miedo como ya sabemos, hábilmente manejado, nos hace perder la **atención** en las cosas que deberían darnos la verdadera **perspectiva y orientación** de donde nos encontramos y de qué o quienes nos rodean. El miedo nos lo impide. Bastante trabajo tenemos en estas circunstancias con poner especial **atención** en librarnos de *eso* que nos crea la ansiedad.

Los tres canales.

Este mecanismo desestabilizador por la acción de la información paradójica se entiende mucho mejor considerando los conceptos que han desarrollado en el ámbito de la programación neurolinguistica, PNL, Bandler y Grinder, sus fundadores y otros que han venido desarrollando su trabajo, como el Dr. Michel Henric-Coll, han llegado ha resumir en tres los canales de percepción sensorial: el visual, el auditivo y el kinésico. Si bien percibimos información por los tres canales, cada persona es predominantemente receptora de la información por uno de ellos. Así unos somos básicamente visuales, otros auditivos y otros kinésicos. En definitiva quiere decir esta atribución de especialidades perceptivas que la **atención** de unos se centra preferentemente en las imágenes, en otros en los sonidos y en otros en las sensaciones. Esta circunstancia es importante para entender algunas cosas en el curso de una situación de acoso donde se genera estrés y ansiedad. ¿No habéis oído nunca a un miope decir "dame las gafas que no oigo"? ¿Y oído la expresión "callaros que estoy viendo el partido"?, o ¡"Baja el volumen de la música que estoy intentando leer"! Seguro que si.

Si bien todos percibimos por los tres canales, cuando una situación requiere de toda nuestra concentración, tendemos a recurrir al canal que nos es más propio o a aquel por el que nos esta entrando la percepción que

requiere total concentración. Dicho de otra manera, cuando nuestra **atención** debe ser extrema por alguna razón, prescindimos de los otros canales secundarios para la persona o la ocasión. La canción que cantan los Panchos lo expresa de la forma más clara y más resumida posible: "Voy a apagar la luz para pensar en ti". Si quiero formar una imagen mental y volcar en ella todos mis recursos y concentración, deberé cerrar el acceso a otras entradas sensoriales, a los demás canales que me distraen. Parece como si la energía pudiera ser redirigida a uno de los canales en momentos de necesidad de máxima concentración. Cuando alguien está siendo sometido a una situación de hostigamiento centra toda su **atención** en intentar resolver el problema que percibe pero no entiende. Y, en esta tesitura, tiende a percibir por el canal que le es más afín, o por el que percibe las agresiones. Una persona de base visual, tenderá a cerrarse los canales auditivo y kinésico para conseguir un "mejor" rendimiento de su percepción. Un auditivo, cerrará el visual, etc. En definitiva, con cada incremento de la ansiedad y estrés, el hostigado merma su capacidad de percepción global. Ya sabíamos que algunas situaciones nos merman la objetividad de enjuiciamiento, pero lo que aquí se dice es que nos quita capacidad perceptiva por la eliminación de canales de entrada de información. De nuevo aparece aquí otro de los elementos básicos para poder crear una hostigamiento eficaz, la **privación de la información**. El aislamiento ya perseguía esto también. Con la información paradójica y la ansiedad que genera, también se consigue reducir la información que percibe el hostigado. Así, con cada vez menor cantidad de información, la persona hostigada va perdiendo poco a poco la perspectiva de su situación y de la de los demás. Con la falta de información su campo de percepción se va reduciendo y su **atención** va viéndose limitada poco a poco sólo a aquello que no entiende y que le crea esa situación de estrés y ansiedad de origen desconocido.

Un trágico ejemplo de las consecuencias de cerrar uno de los canales de percepción nos viene dado en el accidente aéreo de la compañía Avianca que sucedió en Mejorada del Campo en 1983. Su caja negra desveló como el piloto había equivocado las coordenadas y tenía en mente un *mapa* erróneo del

territorio en su aproximación al aeropuerto de Barajas. Cuando el sistema automático de alerta, por vía auditiva a través de un altavoz, le avisaba insistente del peligro de tocar tierra, cerró su canal auditivo: apagó la alarma sin tomarla en consideración. Centró su **atención** en el canal equivocado, en el visual, y no prestó **atención** al canal que le daba la información más veraz. Se fió más de su canal visual y del mapa erróneo que tenía en la mente. El resultado fueron ciento noventa y dos muertos. Prescindir de algunos de los canales perceptivos por estrés puede ser muy peligroso.

Este proceso de selección de un canal principal sobre otros secundarios constituye la explicación de cómo una persona sometida a acoso psicológico, ante un mismo mensaje dado a un grupo de personas, percibe algo diferente de lo que percibe el resto del grupo al que pertenece. Porque se le ha sensibilizado previamente su **atención** hacia un canal concreto. Cuando ante un grupo de personas un hostigador le dice al acosado que su trabajo es "aceptable" pero con la mueca de su rostro indica su desaprobación, o con el tono de voz da a entender el poco interés o incluso con su mirada desviada hacia otro punto su desprecio, el acosado solo verá los gestos de desprecio y agresión porque ya antes se ha producido el estrés con faltas de respeto y consideración (cerrarle la puerta para que no oiga, no convocarle a reuniones, etc.) que hacen que su **atención** se centre en los gestos y no en lo que dice: percibe más lo que le agrede que lo que le es neutro. Está sensibilizado por las agresiones anteriores y cierra otras entradas de información. Por el contrario el resto del grupo tiende a no percibir las señales que le son más sutiles y *ven claramente* como al acosado se le trata *normalmente* como a uno más. La percepción es subjetiva porque uno y otros dan preponderancia a canales distintos de percepción en función de los que les genera estrés y el miedo del que huyen. El grupo, que también percibe la contradicción, aun sin racionalizarla, tiende sin embargo a ver la parte no agresiva del mensaje porque ésta es la parte que al grupo le resta ansiedad. Entre la *agresión* y la *no agresión*, acuciado también por el estrés de la contradicción, *se queda con la no agresión,* puesto que ver la agresión le exigiría tomar parte en el asunto,

cuestión harto peligrosa en un ambiente donde reina el miedo. Ante una misma realidad objetiva, el grupo y el acosado crean **mapas** parciales muy alejados de la verdadera imagen de la situación agresiva y contradictoria, del **territorio** violento creado por el agresor.

¿Por qué un mismo territorio paradójico da dos mapas diferentes?

Así es, una misma información contradictoria emitida en dos canales diferentes proporciona una mapa al hostigado y otro diferente al los espectadores. Esto es posible precisamente por el diferente filtrado que hacen uno y otro de la misma información original. Ante el estrés generado por la información, finalmente la percepción es diferente para uno y otros. ¿Cual es el mecanismo?

No debemos olvidar que la eliminación de un canal perceptivo busca precisamente la eliminación del estrés que produce la disonancia entre los canales, ante esta información paradójica probablemente todos inicialmente tienden a eliminar uno de los dos canales. ¿Cual? El que elimina el estrés. Y de ellos, ¿Cual es el que lo consigue? Pues aquel por el que lleguen las agresiones. Por ejemplo el visual si es con gestos con lo que se arremete, o, en los casos en que la paradoja se establece entre la literalidad de lo que se dice respecto de su entonación contraria al significado literal, entonces se obviará la entonación agresiva y contradictoria.

Esta eliminación del canal agresivo anula la paradoja y efectivamente consigue bajar el nivel de estrés, pero, ¿A todos?

No. A uno del grupo no consigue bajarle los niveles de estrés. Al que está siendo objetivo directo de las agresiones puede que en un principio le ayude a "engañarse", eliminando de su percepción las agresiones; y este autoengaño durante un pequeño lapso de tiempo puede servirle para intentar que *pase el temporal*, o mejor dicho, se pretende que sirva para eso, pero

evidentemente no consigue. Probablemente este sea el mecanismo trampa en que caen los acosados cuando *no se enteran* de que están siendo agredidos.

Pero entre uno, el acosado, y otros, los demás, hay una diferencia sustancial. Así como los elementos del grupo simplemente con eliminar el canal agresivo -no ver las agresiones- eliminan su estrés, el acosado no. Y no se libra el acosado tan fácilmente por una simple razón: es a él al que se agrede, no a los demás. En una palabra los demás pueden mirar hacia otro lado y no verán la sangre ni les dolerán las heridas. Al agredido le dolerán mire donde mire, y por si fuera poco, cuanto más tarde en reaccionar más difícil será su defensa, más profundos los daños y más complicada su recuperación.

En resumen, el grupo se autoengaña eliminando de su percepción las agresiones, y así rebaja su estrés. El acosado se autoengaña eliminando de su percepción las agresiones, pero solo consigue indefensión y aumento de su estrés.

Cuando finalmente al acosado ya no le queda más remedio que darse por enterado de que se le está agrediendo, ya totalmente desconcertado ante el fracaso de su estrategia -que en los demás es fructífera- inicia el proceso de filtración contrario, el canal de información que elimina es el que le hace llegar la información neutra, es decir, se obsesiona con las agresiones de forma que a partir de ese momento ya prácticamente no verá más que la información que le confirma las agresiones. Su malestar, su máximo estrés, le hacen eliminar todo lo que considera superfluo para entender lo que le pasa: únicamente ve las agresiones. Pero cuando él ya tan solo ve la parte agresiva de la comunicación, todos los demás del grupo hace ya mucho que sólo ven la información neutra, pues para ellos la estrategia útil ha sido esa.

Se ha creado la *luz de gas*.

Haga lo que haga el acosado ahora ya su percepción y la del resto del grupo serán contrarias. La percepción de uno y otros hace que se encuentren en mundos diferentes.

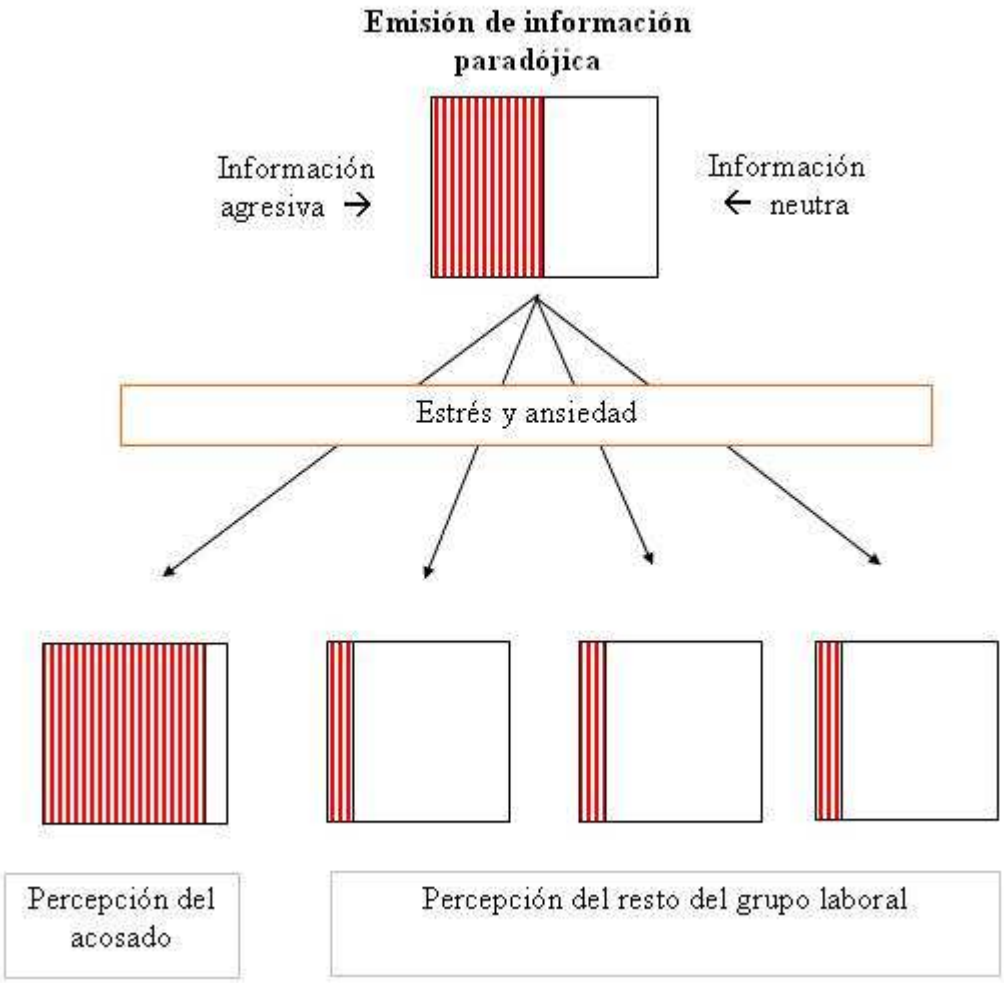


Gráfico núm. 6

La vista de microscopio

El acosado va en este proceso disminuyendo sus canales de información e involuntariamente sesgando la información que le llega. La percepción de todo su entorno disminuye, salvo en lo referente al objeto de su hostigamiento que crece desmedidamente como consecuencia de su **atención** exclusiva para él. Llega en este proceso incluso a perder sus referencias respecto de sí mismo. Su propia imagen desaparece. Este proceso de pérdida de referencias es progresivo y una vez agotado es muy difícil volver a poner la **atención** en lo de fuera de una focalización tan extrema, volver a ver más, volver a tener alguna perspectiva más amplia.

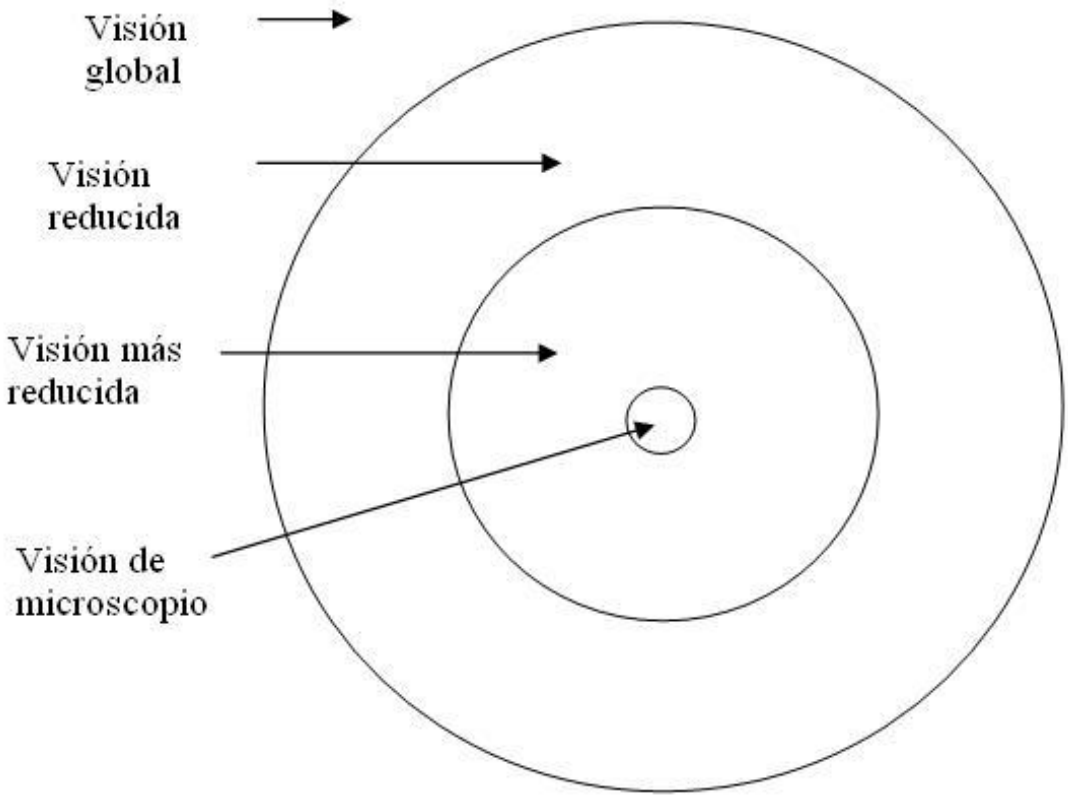


Gráfico núm. 7

Una sucesión de gráficos en las páginas siguientes ilustra esta dificultad en recuperar la visión global para un acosado.

Gráfico núm. 8

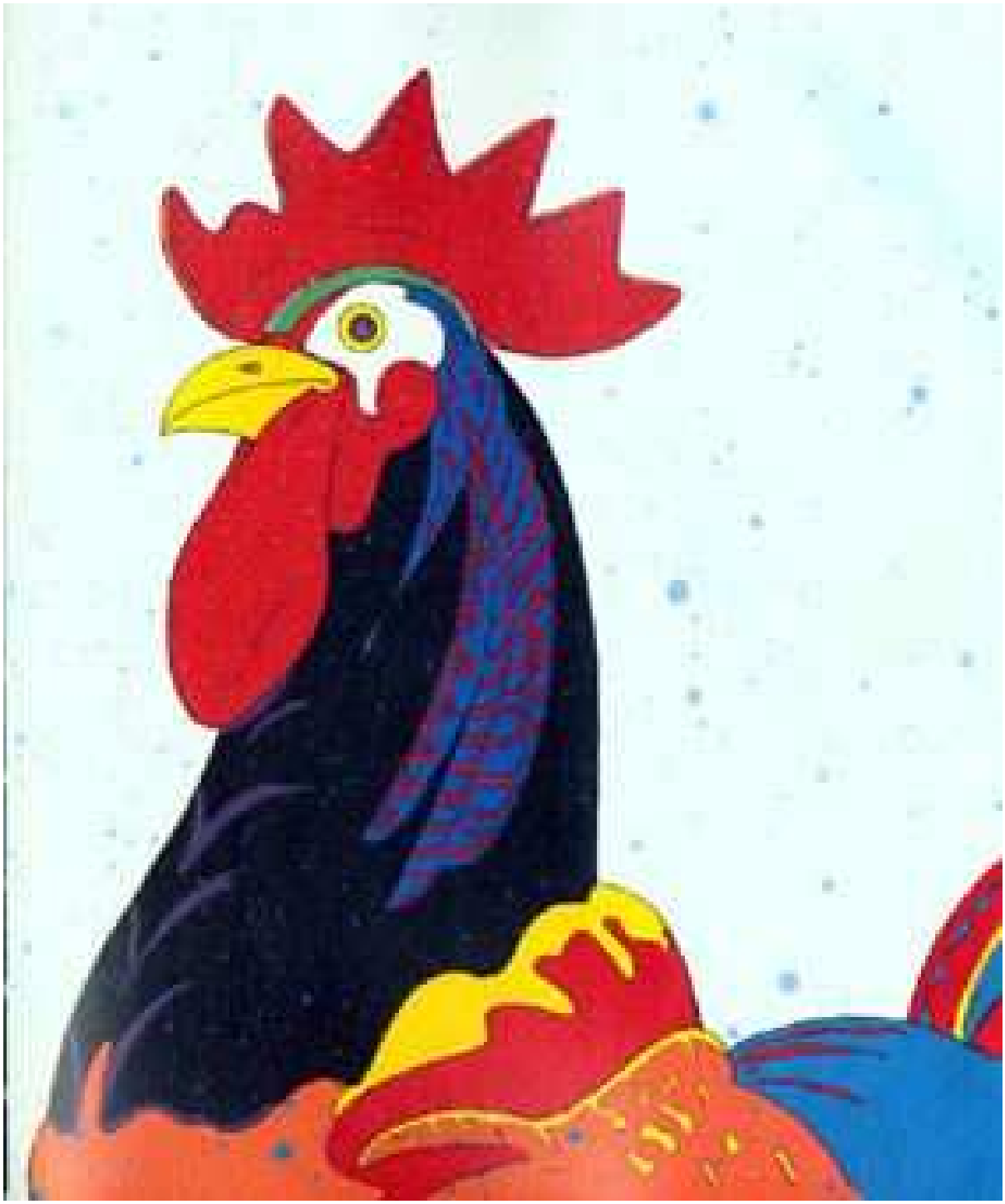


Gráfico núm. 9

Gráfico núm. 10

¿Verdad que resulta difícil volver a tomar una perspectiva una vez perdida? Cuando se ha llevado a nuestra atención a atender únicamente un pequeño aspecto de la realidad, se hace difícil el regreso a una situación de mayor altura, de mayor visión, porque hay que pasar por un **territorio** ahora desconocido y sin un **mapa** que nos ayude en el camino. Y sin embargo, curiosamente, perder la visión global y reducir paulatinamente nuestro ángulo de visión resulta tarea muy fácil cuando algo dirige nuestra **atención** hacia un punto concreto. Contempla hora estas otras imágenes sucesivas. La atención nos lleva fácilmente hacia la reducción de nuestro campo. Compruébalo en las páginas siguientes:

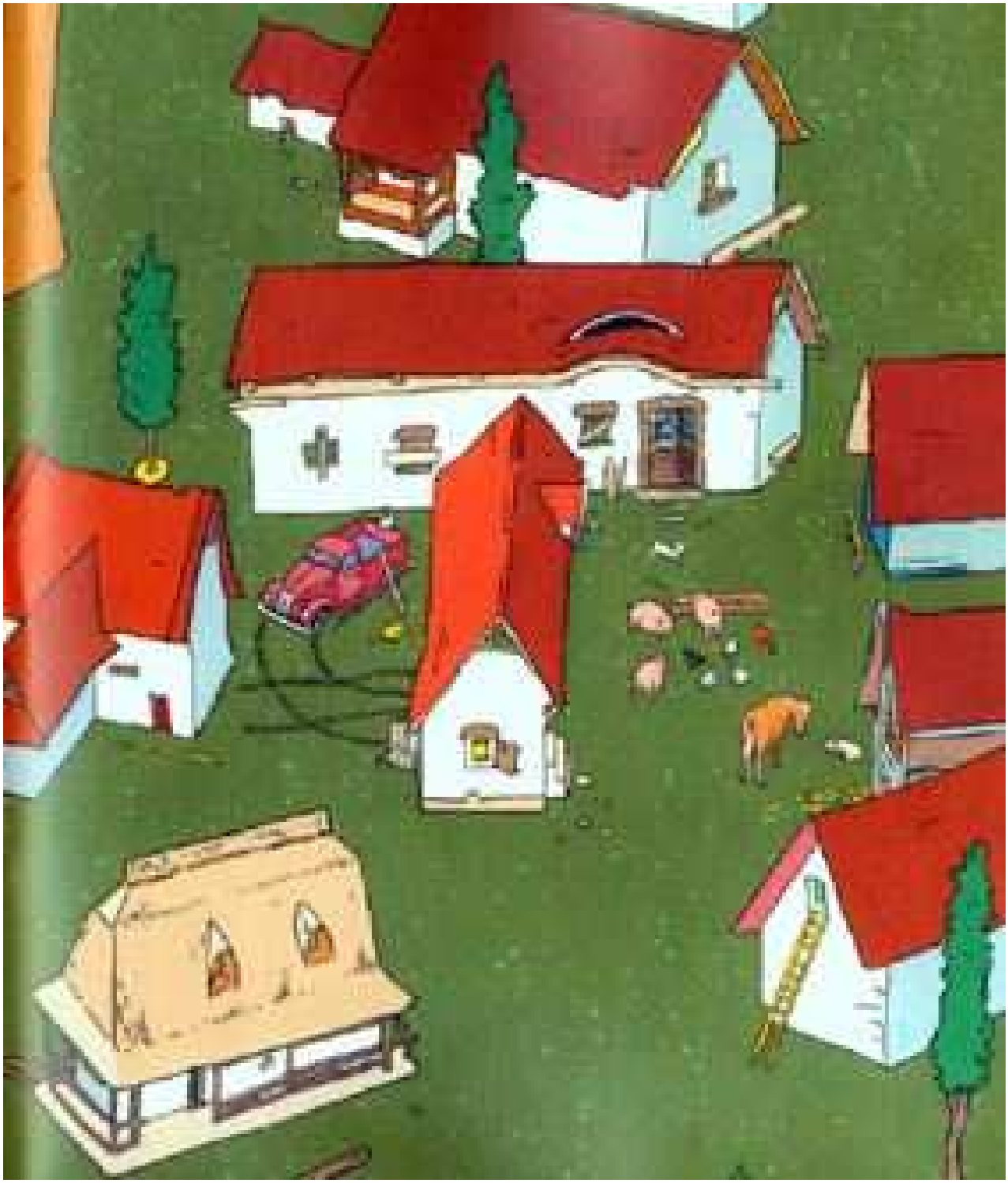


Gráfico núm. 11

Gráfico núm. 12

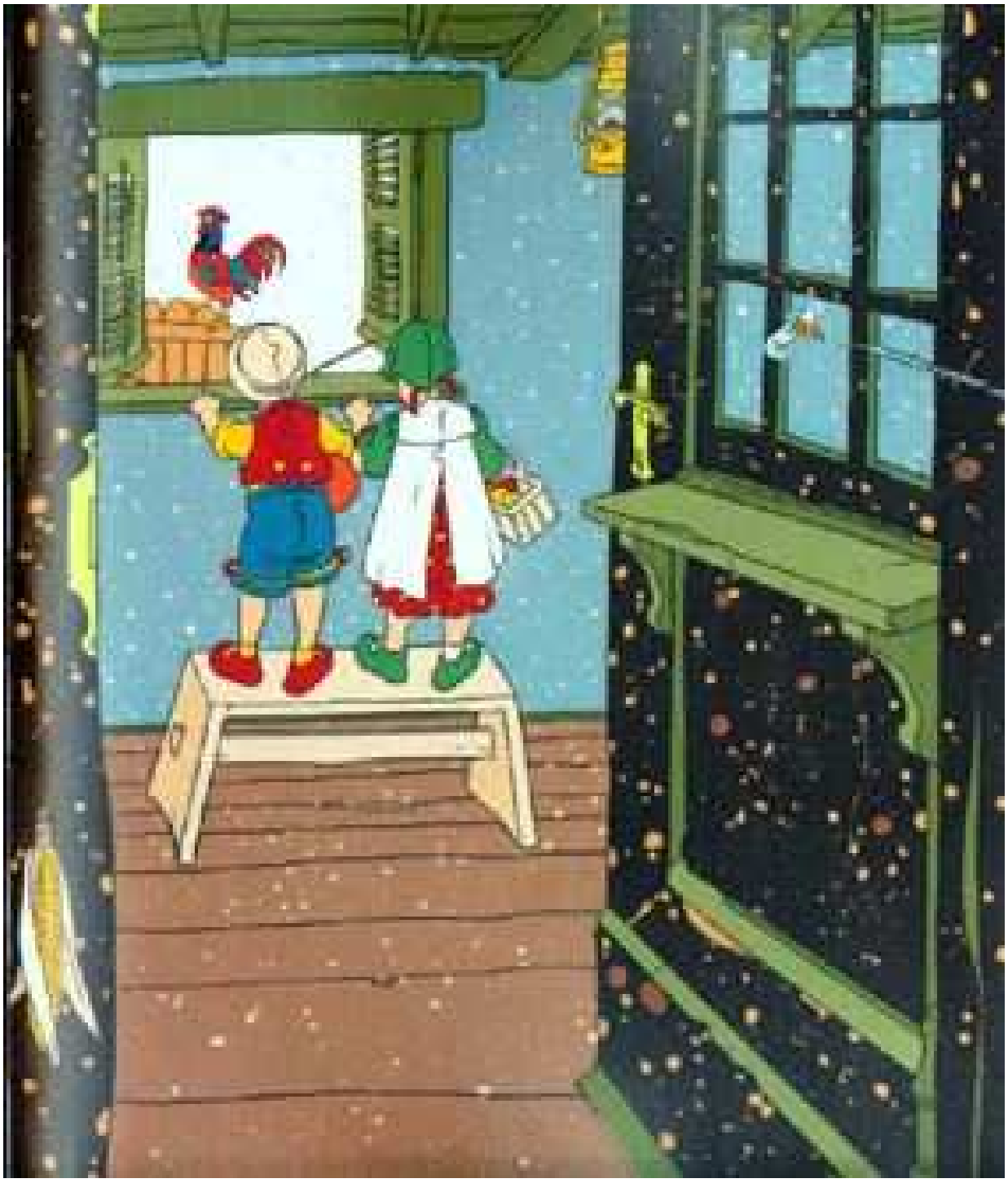


Gráfico núm. 13

¡Qué fácilmente perdemos perspectiva cuando la **atención** es desviada, orientada hacia algún sitio concreto! ¿Verdad?,

¿Verdad que perder la objetividad no parece difícil cuando se nos dirige intencionadamente la **atención**? Lo difícil es recuperarla.

Los planteamientos falsos.

Un buen manipulador-ilusionista, para captar tu **atención** y distraerla, no siempre espera a tener el asunto encima de la mesa y crear el despiste después, los buenos ya están manipulando tu **atención** antes incluso que conozcas el fondo de la cuestión de que se trate. Lo hacen a través del planteamiento.

Como muy bien sentencia Alfonso López Quintás: "Si aceptas un planteamiento, vas a donde te lleven"[31]. Una vez más, un manipulador utiliza las dosis de información que se te da para hacer que veas más de lo necesario (para minimizar lo importante o cambiarle la perspectiva al problema, o configurar otro escenario), o menos de lo necesario (para quitar objetividad, parcializar su enfoque y perder referencias o cambiar el punto de interés), o puede incluso que dé la cantidad de información adecuada pero con unos sesgos o **perspectivas** que la desvirtúan por completo. Observemos esta imagen:

Gráfico núm. 14

[31] http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=1218&IdSec=166

¿La has visto bien? Recuerda que aquí solo se pretende que tengas una idea de lo que ocurre, que te llegue el chispazo de la intuición y algunas cosas te habrán de llegar por la vía de la sensación fundamentalmente. Vuelve a mirar la imagen de antes y siente lo que te inspira:

Bien, ahora te daré más información...

Gráfico núm. 15

...No solo hay más información, como habrás podido comprobar, hay también una perspectiva diferente. Con solo algunos elementos de menos,

antes tenías una imagen muy parcial, mutilada, pobre, plana. Con la imagen completa puedes ir mucho más allá en tu análisis: ¿Qué es la cosa observada y qué es la cosa que observa en esta nueva imagen? ¿En esta imagen más completa, qué es el mapa y qué el territorio?

Esta pregunta, fundamental, no podías siquiera planteártela en la primera ilustración. Unos mínimos elementos añadidos te han dado una profundidad infinitamente mayor de la imagen. Ahora puedes perderte en las sensaciones que estos pequeños elementos han creado. ¡Y solo con cambiar un punto de vista! Antes, con la foto manipulada, llevé tu **atención** a un aspecto simple y anecdótico de lo que en realidad la imagen transmite, te privé de la profundidad y verdadera dimensión de lo que la escena ofrece. Vuelve y compruébalo de nuevo.

Ahora queda claro que te había planteado algo con la clara intención de que no llegases a enterarte de la información que había por obtener. Piensa que a otras personas, al mismo tiempo, podría haberles comunicado la imagen completa; aún más, puede que ésta que doy por completa no lo sea en realidad y también sea solo una parte de la verdadera imagen que me guardo para mi... para que nadie pueda saber tanto como yo...

En definitiva, debemos hacer un acto de confianza y pensar que la información que se nos ofrece es la veraz **si nos fiamos de quien nos la brinda;** o por el contrario, ponerla el tela de juicio por sospecha de estar manipulada, si la fuente no nos es fiable. Incluso siendo la fuente de solvencia contrastada, nada nos garantiza que más adelante no podamos acceder a parte de la información que no era conocida por nuestro comunicador en el momento de sernos transmitida y complete nuestro conocimiento y el suyo.

Los acosadores, los *ilusionistas perversos*, procuran por todos los medios escatimar la información a la persona a la que hostigan, si no pueden remediar que les llegue algún tipo de información entonces la sesgan, mutilan o falsean. Para ir por la vida nos hace falta saber el terreno que pisamos, sin un

mínimo de información de nuestro entorno, incluso alguien que parece darnos una palmadita en la espalda, puede estar en realidad haciendo algo muy distinto.

Aquel que tiene la información y la ocasión necesaria puede llegar a hacer mucho daño con muy, muy poco esfuerzo.

La información que nos proporciona la visión de una situación puede ser manipulada simplemente obligándonos a contemplarla desde más lejos o desde más cerca, únicamente dándonos más o menos información al respecto. Hay casos en los que incluso conservando la misma perspectiva, ver algo desde lejos, o desde más cerca puede darnos una información acertada o por completo equivocada de la realidad. Solo con administrar perversamente las dosis de información:

Gráfico núm. 16

Cuando veas un gigante, examina antes la posición del sol, no vaya a ser la sombra de un pigmeo. (Von Hardenberg)

Un planteamiento manipulado es una de las mejores formas de engaño. ¿Por qué? Porque nos cambia la perspectiva. Y esto es muy importante porque un cambio de ángulo en la observación lleva a nuestra **atención** a fijarse en cosas distintas. Nos hace crear un **mapa** distinto del **territorio**.

Los manipuladores nos sesgan la realidad obligándonos a ver las cosas bajo la perspectiva que a ellos les interesa. De esa forma nos llevan a las conclusiones que ellos quieren que alcancemos "por nosotros mismos". De esta manera pueden decirnos: *míralo tú mismo y dime si no tengo razón*. Y, efectivamente, veremos lo que él quiere que veamos.

Comprueba tú mismo. Miras las cajas que se muestran a continuación. ¿En qué dirías que se parecen y en qué dirías que son distintas?

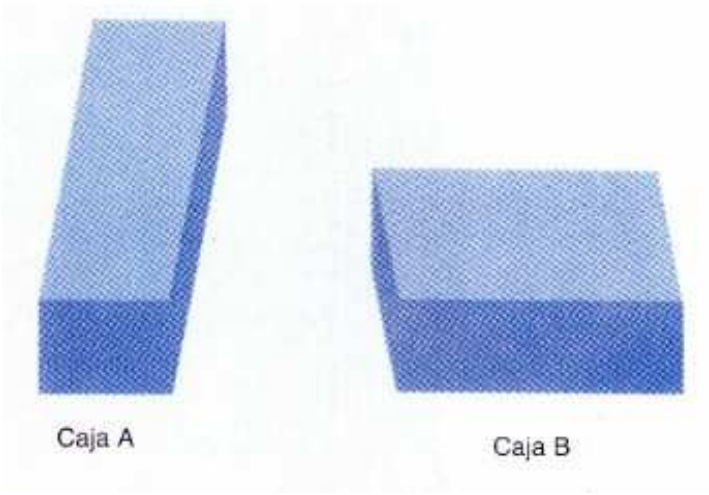


Gráfico núm. 17

Pues te has equivocado porque son exactamente iguales. En realidad es la misma caja ¿No te lo crees? Pues coge un decímetro y comprueba como los lados miden exactamente lo mismo en una y otra caja. Aunque te parezca imposible, compruébalo, los lados de una y otra caja son iguales. El truco es que te he presentado la caja desde dos puntos de vista distintos, desde dos perspectivas diferentes pero no te he dado ninguna referencia para que lo adviertas. En este caso lo que se ha falseado son las perspectivas. Una vez más se te ha privado de información adicional, falseando la realidad, y ello ha hecho que tu **atención** se centrase en las cajas exclusivamente y no en el entono que sería el que en este caso te hubiese dado la información adicional necesaria.

Un punto de vista puede cambiar por completo la visión de la realidad. Puede alterar las proporciones, por ejemplo, y dar una visión subjetiva e irreal. Mira el próximo dibujo y establece cual de las figuras es mayor:

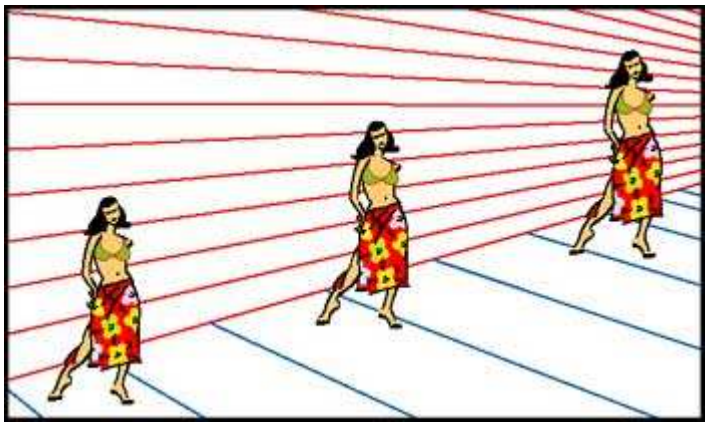


Gráfico núm. 18

Efectivamente parece mayor la de la derecha, y no lo es. En realidad son iguales. Se ha creado una perspectiva falsa con las líneas del fondo que obligan a tu **atención** a suponer que la distancia desde tu ojo aumenta a medida que las figuras están más hacia la derecha. Tu percepción sin pedirte permiso deduce que la de la derecha es más grande pues *estando más lejos se ve de igual altura*. Falso. En este caso se te ha dado una información adicional errónea para confundir tu percepción.

Los manipuladores nos cambian las perspectivas de la realidad objetiva y a cambio nos ofrecen los puntos de vista desde donde ellos quieren que la contemplemos, para así asegurarse que llegaremos a las conclusiones que ellos quieren que descubramos *por nosotros mismos*. Tiran la piedra y esconden la mano. Las formas más utilizadas de cambiar nuestras referencias son las vaguedades, las verdades a medias, la desinformación, la siembra de rumores... la mentira sutil: la inducción.

Imagina que, como responsable del área de servicios, hace tres años se te fijó el objetivo de mantener igual, sin incremento, el volumen de gastos en tu empresa y lo has conseguido. Y hoy, un manipulador que dispone de toda la

información, presenta la evolución de tu trabajo al consejo de administración al que informa que en este periodo se ha reducido un quince por ciento el personal, *pero no se han reducido los gastos globales,* y que, además, las obras de remodelación de las oficinas quedaron pagadas hace una año. Y *que este año, sin embargo ha habido la misma cantidad de gastos cuando ya no había esa carga de las obras,* y que, por si fuera poco, el capitulo de alquileres de oficinas se ha reducido en los tres años a la mitad.

Ya no añade nada más el manipulador/hostigador porque no le hace falta. Ha cambiado la perspectiva desde la que los oyentes estaban contemplando la evolución de tu trabajo. La **atención** en esta nueva perspectiva les hace *ver* que la marcha de la empresa es buena pero que tú no contribuyes precisamente a ella; te has dormido con unos objetivos cómodos de cumplir y no estás a la altura de la evolución. Naturalmente quien tiene toda la información no ha completado su informe añadiendo que para disminuir el número de trabajadores, hubo que subir en la misma cantidad que la ahorrada los sueldos del personal que asumía el trabajo de los despedidos; tampoco añade que la remodelación, "ya pagada", ha supuesto la adquisición de mobiliario nuevo en un importe superior incluso a lo que se pagó por la remodelación; y, naturalmente tampoco añade, que si bien los alquileres pagados han disminuido, se ha efectuado el primer pago de la adquisición de un local que supone un mayor desembolso.

En definitiva, se creó una perspectiva falsa. Y desde este nuevo punto de vista, como las figuras en el gráfico, parece que tu rendimiento ha ido menguando en los tres años: porque a la **atención** de los oyentes se la ha distraído de tu trabajo hacia otros hechos, sesgadamente seleccionados, que crean una perspectiva diferente.

Puntos débiles y prejuicios.

Los acosadores son personas frías y con su emocionalidad disminuida o desaparecida. Esto les permite el diseño de estrategias muy eficaces de dominio de los grupos laborales a los que interesa sojuzgar. El hecho de que ellos no se dejen influir por ningún tipo de moral, ética o empatía hacia los demás, no quiere decir que sean disminuidos mentales, sino que en realidad fundamentan sus estrategias en aspectos puramente racionales. No significa que no conozcan las creencias, fundamentos, prejuicios y puntos débiles de los grupos humanos y de los individuos que los componen. Estos puntos débiles, entendidos no como fallas en la mente de las personas sino como puntos por donde es posible desmontarlas psicológicamente, les resultan elementos muy útiles para crear situaciones virtuales que no existen, y dirigir la **atención** de sus *espectadores* hacia los aspectos que a ellos les interese destacar.

Esa es la explicación de la gran capacidad de seducción de que hacen gala y que describen autores como Marie France Irigoyen que analizan la personalidad patológica de los perversos narcisistas y describe que *su peligrosidad no sólo es relativa a sus actitudes sino también a su poder de seducción: saben arrastrar a un grupo a la perversidad*."[32]. También Iñaki Piñuel y Zabala describe esta perversa contraposición en su personalidad: *El encanto que producen en muchas personas contrasta con la crueldad con que maltratan a sus víctimas... ¿Quién puede creer que una persona tan adorable y encantadora sea un acosador en serie?*[33].

La seducción no es otra cosa que una adulación hábilmente diseñada. A cada persona le dicen lo que quiere oír, aunque sea lo contrario de lo que acaban de decir a otra persona anteriormente. Este pequeño detalle no les incomoda en absoluto. A una trabajadora que ha sido madre recientemente le hablará de *lo necesario* de una guardería en la empresa. Al mujeriego le

[32] Marie France Irigoyen. El acoso moral Distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.
[33] Iñaki Piñuel y Zabala. Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Editorial Sal Terrae

abrirá a los mejores antros, al recto y pulcro religioso le alabará su capacidad de resistencia al pecado; así con todos los que necesite aglutinar entorno a su persona. Los que se resistan a estos halagos coyunturales, pueden llegar a pasarlo muy mal.

Para ello juegan con los puntos débiles colectivos e individuales del entorno a controlar. Cuando se manipulan algunos de estos aspectos resulta realmente fácil llevar la **atención** hacia intereses específicos. Se puede incluso llegar a hacer ver lo que no existe. Como ejemplo, mira la siguiente ilustración. Ya te adelanto que lo que vas a ver en primer término no existe. Es solo producto de tus prejuicios y formas equivocadas de percepción.

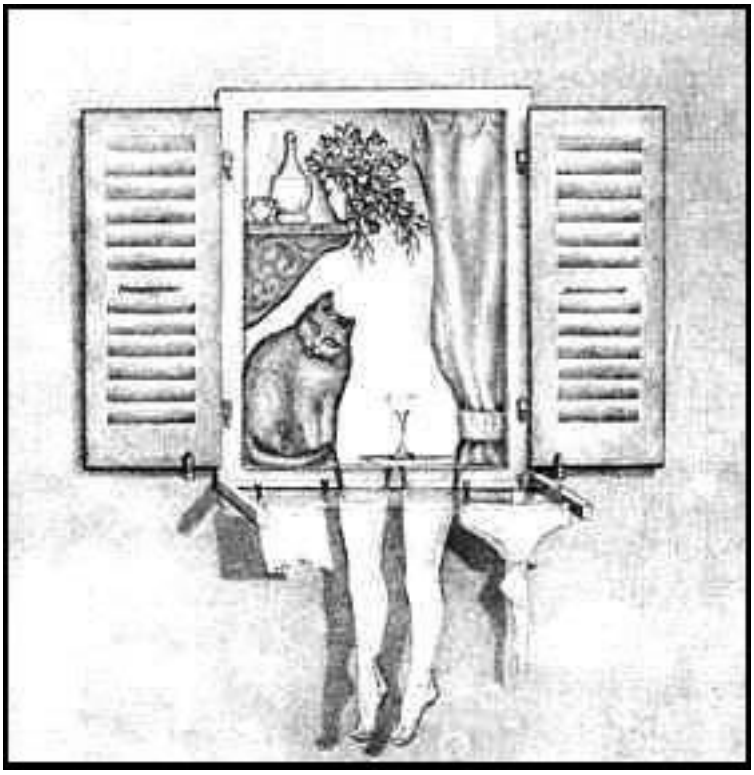


Gráfico núm. 19

"Alguien" ha puesto en esa ilustración algunos elementos como un gato, unas plantas, unas medias, etc., con la intención de que tú crees una forma

que no está en la ilustración. No siempre la trampa es tan evidente. En ocasiones las sugerencias pueden ser mucho más sutiles:

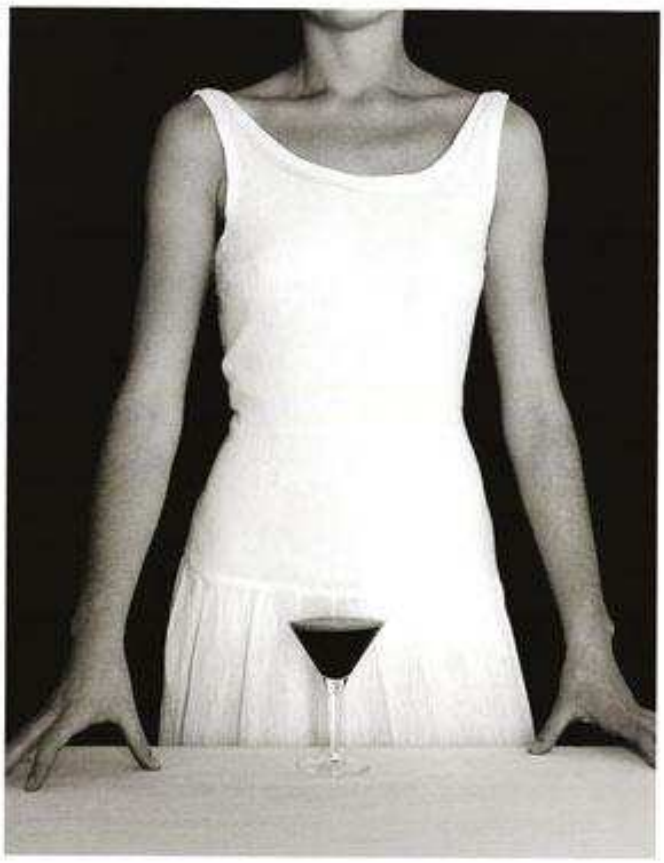


Gráfico núm. 20

De igual forma que hay algunos moldes que nos avocan a interpretar cosas de determinada forma, alejándonos de la imagen real, también hay otras

formas que nos cuesta percibir porque tenemos esquemas previos muy fuertes que hacen que percepciones distintas nos repugnen. Lo que hace verdaderamente difícil que podamos contemplar algunas cosas como lo que realmente son, simplemente porque algunos esquemas previos son tan fuertes que nos lo impiden, o al menos nos lo dificultan tanto que llevan a nuestra **atención** a fijarse en otras cosas menos "incómodas" para nuestros esquemas previos.

Gráfico núm. 21

Tenemos un concepto de lo que debería ser una cara tan hecho, tan antiguo, tan fuerte, que al contemplar una cara con cuatro ojos y dos bocas nos repugna a la vista. Nos resulta desagradable contemplar aquello que va contra nuestro prejuicio, nuestra idea preconcebida de lo que es una cara.

Verdaderamente que algunas de las configuraciones hechas anteriormente, es decir los prejuicios, a veces son tan fuertes que cuesta no apartar la vista de aquello que nos muestra algo distinto a nuestra imagen previa, a nuestro prejuicio. Parece como que la **atención** se resiste a dirigirse hacia el **territorio** como realmente es y prefiriese ver el **mapa** equivocado que de él tiene ya hecha nuestra mente.

¿Cómo defenderse de un perverso narcisista?

Por sus hechos los conoceréis. Esta simple y profunda frase recoge la mejor manera de descubrir quién es un manipulador perverso, y quién no; quién es un acosador, un **ilusionista** mentiroso, y quién no lo es.

Efectivamente, para poder defenderse del acoso propio del perverso narcisista, el mejor procedimiento es conocer su hacer, para así, primero identificarlo, y sabiendo cómo se conduce, cómo es, qué piensa, cómo odia la excelencia ajena, después, establecer las estrategias más efectivas contra sus ataques.

Para poder llegar a saber de quienes nos rodean cual es aquel que nos fuerza a cambiar nuestra **atención** sobre lo que nos aleja de la verdadera imagen del **territorio,** y por ello es responsable de que confeccionemos un **mapa** erróneo, deberemos llevar a cabo un análisis por separado de dos cuestiones sobre la persona a analizar: qué dice y qué hac**e**. Analizando si todo lo que **dice** sobre sí mismo y sobre todo lo demás es y se corresponde fielmente con lo que él **hace** realmente. Si el resultado de este análisis es que la persona analizada en realidad dice una cosa pero hace otra que no tiene nada que ver, entonces estamos ante una persona disociada, no íntegra, diabólica etimológicamente hablando. Este análisis no es sin embargo fácil de hacer en absoluto, pues para poder tasar y comparar debidamente lo que *dice* con lo que *hace* y evidenciar con este estudio las diferencias, será necesario

que nos despojemos de todo tipo de *ilusiones* que nos hayan podido modelar artificialmente el territorio objeto de nuestro análisis, por la acción de la persona presuntamente acosadora.

Solo entonces, cuando hayamos eliminado todas las perspectivas falsas, todos los halagos intencionados, todas las cortinas y manipulaciones, los prejuicios, el peso de la opinión de los demás y en definitiva cuando hayamos podido hacer una visualización suficientemente limpia de la persona, desprovista de falsos gradientes y perspectivas, entonces sí que será posible distinguir claramente si lo que *dice* es o no igual a lo que *hace.* Llegado a este punto lo demás es fácil, pues efectivamente, *por sus hechos los conoceréis.* Una vez aquí ya solo resta **ver** lo que hace, y cualquier cosa que sea eso que **hace** es aquello que representa a esa persona. Una ultima pregunta nos restaría por formular una vez que sea evidente que no es íntegra: ¿Para qué engaña?

Nada es totalmente blanco ni nada es del todo negro. Todos, en mayor o menor medida somos un poco manipuladores, en cuanto que pretendemos llevar la atención de los demás allí donde está aquello que queremos que vean. Por ejemplo, en este trabajo hay un cierto grado de manipulación. Se ha recurrido a diversos procedimientos para concentrar la **atención** del lector en algunas cuestiones como en los aspectos gráficos, más fáciles de representar para suscitar un conocimiento más intuitivo que racional. También se ha marcado con negrita algunas palabras como "**atención**" para remarcar su papel protagonista en la creación del ilusionismo mentiroso; pero, aparte de que se trata de una *manipulación* admitida como método de comunicación útil, evidente y confesable, además, ¿Cual ha sido su finalidad? Pues ha sido la de intentar conseguir una aproximación más eficaz a los engaños de los hostigadores y manipuladores, y por lo tanto se trata de una finalidad que no hace sino reforzar la intención del mensaje central de este trabajo. Refuerza la capacidad descriptiva de lo que se pretende hacer ver. No busca este recurso ningún interés oculto, no busca confundir, ni equivocar, ni crear estrés o

malestar, ni engañar más allá de lo que su autor pueda estar de engañado con respecto a lo que cree que le puede ser útil al lector. Pero sobre todo, es congruente con la idea y finalidad que se pretende; no es equívoca, contradictoria ni paradójica. No responde a oscuros intereses.

Esta es pues la ultima pregunta a formularse después de saber que nuestro presunto acosador dice una cosa y hace otra, ¿Para qué lleva a cabo esta contradicción? Si la respuesta a la que objetivamente se puede llegar al formular esta pregunta es solo para engañar, es decir, para ocultar su verdadero ser, o para conseguir el dominio de personas o grupos; o para conseguir mejores o más fáciles rendimientos económicos o posiciones preeminentes, o un estatus privilegiado; entonces, en este ultimo caso, es que estamos ante un perverso narcisista, y por lo tanto, ante un potencial acosador sistemático y peligroso manipulador: un ilusionista diabólico cuyo máximo interés es poner ante nuestros ojos los lentes que le interesan para que nuestra visión de la realidad sea sólo la imagen que a él le interesa: la imagen de un pobre y falso **mapa** de un **territorio** cuya realidad será difícil de alcanzar en su presencia perturbadora.

Abraham H. Maslow describía maravillosamente algunas de las claves de este proceso «La cualidad de la agresión cambia notablemente a medida que pasamos de la inmadurez psicológica o la neurosis a la autorrealización o madurez, en cuanto un comportamiento malo, cruel o sádico, es una cualidad de la agresión que se da en personas subdesarrolladas, neuróticas, inmaduras, pero a media que avanzamos hacia la madurez y la libertad personal, la cualidad de la agresión se cambia en indignación reactiva o justa, en autoafirmación, resistencia a la explotación y al dominio, pasión por la justicia.»

Las dos verdades

Es por lo tanto posible que ante un único territorio donde se esté dando una agresión sistemática sobre una persona, se hayan confeccionado dos mapas diferentes de representación de la realidad y que estas dos visiones sean por completo distintas. El acosado a quien que ha limitado al máximo su percepción por acción de la violencia y el estrés que le genera, al que se ha privado por vía directa e indirecta de la información objetiva, acaba viendo únicamente las agresiones junto con la inacción de todo su entorno que no reacciona: vive la *luz de gas*. Percibe su incapacidad de actuar sobre un mundo que le está siendo ajeno y poblado por seres que usan de otro mapa, que ven una realidad distinta.

Por su lado el grupo laboral no ve la situación real tampoco. Cada individuo ha creado su particular *verdad* de los hechos. Esa verdad que les permite crear su versión del territorio con la mínima ansiedad, miedo y riesgo posible. En su caso el mapa está confeccionado sin los elementos de agresión que se dan objetivamente, pero que han tenido que ser suprimidos para asegurar la tranquilidad y llegar a niveles de estrés aceptables. En su mapa del territorio se han eliminado los riesgos derivados de la situación de violencia que se produce y al eliminarlos se crea una *inexistencia virtual* del riesgo, donde es imposible anticipar que el próximo en ser agredido, en ser víctima, en ser acosado puede ser él mismo. Puesto que no ve las agresiones que se producen sobre la víctima, tampoco puede anticipar que él mismo puede ser la próxima víctima del acosador.

El perverso cazador

Marie France Irigoyen compara al acto de acoso con la depredación: *se trata de «depredación», es decir, de un acto que consiste en apropiarse de la vida.*[34]

En la naturaleza, algunas especies se agrupan en manadas o bancos donde los individuos se sienten al abrigo del grupo. Pero a veces la pertenencia a un grupo brinda a sus miembros una sensación de seguridad totalmente ficticia que impide percibir el riesgo de peligro que no se cierne contra el grupo como tal, sino contra todos y cada uno de sus componentes de forma individual.

Algunas especies de peces pelágicos, que se mueven en grandes bancos por aguas abiertas, gozan de la seguridad del banco al que pertenecen, pero los buenos cazadores submarinos saben que para conseguir un número importante de capturas en un solo banco basta con aguzar un poco más la puntería con su fusil. El cazador puede ir arponeando uno a uno, una multitud de peces con la única condición de que ninguno de los que arponee se le escape. Uno tras otro van siendo cazados mansamente sin que el banco se aperciba del peligro del cazador que va seleccionando sus presas una detrás de otra. Es como si los individuos se diluyeran en la seguridad del grupo y olvidasen su vulnerabilidad individual. El cazador no fija su **atención** en el banco, sino en sus individuos, uno a uno.

[34] Marie France Irigoyen. El acoso moral en el trabajo Distinguir lo verdadero de lo falso. Editorial Paidós.

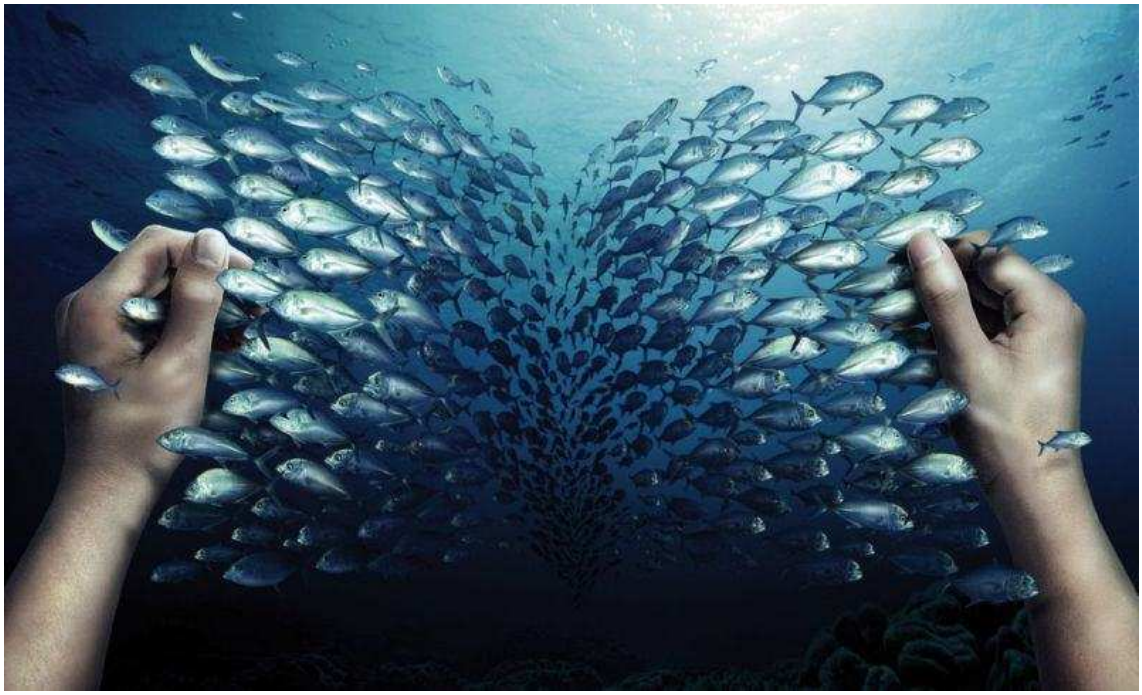


Gráfico núm. 22

Pero si en este proceso el cazador yerra el tiro y la presa huye lejos del entorno que forma el banco de peces, entonces todo el grupo huirá detrás de él. En este caso se rompe el hechizo y todos escapan.

De igual manera cuando en un entorno laboral un acosador falla su ataque y una *pieza* se le escapa, en lo sucesivo le será mucho más difícil seguir cobrando a los demás pieza a pieza. Es como si en estos casos la **atención** volase también hacia aguas abiertas y libres.

Hagamos con nuestra resistencia individual que los seres humanos encuentren aguas libres.

Explicar no es justificar

En este trabajo no se pretende justificar la posición de los que presencian pasivamente, colaboran o simplemente se esconden ante una situación de acoso. Como bien dice José Antonio Marina en su Laberinto Sentimental:

«Ante una situación injusta el sentimiento adecuado es la indignación. Un sujeto puede no sentirla por varios motivos. Porque no perciba la injusticia, porque la perciba pero le sea indiferente, porque la perciba y se alegre del daño causado a la víctima. En el primer caso, hay ignorancia culpable, insensibilidad, falta de sentido de la justicia. En el segundo se da una falta de compasión y honestidad en el carácter. En el tercero, emerge un sentimiento destructor: el odio.»

Sin embargo sí que se persigue dar una explicación a ese pavoroso fenómeno de la *luz de gas,* para que una persona inmersa en un universo adverso, pueda intuir que hay alguna explicación para que todo se vuelva del revés, para que a su alrededor todo sea daño, injusticia, y sinsentido. Lo que se pretende es proporcionar un chispazo de lucidez, una visión del porqué de todo este proceso.

Héroe o cobarde

La objetividad no consiste en describir lo que vemos sino en precisar qué clase de gafas llevábamos en el momento de la observación.

Catherine Cudicio: Comprender la PNL.

En nuestro mundo una misma circunstancia es a veces la consecuencia de un suceso y en otras del suceso contrario. Depende de todos los demás factores.

El mismo miedo responsable de la inmovilidad ante el riesgo, de la huída, de la traición, de la más flagrante cobardía, en ocasiones es la clave del desafío y la valentía. ¿Cómo podría haber héroes sin el miedo? Gracias al miedo y al terror tenemos entre nosotros a los más singulares héroes que son los que han conseguido vencer sus miedos poniendo por encima otras cosas: la dignidad, el honor, la amistad, la solidaridad, la justicia. Solo aquel que se siente amedrentado puede vencer su temor y sacarle partido, solo quien conoce el riesgo puede llegar a asumirlo conscientemente y llegar a hacerse un héroe, y solo los héroes cotidianos de nuestras vidas son los que nos demuestran con sus superaciones que es posible vencer la manipulación, la coacción, la prepotencia y el miedo.

Quitarse la máscara social resulta doloroso. Si los demás dicen una cosa, pero hacen otra y tú no prestas atención a sus actos, te mientes a ti mismo. Nos dice el Dr. Miguel Ruiz, y añade: *La **atención** es la capacidad que tenemos de discernir y centrarnos en aquello que queremos percibir. Percibimos millones de cosas simultáneamente, pero utilizamos nuestra **atención** para retener en el primer plano de nuestra mente lo que nos interesa.*[35]

Hagamos que sean las cosas verdaderamente importantes las que nos interesen, fijemos nuestra **atención** en ellas para que sean las protagonistas y fundamenten nuestros actos. Impidamos con ello que los manipuladores, oportunistas y perversos nos conduzcan a su antojo por el camino de su interés y nos alejen de las verdaderas rutas del progreso. Hagámonos responsables y héroes de nuestras respectivas vidas.

[35] Miguel Ruiz. Los cuatro acuerdos. Editorial Urano.

La Verdad

¡No temas preguntar, compañero! ¡No te dejes convencer! ¡Compruébalo tú mismo! Lo que no sabes por ti, no lo sabes.

B. Brecht.

A la Verdad no vamos a llegar nunca a través de las manipulaciones de aquellos que buscan desviar nuestra atención hacia sus intereses.

Tampoco llegaremos a ella buscándola dentro de nuestros miedos, de nuestras angustias y nuestras emociones sin control.

Por mucho que nos apoyemos en los demás, y ellos en nosotros, la tranquilidad así obtenida será cómoda y eficaz en la búsqueda del bienestar del momento; pero tampoco será Verdadero este **mapa** si está basado en alejar de nuestra vista lo que nos frustra, nos intimida o es contrario a nuestros prejuicios. Porque lo que nos frustra, nos da miedo y nos hace parciales en algunos juicios críticos, es una parte más de los elementos que debemos tener en cuenta para poder llegar a vislumbrar un poco más de ese territorio que no es versión de nadie. Que simplemente, es. No veremos del todo ese amplio y acogedor territorio, pues que a todos nos contiene, sino integrando en él todos los mapas parciales, limitados y las razones que los hacen pequeños, cortos y equivocados; pues todos esos elementos forman también parte de nuestra realidad, de nuestro amplio **territorio** dentro del que a veces parece que nos empeñásemos en vivir sólo en uno de sus lugares más limitados y angostos, renunciando a sus más preciados parajes, a sus espacios más extensos, más integradores, más universales.

No llegaremos a esta gran visión de un vasto territorio si nos dejamos manipular por quien solo busca guiar nuestra atención hacia sus intereses, por quien nos roba tranquilidad, nos limita los horizontes y nos resta libertad. No puede llegarse a la libertad más que por un único camino que es el de la Verdad, esa misma Verdad que resulta ser el objeto de manipulación perversa

de los hostigadores y para la que merece la pena esforzarnos cada día un poco más en su búsqueda, pues es efectivamente su visión la única forma de libertad real.

Solo *la verdad nos hará libres.*

Apendice

-Anexos Grupo A:

Modelos de Organigramas y ordinogramas.

-Anexos Grupo B:

Modelo de peritación socio-laboral y formularios.

-Anexos Grupo C:

Técnicas de investigación/análisis y ejemplo de aplicación

GRUPO A

A-1:Modelos de organigramas

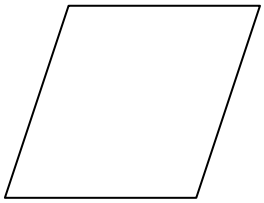
A-2: Modelos de ordinogramas

A-1:Modelos de organigramas

Figura nº 0.-<u>IDENTIFICACIÓN DE DIAGRAMAS</u>

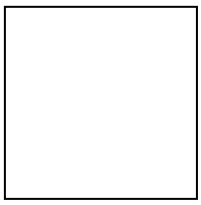
<u>Diagrama 0.1.-</u>

Inicio de cualquier tipo de proceso----------→



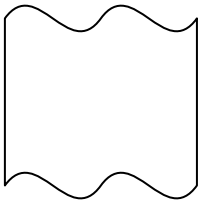
<u>Diagrama 0.2.-</u>

Ejecución de un trabajo o identificación de un concepto----------→



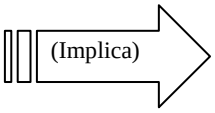
<u>Diagrama 0.3.-</u>

Observación anexa a una ejecución de trabajo: ampliación de la información; información accesoria a un elemento del diagrama ----------→



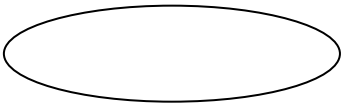
<u>Diagrama 0.4.-</u>

Línea de implicación. Normalmente indicará una conexión entre un D.0.2 y un D.03----------→



<u>Diagrama 0.5.-</u>

Representa la finalización de un proceso----------→



<u>Diagrama 0.6.-</u>

Definición o especificación de un concepto----------→

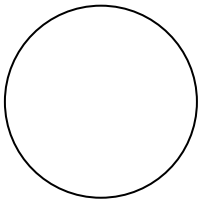


Figura 0.-IDENTIFICACIÓN DE DIAGRAMAS (continuación)

Diagrama 0.7.-

Símbolo de conexión de salida en un ordinograma----------→

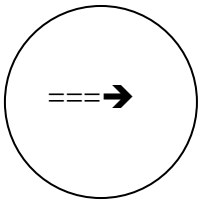


Diagrama 0.8.-

Símbolo de conexión de entrada en un ordinograma----------→

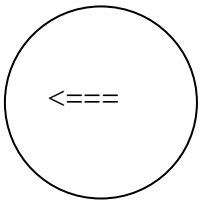


Diagrama 0.9.-

Símbolo de cuestión o pregunta en un ordinograma----------→

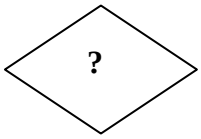


Diagrama 0.10.-

Línea de conexión entre elementos----------→

Diagrama 0.11.-

Documento a recibir----------→

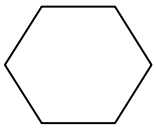


Diagrama 0.12.-

Documento a emitir----------→

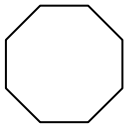


Diagrama 0.13.-

Símbolo de registro de datos----------→

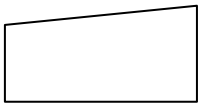


Diagrama 0.14.-

Símbolo identificador de informe ----------→

Figura I.-Modelo de ordinograma general.

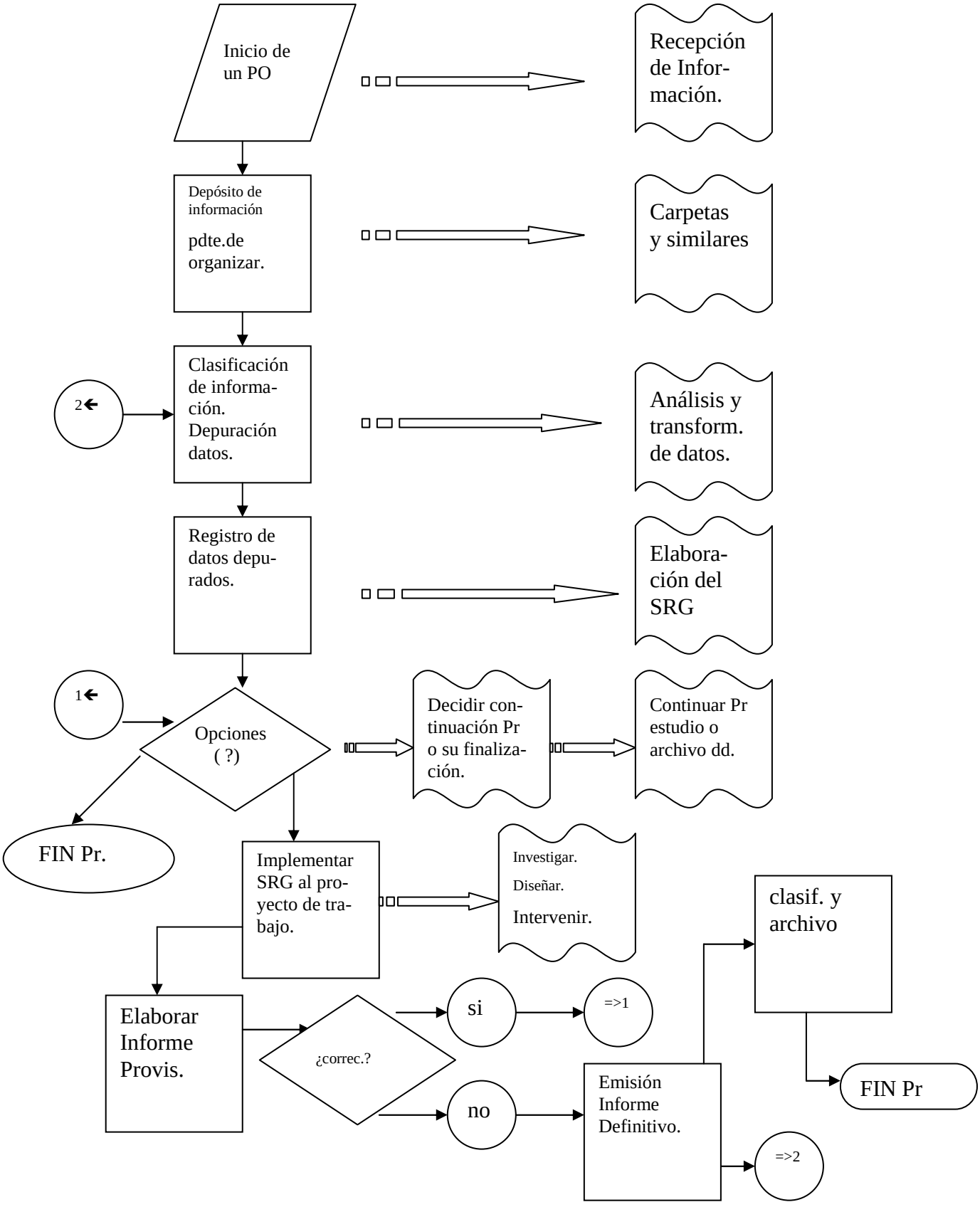


Figura II.- MODELO DE ORGANIGRAMA GENERAL

II.1-Modelos de diagramas

Diagrama II.1.1.- IDENTIFICADOR DE LA ORGANIZACIÓN

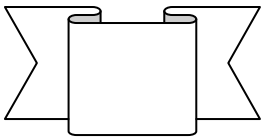


Diagrama II.1.2.-IDENTIF.CONSEJO DIRECCION O DE ADMON. Es el conjunto de personas ejecutivas que diseñan la política a seguir por la Organización.

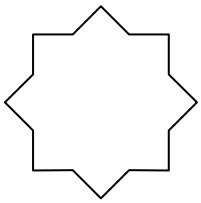


Diagrama II.1.3.-IDENTIF.DE DIRECCION GRAL., GERENCIA O SIMILAR.

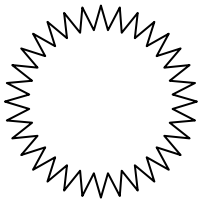


Diagrama II.1.4.-IDENTIF.DE UN CONSEJO ASESOR, DPTO. ASESOR O GABINETE ASESOR EXTERNO A LA ORGANI-ZACION (SIN PODER EJECUTIVO NI DECISORIO)

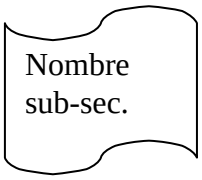
Diagrama II.1.5.-IDENTIFICADOR DE SECRETARIA GRAL. TECNICA. Suelen ser departamentos de organismos públicos. Cada ministerio, similar o equivalente tienen una secretaría técnica que se encarga de asistir a la persona titular del departamento.
Su labor consiste en corregir y perfeccionar legalmente las decisiones del cargo político encargado de un departamento.

Es un dpto.permanente y pertenece a la carrera funcionarial .
Se distingue del staff porque éste no pertenece a la organización, es contratado fuera de ella y no tiene cargo ni mando.

Diagrama II.1.6.- Diagrama departamental. Se sugiere esta forma para indicar un departamento dependiente de II.1.1, II.1.2, II.1.3 ó II.1.5.

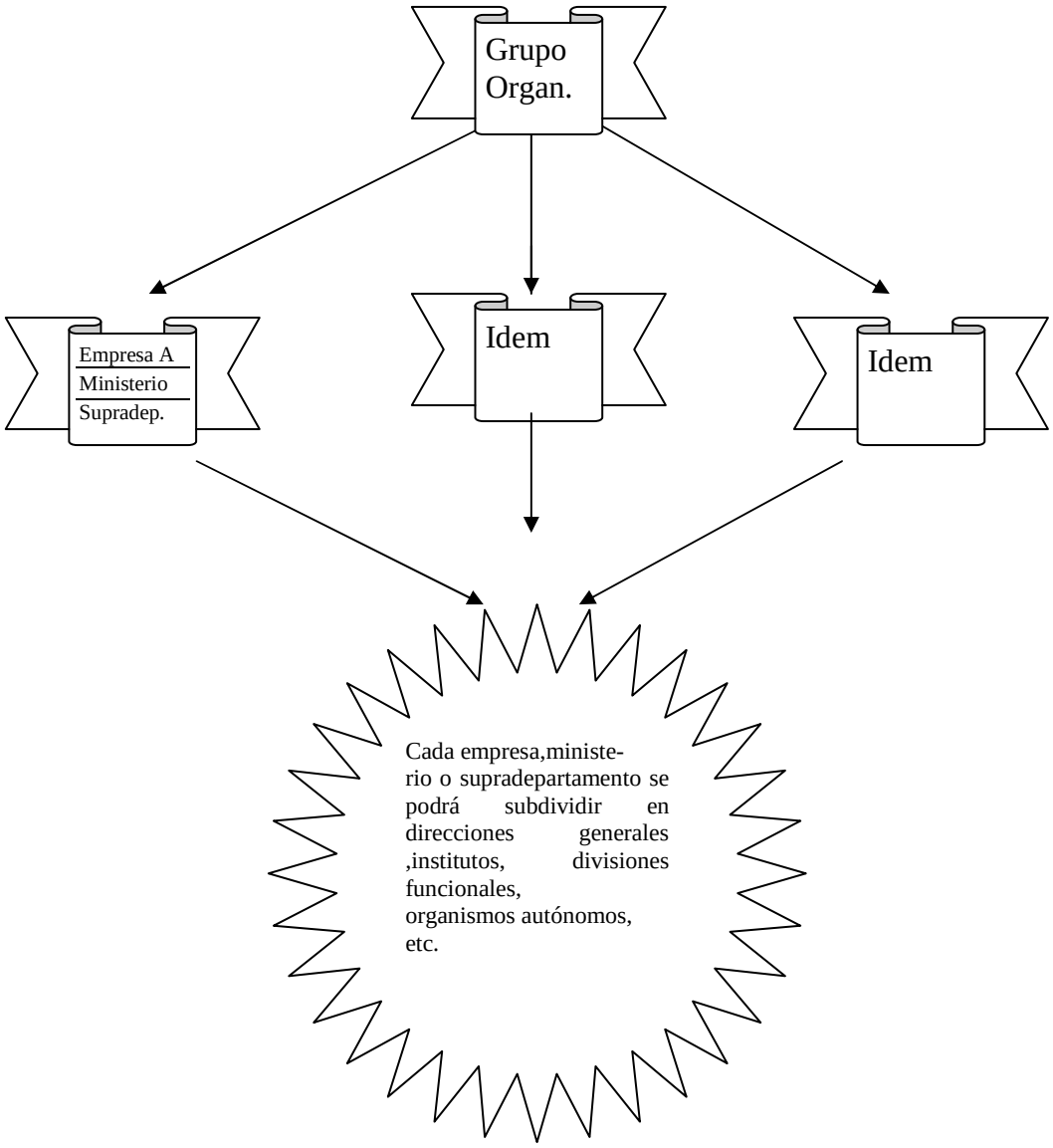
Diagrama II.1.7.-Diagrama departamental.- Se sugiere para identificar una sección de II.1.6.

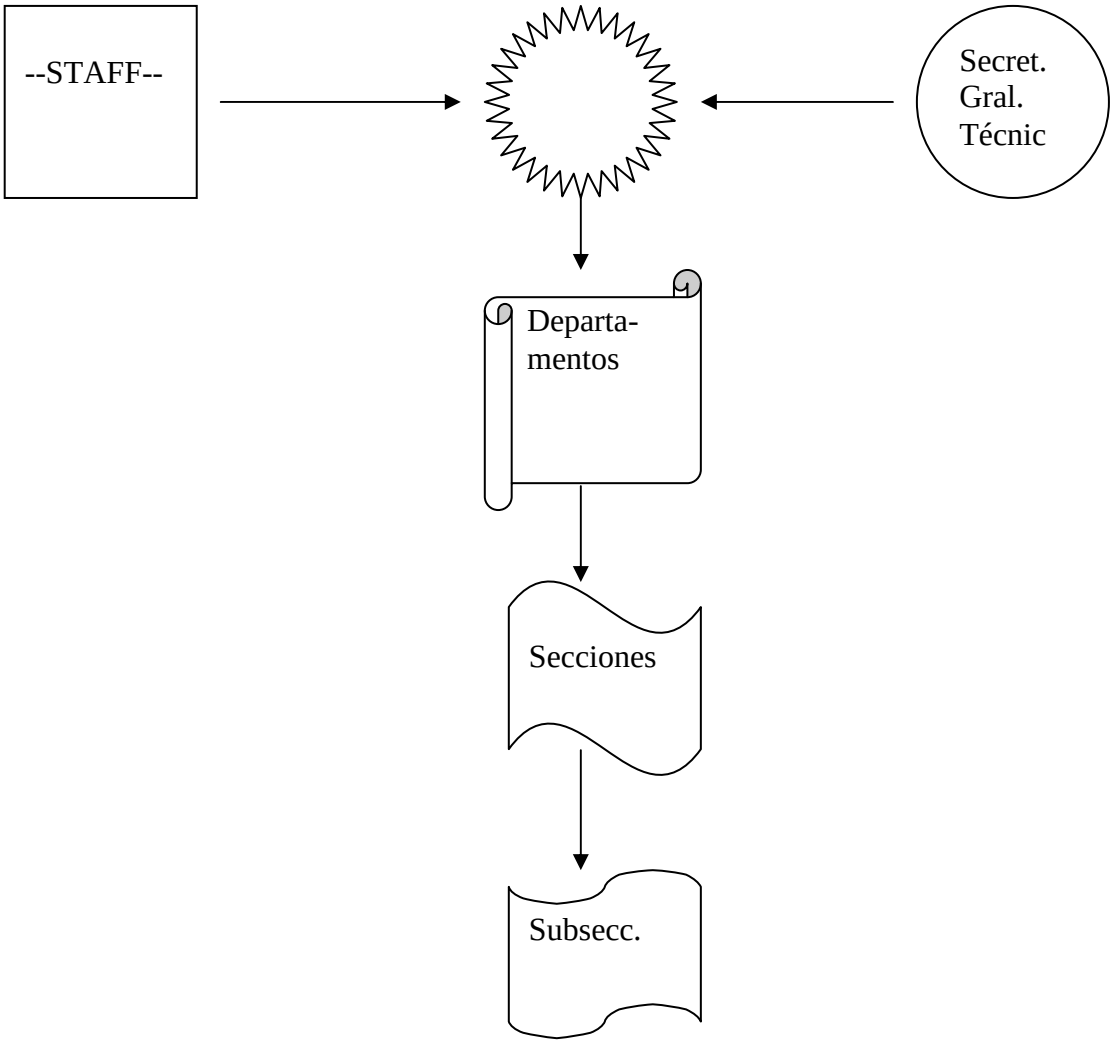
Diagrama II.1.8.-Diagrama departamental. Se sugiere como subdivisión (subsección...) de II.1.7.



II.2.-Modelo General de Organigrama

Al modelo general de un organigrama departamental (OrDe) no hay que confundirlo con el organigrama funcional (OrFu) ni con el ordinograma de procesos (OrdPr). El OrFu diseña los objetos y funciones de las personas y equipos de las mismas. El OrDe solamente propone una forma de conexión entre los departamentos, desde el punto de vista legal (responsabilidad civil) y organizativo (eficiencia y eficacia).





MODELOS:

II.3 ORDECON

II.4.-ORMIX

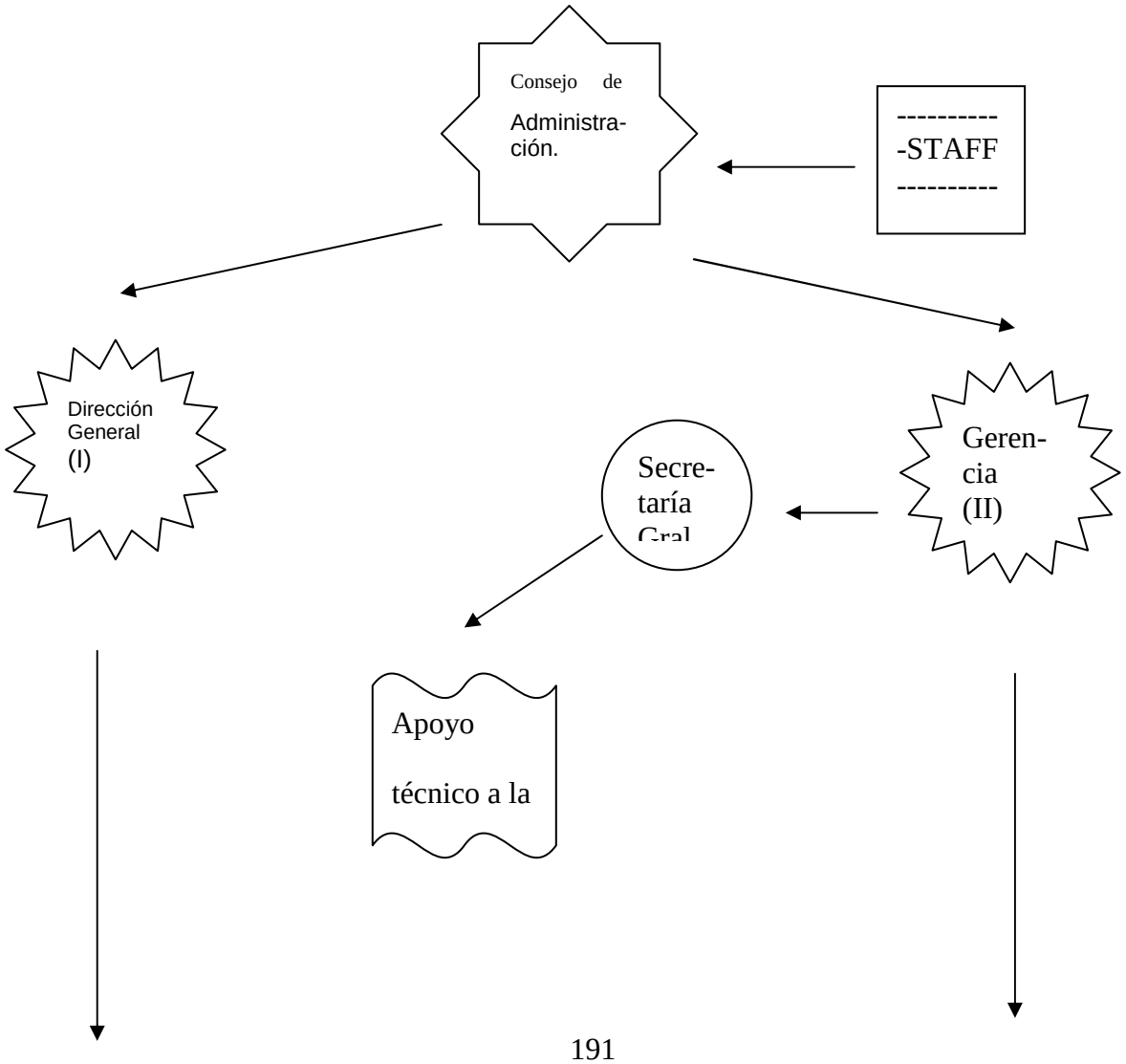
II.5.-ORFON

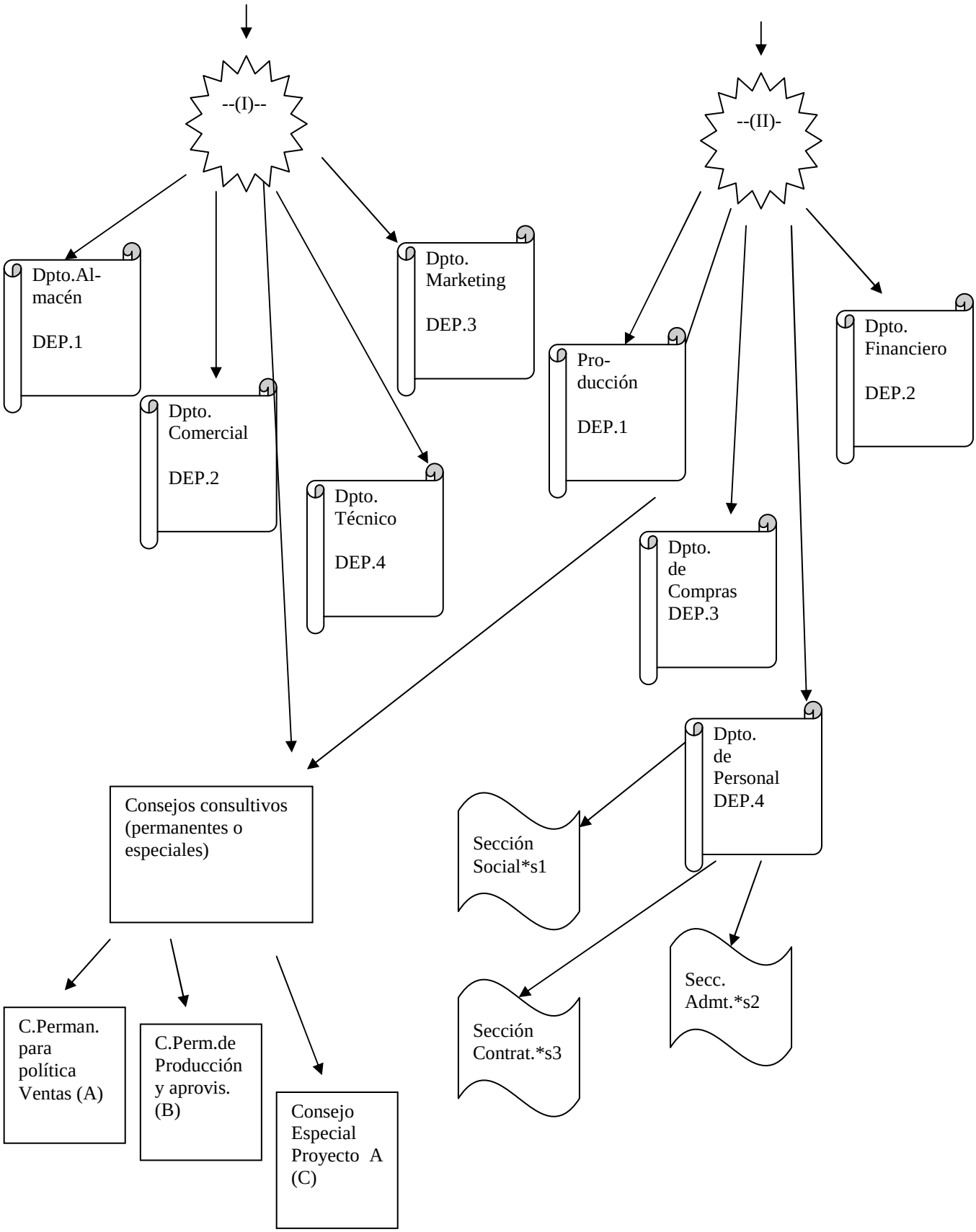
II.6.-ORJER

II.7.-ORCOP

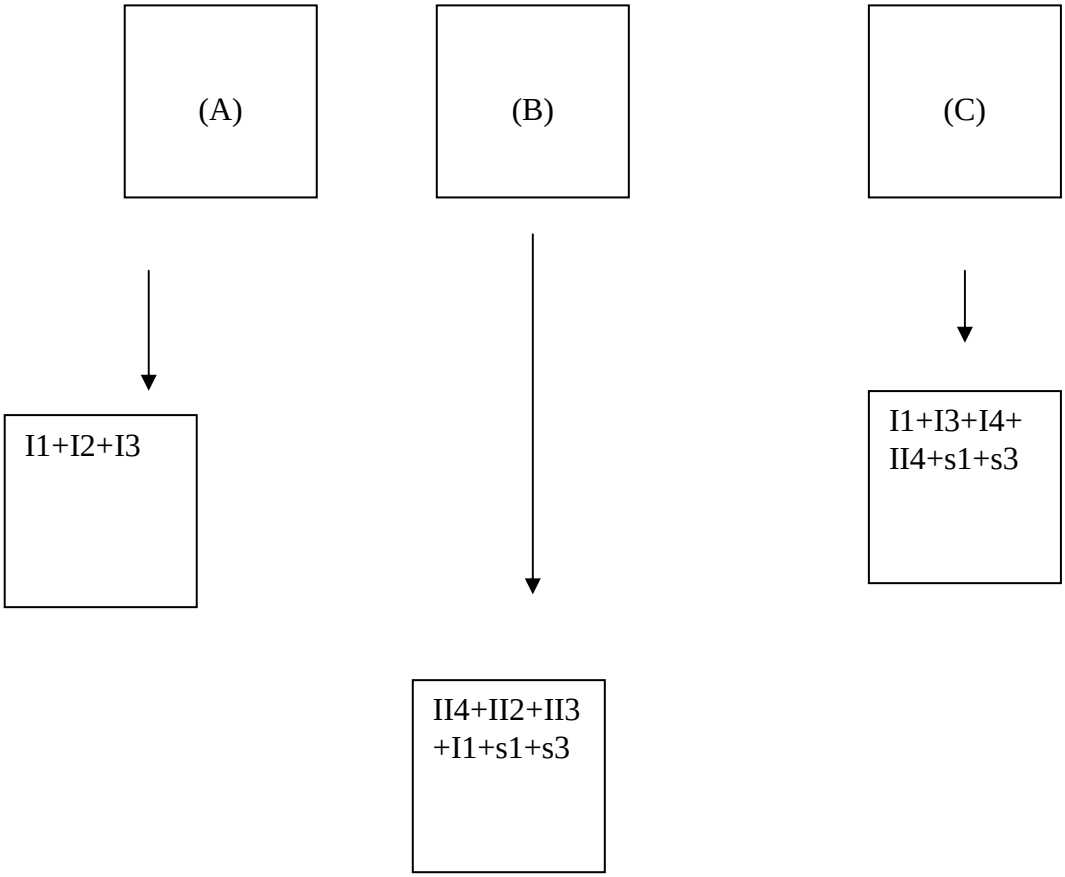
Modelo II.3-ORDECON.-En este modelo se intuyen las funciones de cada departamento; sin embargo, entiendo que sigue sin tratarse de un organigrama funcional, sino de ramificación organizativa por departamentos y secciones. Será el SO quien definirá funciones y lo especificará en el MAPO. Y, recordemos, el SO se esquematizará mediante los gráficos ordinativos (ordinogramas, no organigramas). No obstante, mediante el diagrama DI-III.15 se podrá matizar someramente algún tipo de función esencial, con carácter simplemente informativo.

Como ejemplo de un ORDECON pondremos un esquema de una empresa privada dedicada a la elaboración de un determinado producto, cuyos trabajadores sufren algún tipo de minusvalía psíquica o física.

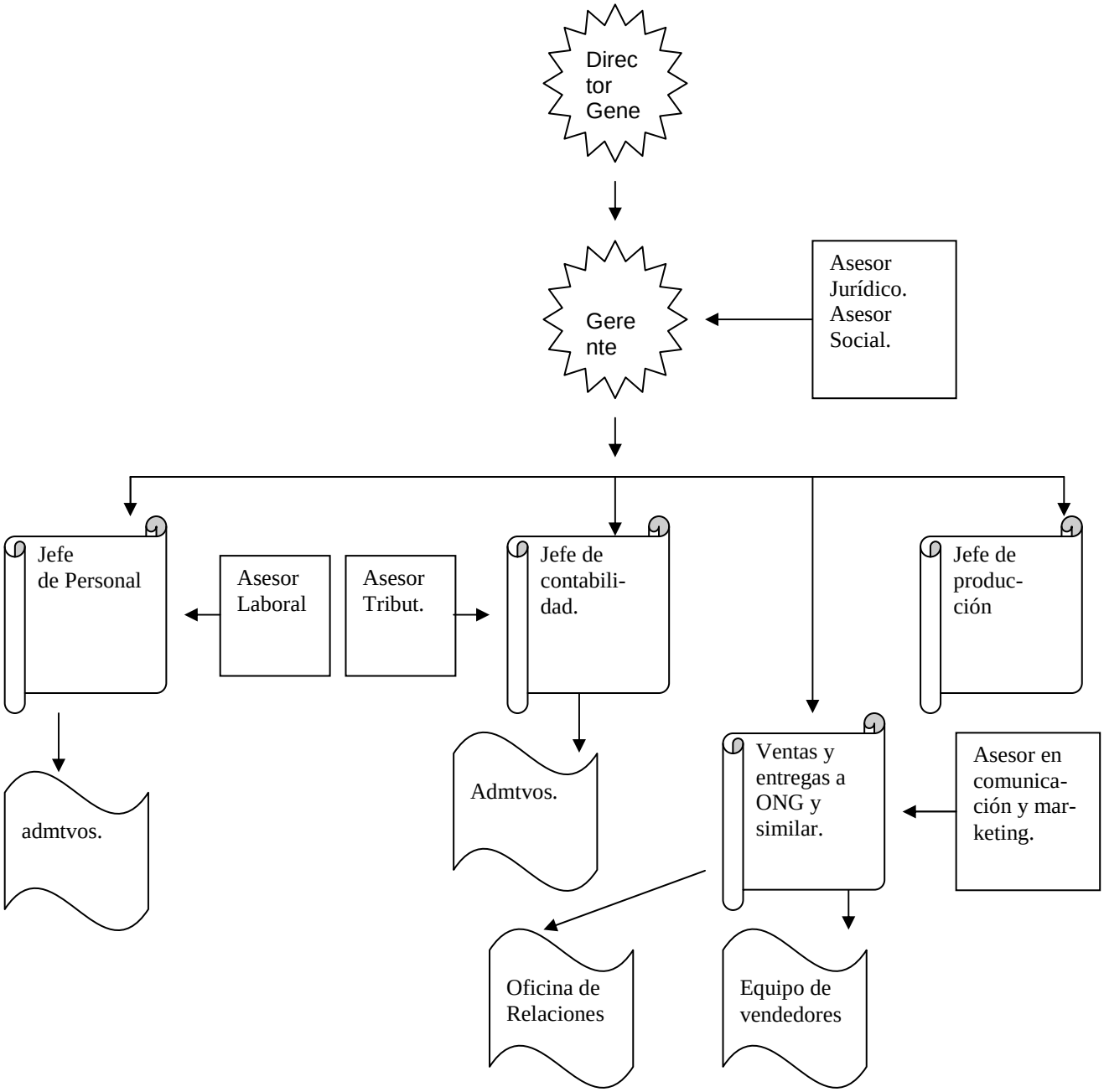



--(I)--
--(II)-
Dpto.Al-macén
DEP.1
Dpto. Comercial
DEP.2
Dpto. Técnico
DEP.4
Dpto. Marketing
DEP.3
Pro-ducción
DEP.1
Dpto. Financiero
DEP.2
Dpto. de Compras DEP.3
Dpto. de Personal DEP.4
Consejos consultivos (permanentes o especiales)
Sección Social*s1
Secc. Admt.*s2
Sección Contrat.*s3
C.Perman. para política Ventas (A)
C.Perm.de Producción y aprovis. (B)
Consejo Especial Proyecto A (C)

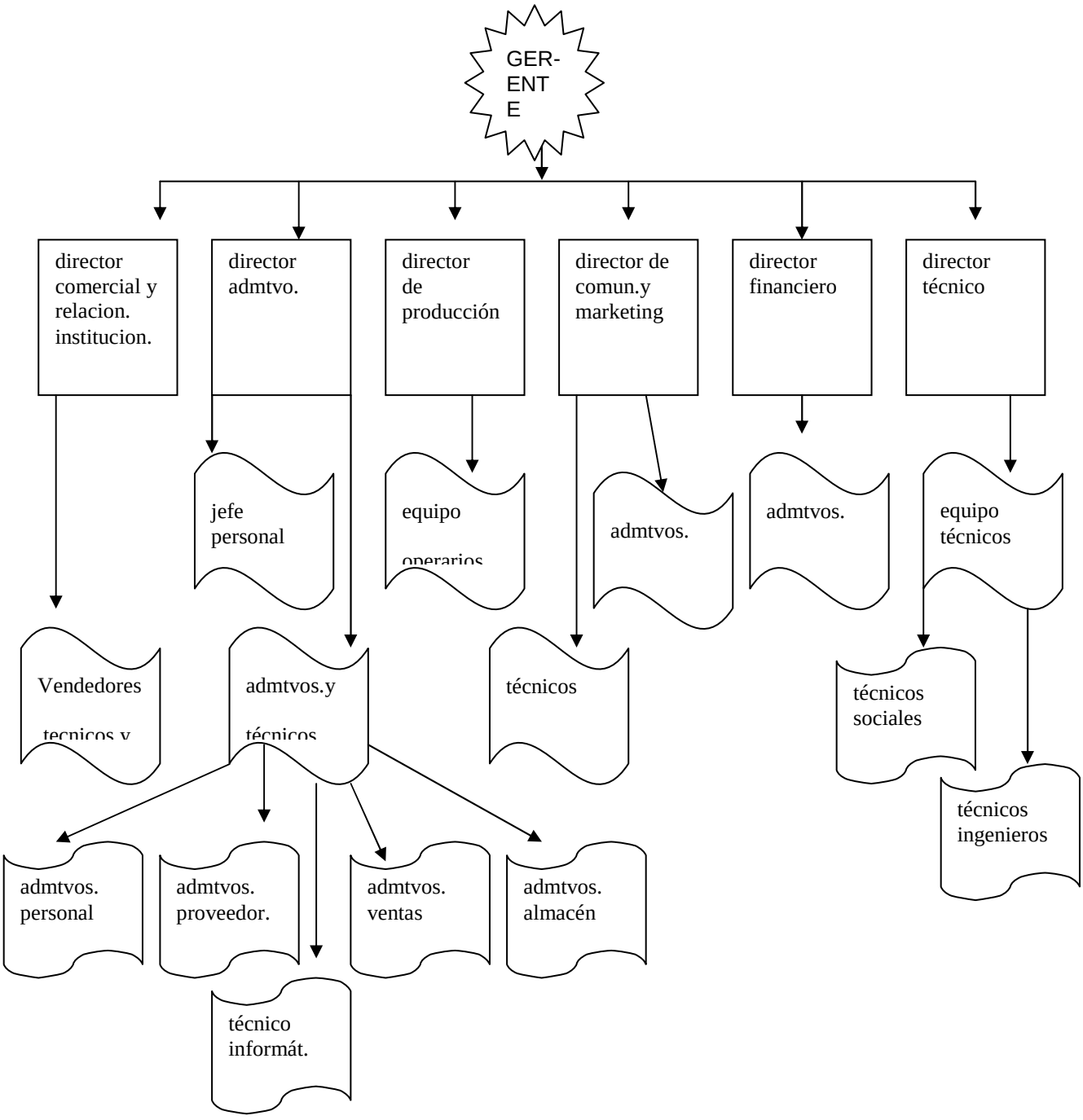
Organigrama de la composición de los consejos consultivos.



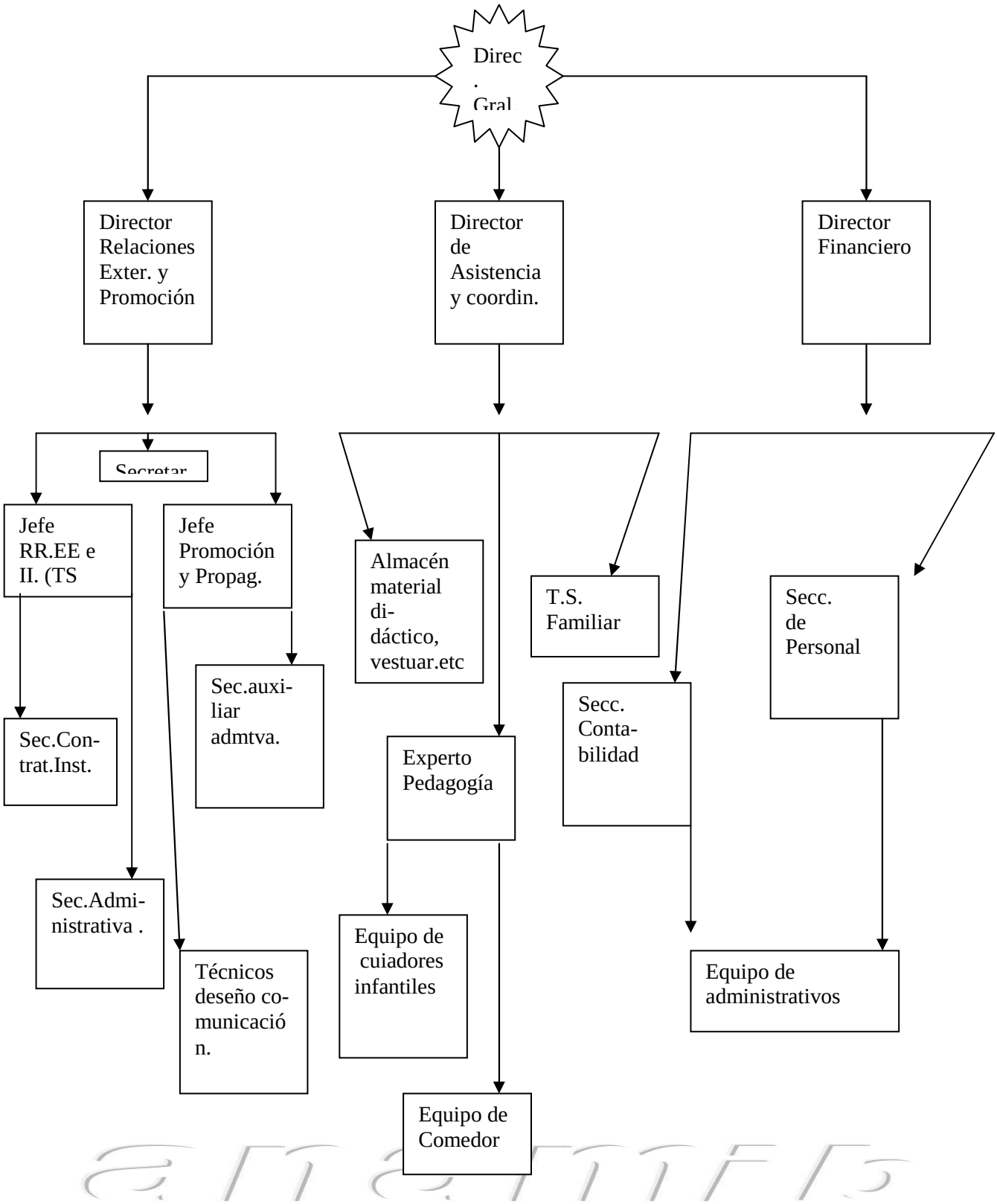
Modelo II.4-ORMIX.- Organigrama de organización mixta con staff. Vamos a suponer una organización dedicada a la adqisición de bienes y productos para su entrega a países subdesarrollados o en situación catastrófica de cualquier tipo. Suministraremos alimentos, medicinas, material escolar, profesionales, etc. Asimismo, nuestra organización se dedicará a la elaboración de productos de alimentación: cajas de quesitos en porciones, yogures y cuajadas, mantequilla y mermeladas.



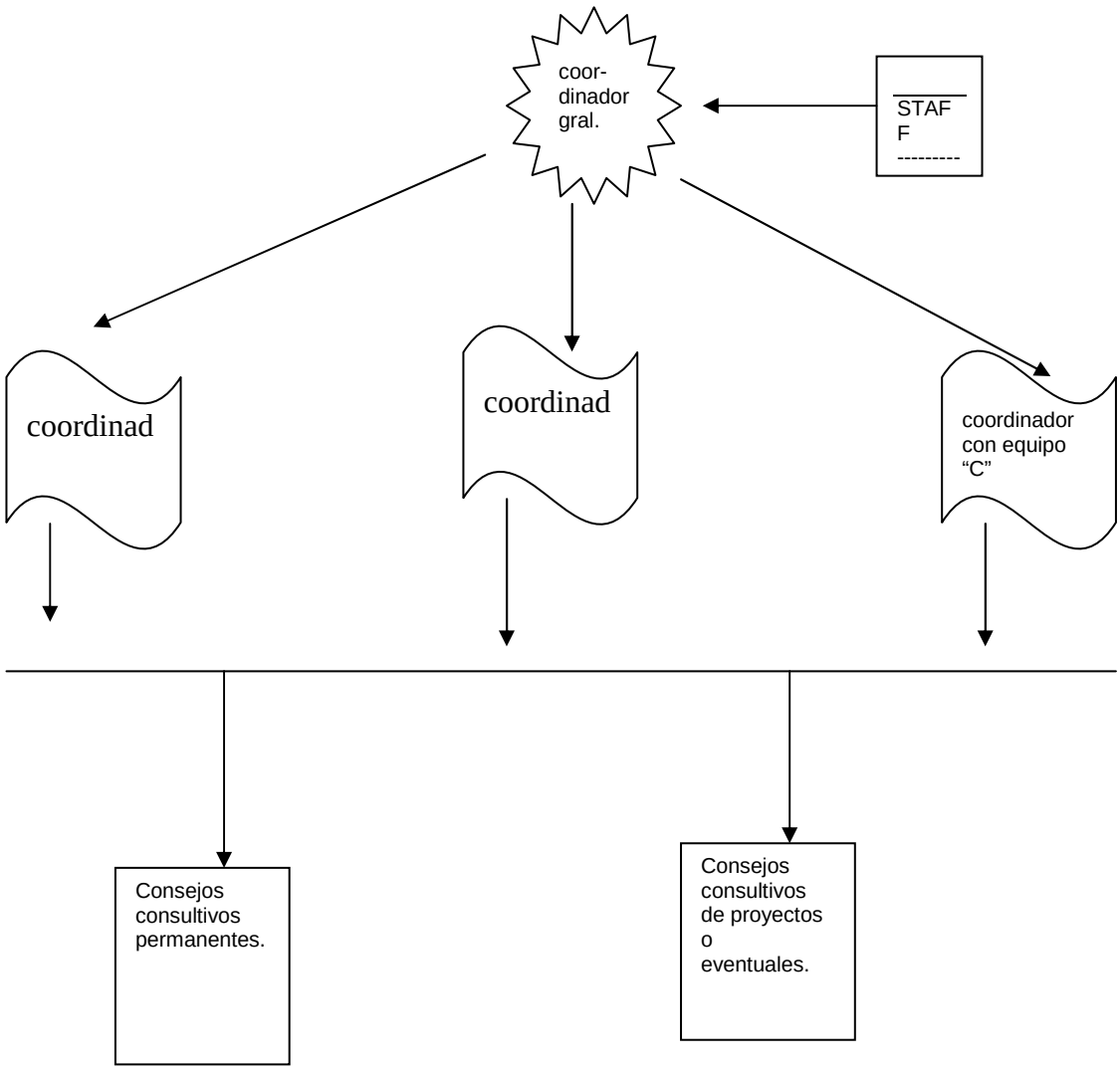
Modelo II.5-ORFON.- Modelo de organigrama de organización funcional. Vamos a suponer el mismo ejemplo de empresa que se ha utilizado en el modelo ORMIX.



Modelo II.6-ORJER.- Modelo Jerárquico. Supondremos una organización destinada a centro de dia y a residencia infantil.



Modelo II.7-ORCOP.- Sistema de coordinación y colaboración. Fórmula de trabajo en equipo.



A-2:Modelos de ordinogramas

Diagrama 1.- Esquema del SPO

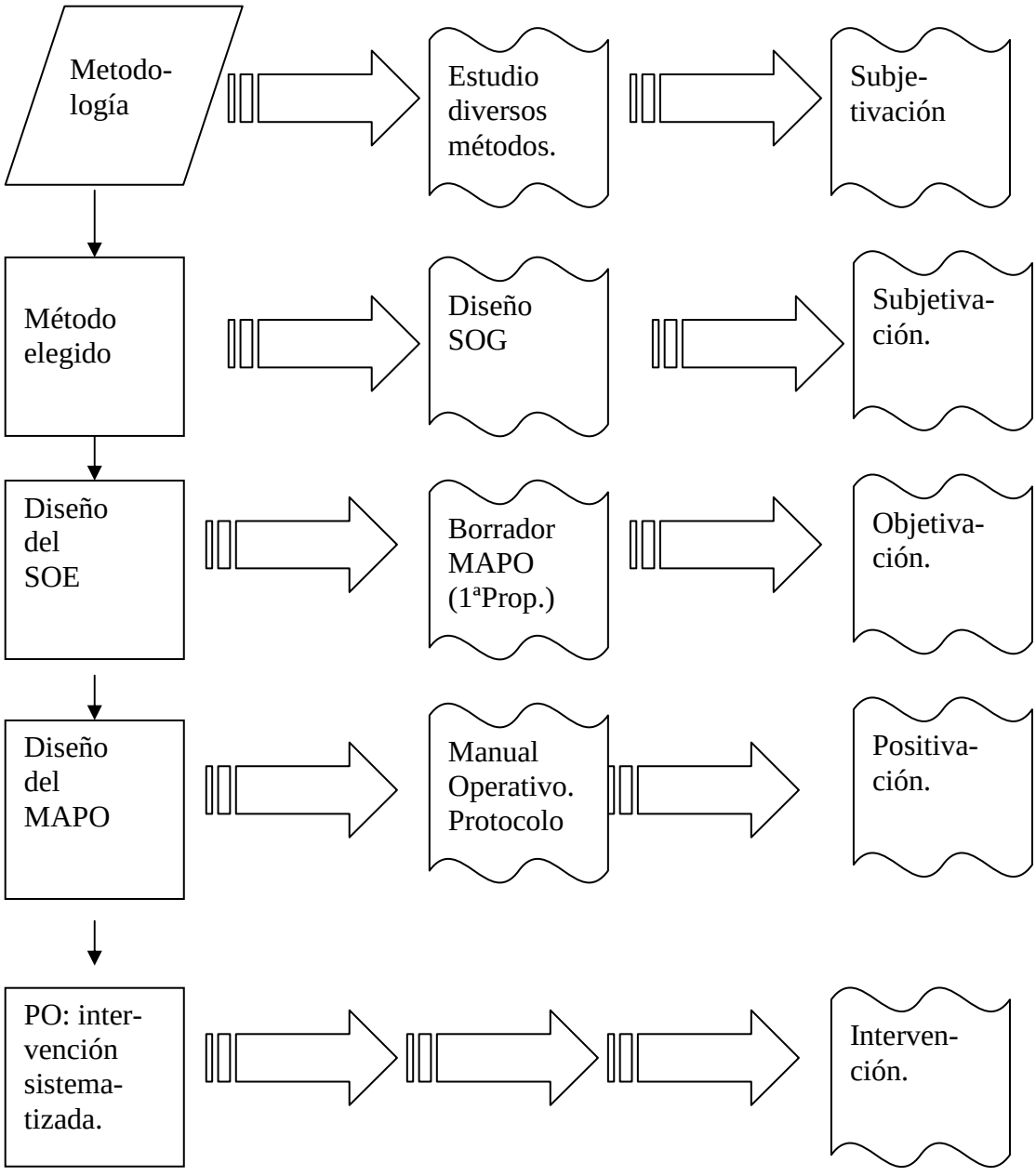


Diagrama 2.A.- Esquema de la Fenomenología.

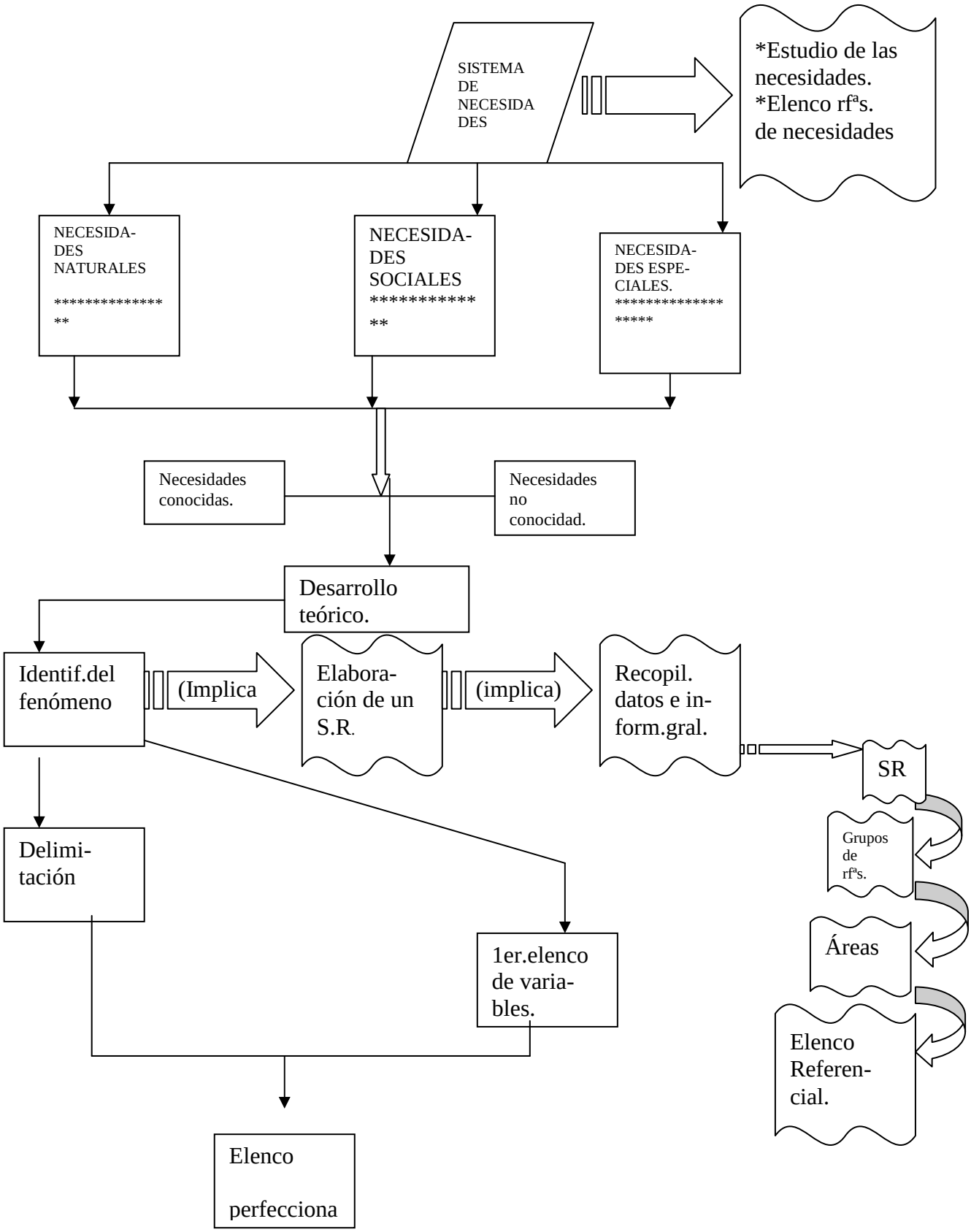
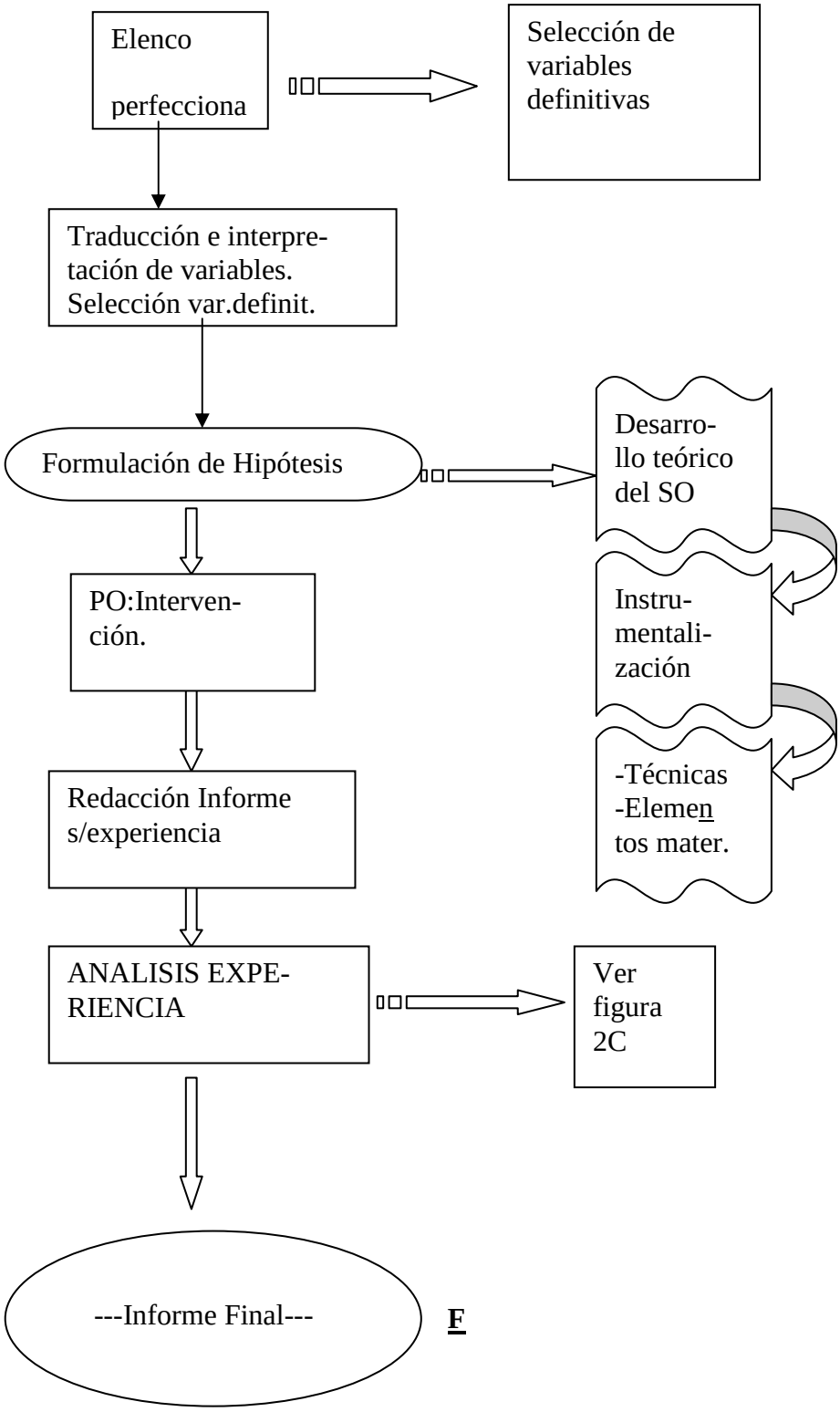


Figura nº 2.B.- (continuación)



igura nº 2.C.- (continuación)

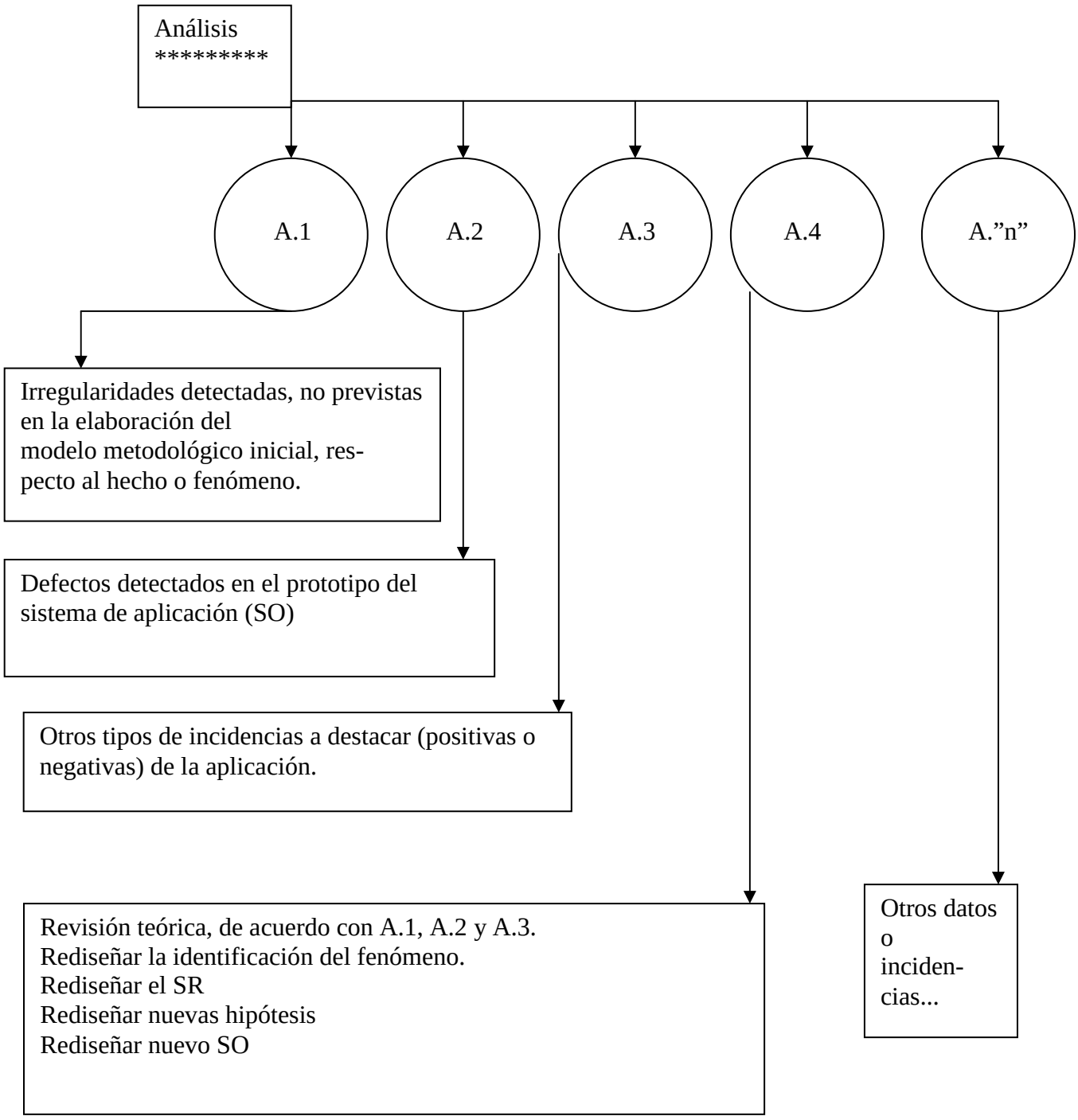


Figura nº 3.- Proceso operativo.

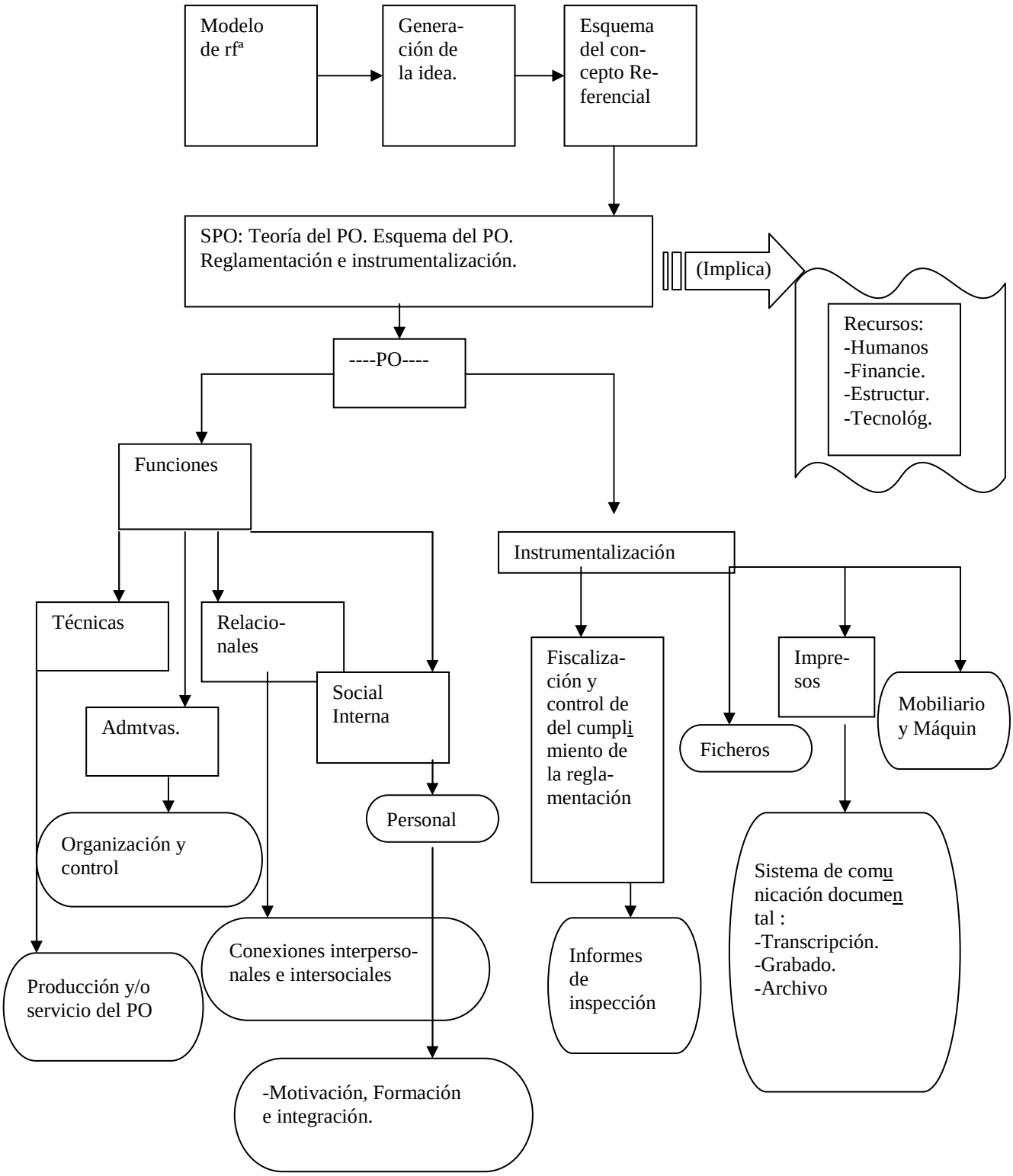


Figura nº 4.-Esquema del método general básico.

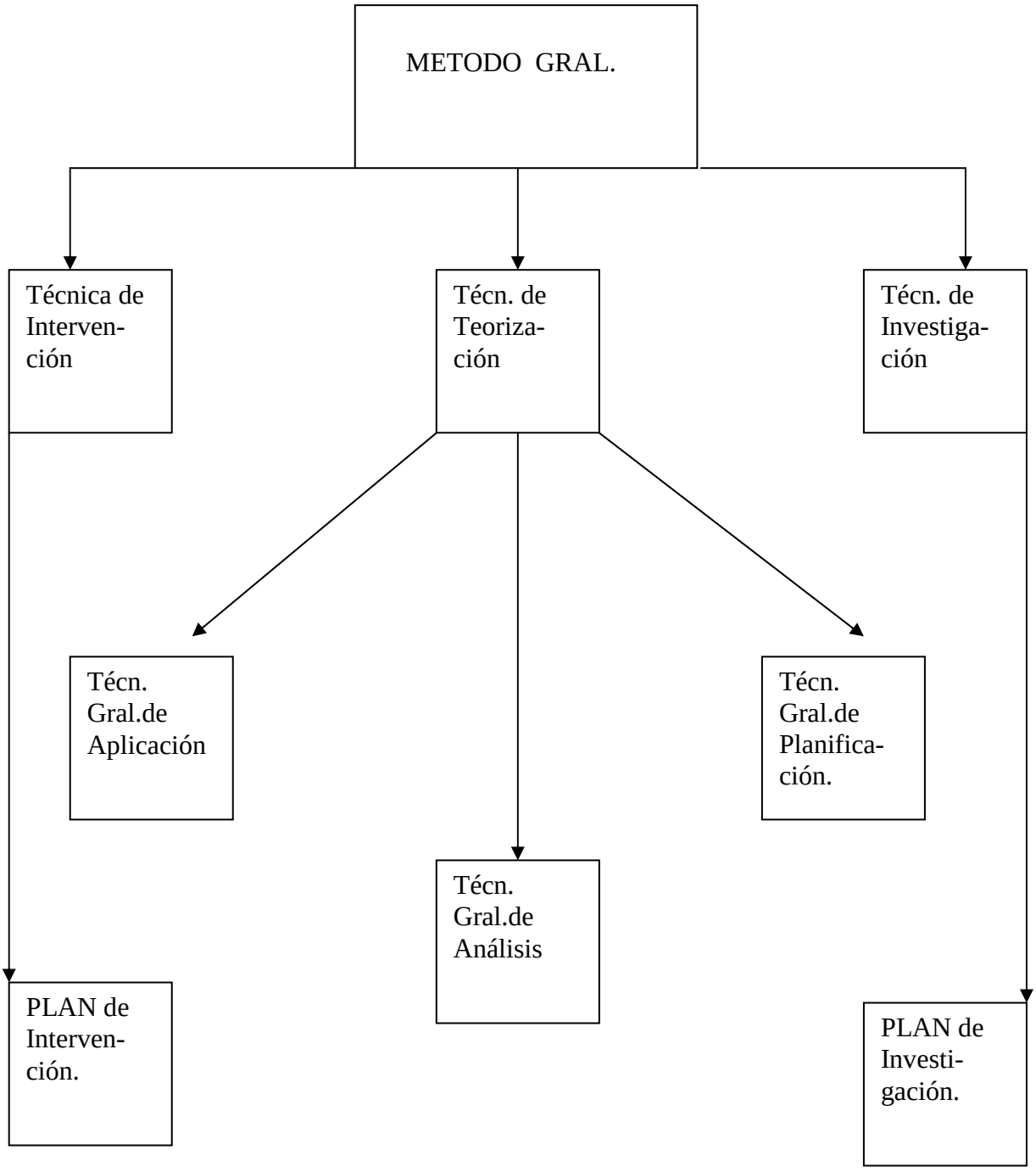


Figura 4.1.- Esquema del método

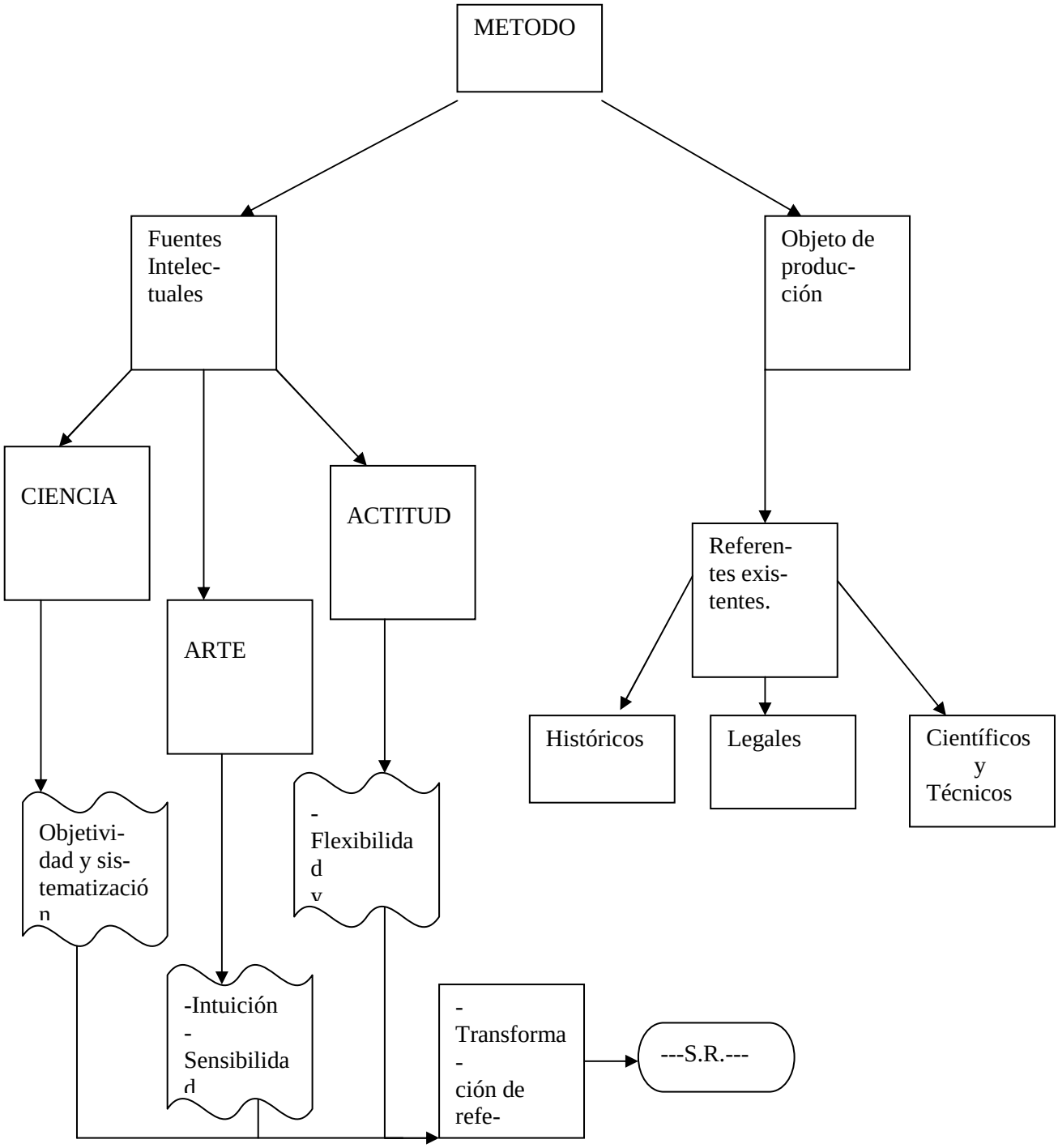


Figura 4.2.- (continuación)

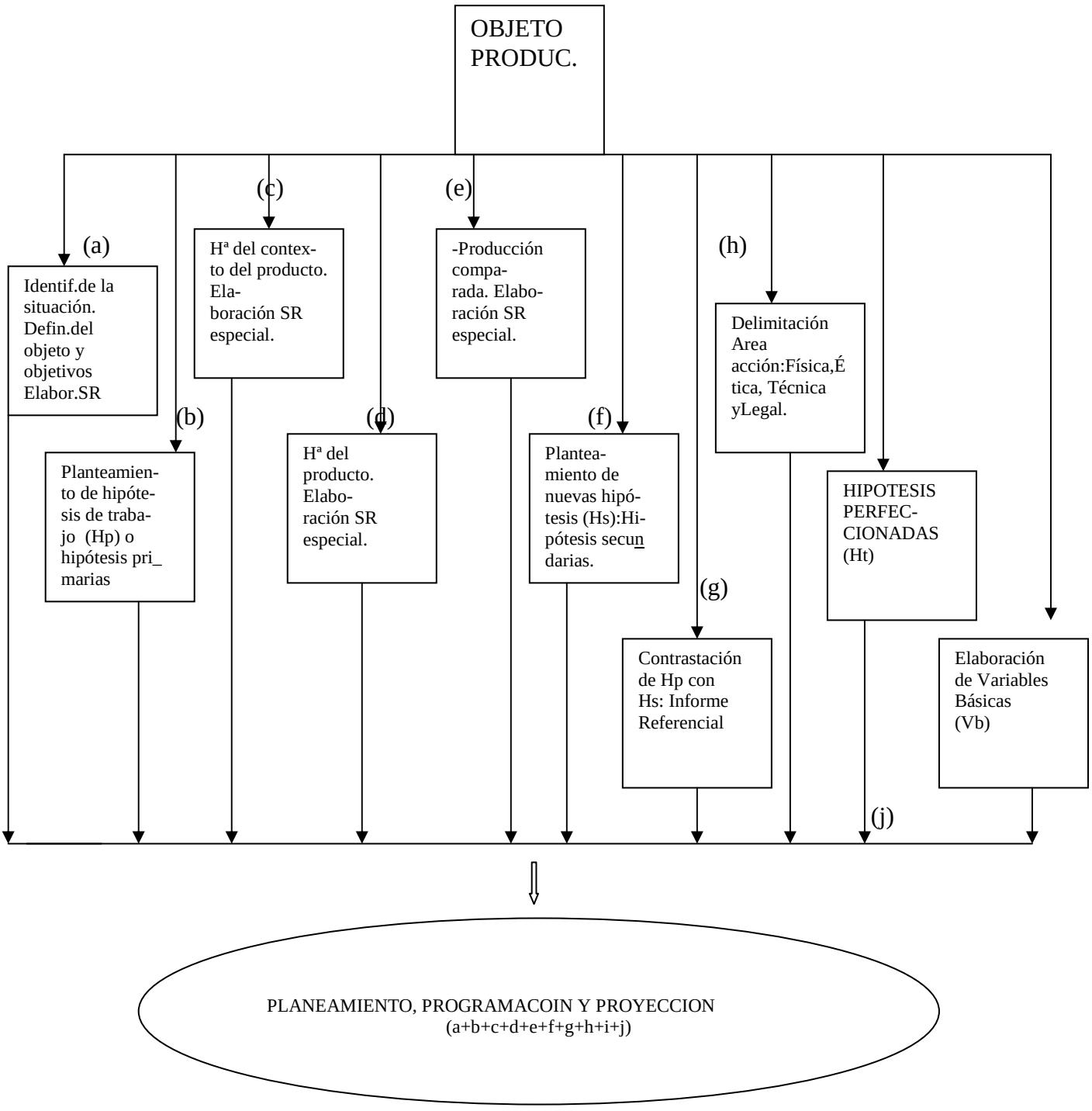


Figura nº 5.- Sistema Referencial. Clasificación referencial.

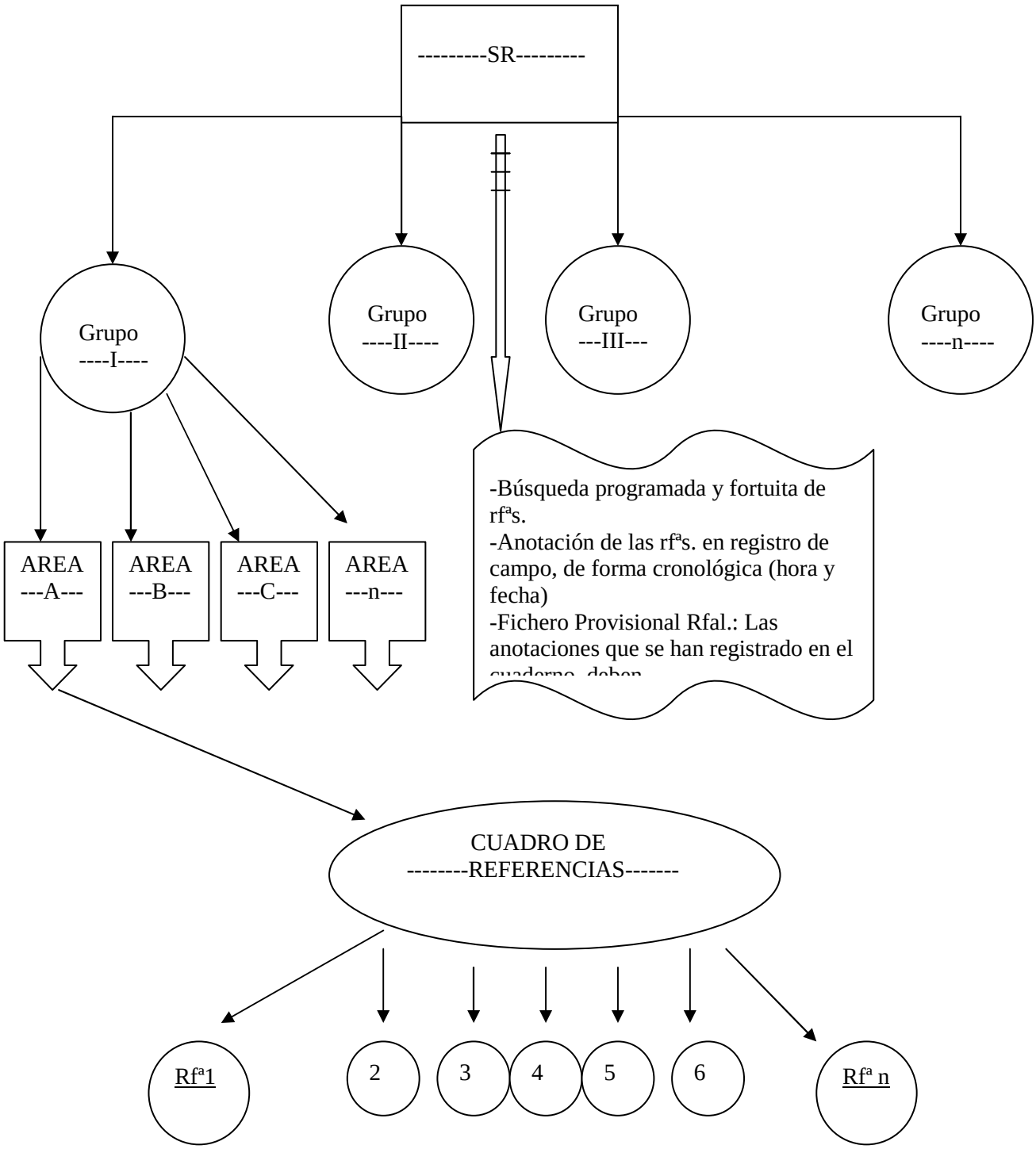


Figura nº6.- Esquema del PS (Proceso Secuencial)

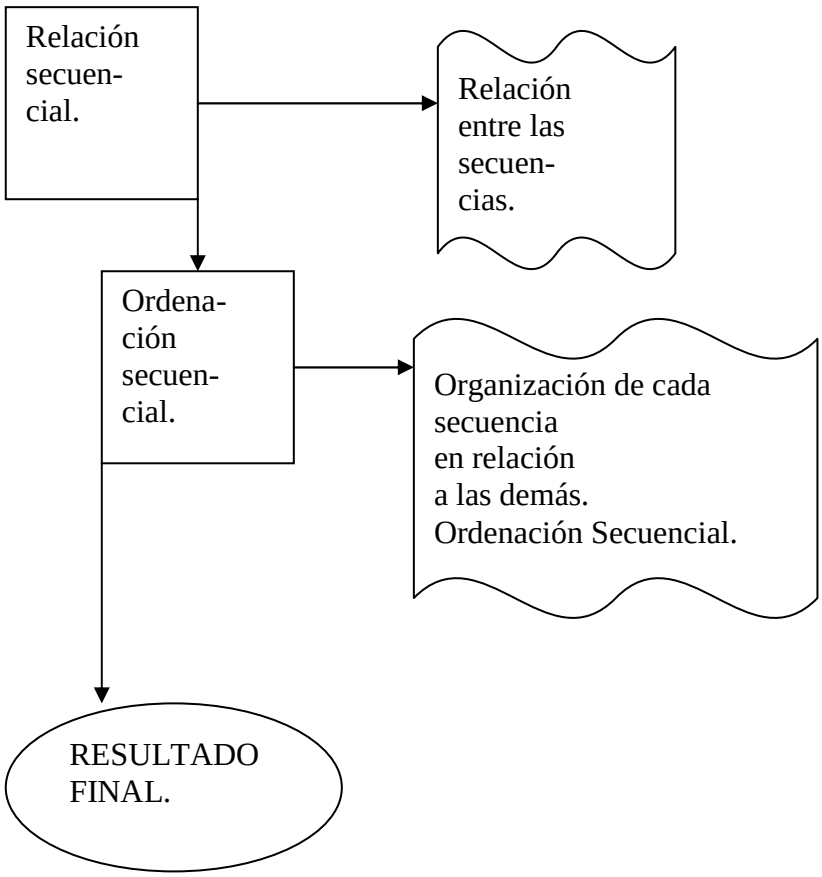


Figura 6.1.1.- Continuación Proceso Secuencial.

(Proceso Secuencial Específico)

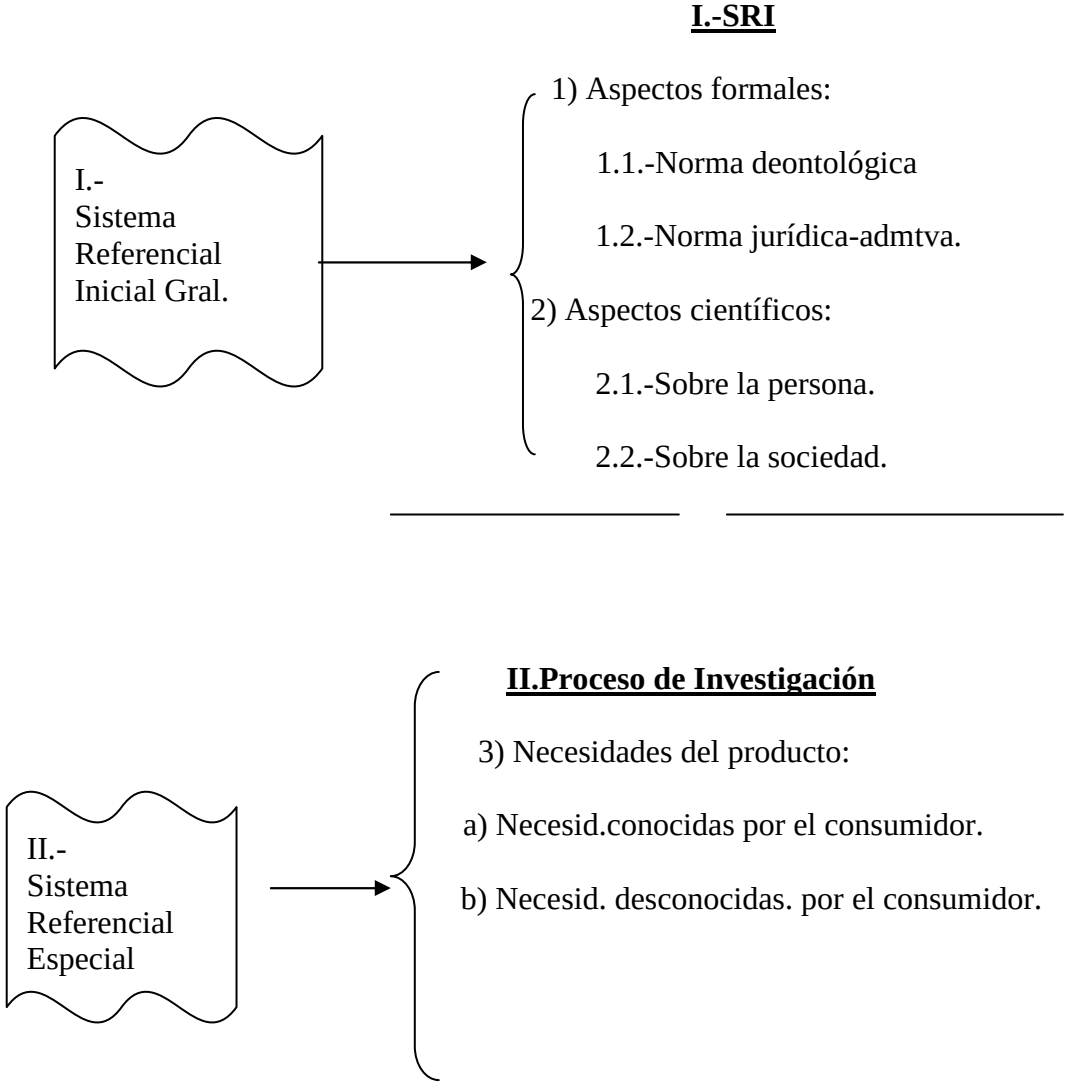


Figura 6.1.1.- Continuación

.

III. PROCESO DE PLANIFICACION

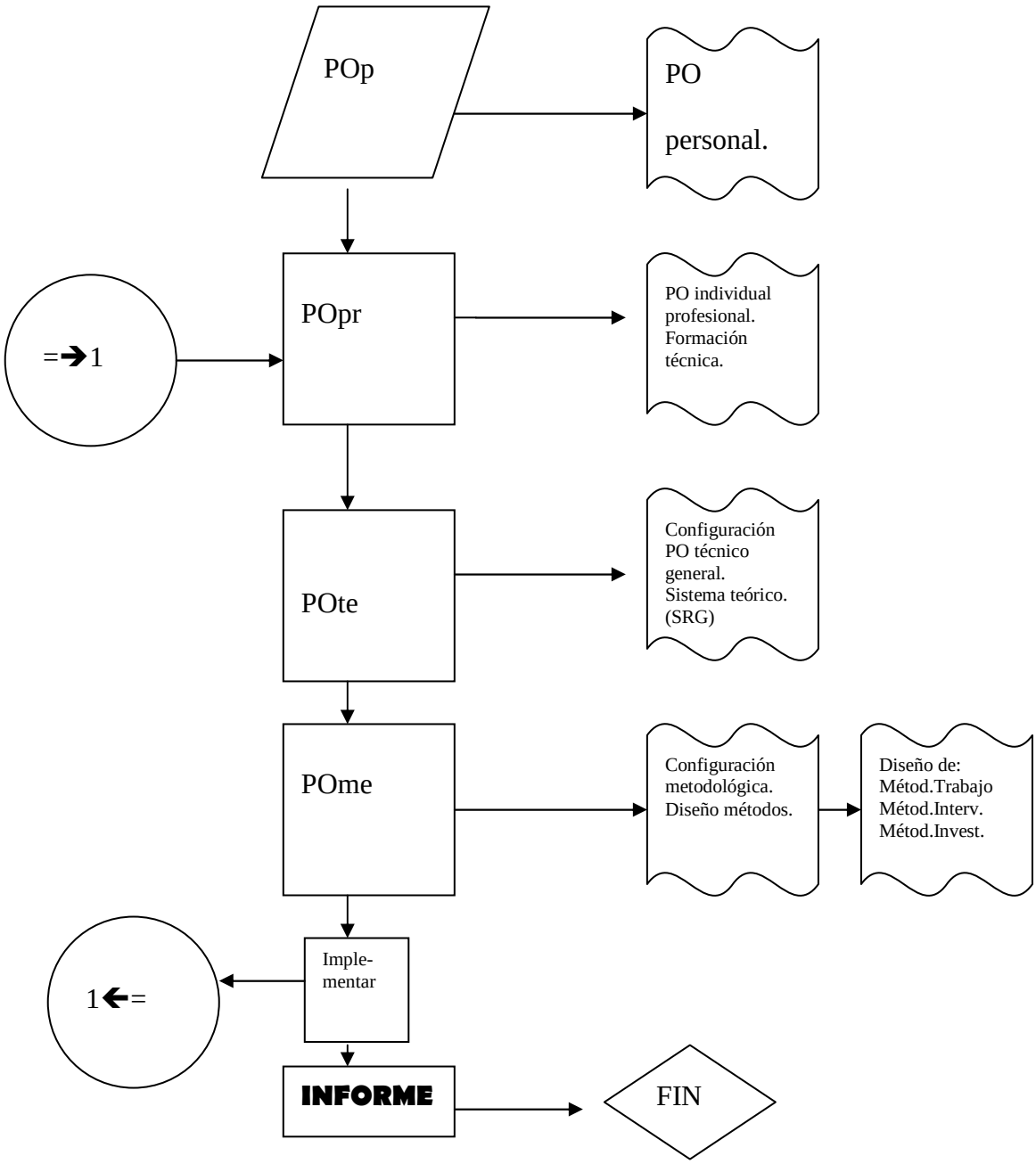
III.- Planificación →

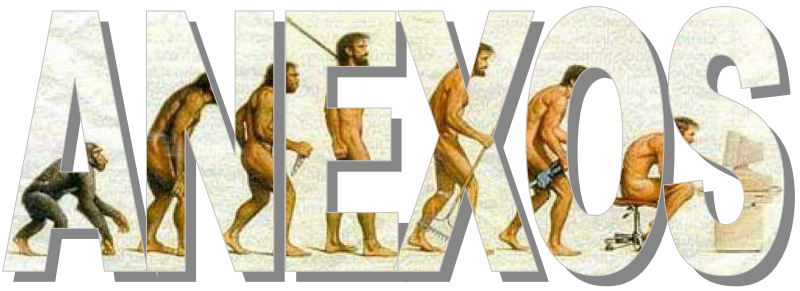
4) Elaboración de síntesis de las funciones y objetivos del proyecto.

5) Contrastación de la síntesis con los aspectos formales (legales).

6) Elaboración de informe, especificando los riesgos generales por posibles diferencias o contradicciones entre aspectos formales y científicos.

Figura nº 7.- Tipos de esquemas de procesos. Ordinograma.





GRUPO B

-B-1: Modelo perícia socio-laboral

-B-2: Formularios

-B-1: Modelo perícia socio-laboral

PERITACIÓN SOCIO-LABORAL

La pericial, que se llevará a cabo a petición del afectado o del letrado que le represente, en caso de litigio, se estructurará en función de los siguientes aspectos:

1.-Entrevista inicial con el letrado, si existiere.

2.-Entrevista preliminar con el afectado (EPA).- Es el primer contacto entre perito y afectado. Se establece una fase de presentación e identificación de ambos. El perito explicará el proceso de estudio pericial y las pautas a seguir. El cliente cuestionará o expondrá sus dudas, desacuerdos u observaciones que considere. Una vez acabado y pactado el acuerdo del proceso de investigación, el cliente tendrá el turno de palabra que trascurrirá libre, salvo necesarias reconducciones en las cuales el perito deberá intervenir para evitar desviaciones del tema central objeto de estudio.

En cuanto al proceso que el perito propondrá al cliente, será el siguiente:

a) Presentación del perito: nombre, credenciales y objeto del estudio.
b) Duración de la entrevista.
c) Consecuencias de la pericia.
d) Manifestación de confidencialidad y acuerdo de utilización sigilosa de los datos.
e) Manifestación del derecho del cliente a ampliación, rectificación o corrección de las informaciones y datos aportados.
f) Solicitud de presentación al cliente: identificación personal (nombre, dni, domicilio, teléfonos, correos electrónicos, etc.; situación familiar; currículo sucinto profesional; discurso libre sobre los hechos que interesan.

3.-Relato escrito del afectado.- El relato se habrá solicitado por el perito en la EPA, con el fin de ser aportado a aquél para su posterior análisis.

4.-Análisis del relato (AR).- Se utilizarán las técnicas holísticas. Se ordenarán y estructurarán los datos e informaciones. Se elaborará elenco de elementos contradictorios y elenco de elementos confusos. Se confeccionará lista de cuestiones a aclarar o matizar por el cliente. Se contrastarán los datos con la teoría existente sobre riesgos psicosociales en el trabajo.

4.1.- Entrevistas colaterales, si procediera.
4.2.- Entrevistas a la contraparte, si procediera.

5.-ENE (entrevista estructurada).- Se convocará al cliente, una vez elaborado el informe sobre el AR, al efecto de realizar una entrevista estructurada. En ésta se considerarán las siguientes variables, entre otras posibles que el caso demande de acuerdo con la casuística:

a) Cuestionario de preguntas referidas a las cuestiones por aclarar, dudosas o contradictorias.

b) Cuestionario de preguntas de carácter técnico para establecer diagnosis sobre la situación. En especial, se tratará de preguntas para discernir el grado posible de simulación u histrionismo del cliente, así como el grado de veracidad y posibilidad de las manifestaciones realizadas. También se contrastarán los hechos descritos con la teoría sobre estrategias de manipulación, con el fin de observar el grado existente o inexistente de invención del cliente. En la medida que los hechos descritos se acerquen más a las estrategias teóricas demostradas, el grado de simulación irá disminuyendo, ya que, en general, el cliente tiene posibilidades en su imaginación pero éstas no pueden acercarse, salvo que sea un afectado y al mismo tiempo especialista, a las reseñas científicas elaboradas.

e) Cuestionario final para depurar datos.

6) ID (informe/dictamen).- El informe o dictamen, según los casos, estará compuesto por las siguientes partes y/o documentos:

6.0.- Identificación del procedimiento judicial si existiere.

6.1.- Ficha de identificación del perito: nombre, titulación o credenciales, número de colegiado y colegio o asociación profesional a la que pertenece.

6.2.- Ficha de identificación del cliente: nombre, dni, domicilio, fecha y lugar de nacimiento, estudios, profesión y datos familiares (cónyuge, hijos…)

6.3.- Declaración jurada del perito, de acuerdo con el artículo 335.2 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

6.4.- Descripción del objeto de la pericia.- Hipótesis a verificar: hechos que el cliente manifiesta como motivación de su enfermedad y/o conflicto socio-laboral.

6.5.- Descripción de la metodología y técnicas utilizadas.

6.6.- Desarrollo de gráficos, cuestionarios y similares utilizados.

6.7.- Antecedentes sobre el caso.- Redacción de los hechos, obtenidos mediante la entrevista con el cliente y las realizadas colateralmente.

6.8.- Argumentación.- Análisis de los antecedentes.

6.9.- Conclusiones: interpretación de los datos de acuerdo con la teoría existente al efecto.

6.10.- Propuestas.- Planteamiento de posibles soluciones a la situación diagnosticada.

6.11.- Acuerdo de confidencialidad y de la protección de los datos, entre cliente y perito:

6.11.1.- Declaración del perito de proteger los datos, de acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter personal.

6.11.2.- Declaración del cliente sobre la exactitud y veracidad de los datos aportados al perito.

6.11.3.- Autorización del cliente a favor del perito para que elabore el análisis, estudio e investigación sobre los datos obtenidos, emitiendo el correspondiente informe o dictamen final.

6.11.4.- Acuerdo entre ambas partes sobre la utilización de los datos, en cuanto que éstos solamente pueden ser utilizados para los fines por los que han sido recogidos y no para otro tipo.

Nota especial sobre la relación perito-abogado.- Debe existir una cierta coordinación entre jurista y perito. Esto es, en aras de conseguir la verdad defensiva del individuo, hay que considerar las siguientes cuestiones:

a) El abogado tiene por misión utilizar todos los medios jurídicos y técnicos a su alcance para proceder a la defensa de su cliente, a fin de conseguir la más favorable resolución a sus pretensiones.

b) El perito debe actuar con toda neutralidad. Es un agente investigador y su papel no debe identificarse con el del abogado, aunque éste (o su cliente) sean los que le hayan encargado el trabajo.

c) No obstante, esta neutralidad no debe ser finalista, obcecada de forma unidireccional a realizar una investigación únicamente con los criterios del perito. Esto es, debe realizarse un trabajo participativo, de manera que tanto el técnico defensor como las personas afectadas y las colaterales disfruten de la tranquilidad y confianza suficiente para con el perito.

d) Por tanto, al hilo del punto anterior, el perito debe realizar un primer borrador (dictamen provisional) que entregará al director jurídico. Éste tendrá el derecho de analizar cada una de las partes del dictamen, en cuanto a las repercusiones técnico-jurídicas en cuestión.

e) Una vez realizado el examen del dictamen por parte del abogado, éste emitirá memorando sobre cuestiones poco claras, dudosas, de doble sentido, etc. que pudieran perjudicar a su cliente.

f) El perito deberá atender dicho memorando y contestar al mismo, si no es posible corregir o complementar el dictamen, o proceder a las sugerencias técnico-jurídicas manifestadas.

g) Por otra parte, si el director jurídico ha creído con la necesidad de contratar peritos de otras especialidades, tendrá el derecho de exigir a cada perito, si así lo cree conveniente, trabajen colegiadamente, aunque los informes se firmen de manera individual. En este caso, cada perito podrá realizar también los memorandos ce rea necesarios para confrontar datos entre especialidades.

-B-2: Modelos de documentos y formulários periciales

Modelo de AUTORIZACIÓN

D/Dª_____con
NIP_____,
con domicilio a efectos de notificaciones en la ciudad/municipio de_____, código postal nº_____,
encalle/vía_____,
nº_____planta_____puerta._____,

AUTORIZA

A: _____(nombre del perito)_____con NIP_____, miembro del colegio o asociación profesional_____y especializado en_____, para que proceda a realizar las entrevistas colaterales y acceder a los archivos y/o registros públicos o privados al efecto de realizar la investigación pertinente y emitir el correspondiente informe social solicitado por mi letrado D._____colegiado nº _____del ICO de_____, al efecto de utilizarlo como dictamen pericial si se creyera oportuno.

Y, para ello, se firma la presente AUTORIZACIÓN con la aceptación del perito en la ciudad de_____a_____de_____de_____.

EL/LA AUTORIZANTE

Fdo.:…….

EL AUTORIZADO

Fdo.: (El Perito)

Modelo de Acuerdo para la confidencialidad y protección de datos

Los abajo firmantes, de una parte el profesional y de otra el cliente o usuario,

DICEN:

1.-El profesional DECLARA que los datos personales que contiene el informe o dictamen pericial, así como el expediente de la investigación realizada, gozan de la protección prevista en el título II de la Ley O. 1/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal.

2.-El cliente/usuario DECLARA la exactitud y veracidad de los datos aportados al expediente de investigación.

3.-El cliente/usuario DECLARA haber autorizado al profesional, mediante documento especial, para que pueda realizar en su representación cualquier tipo de entrevista, visita o petición de información o datos ante personas físicas, entidades privadas u organismos públicos.

4.-El profesional DECLARA que actuará con el máximo sigilo y cautela para proteger todos los datos personales e información aportada por el cliente, al efecto de mantener el secreto profesional.

5.-EL profesional DECLARA que todos los datos facilitados únicamente podrán ser utilizados para el proyecto en sí, y no para otros fines diferentes.

En_____a_____de_____de_____
_

El Profesional El Cliente

Fdo. (El Perito) Fdo._____

DECLARACIÓN JURADA

De acuerdo con el artículo 335.2 de la Ley de Enjuiciamiento Civil, este perito promete decir la verdad; que ha actuado con la mayor objetividad posible, tomando en consideración tanto lo que pueda favorecer como lo que sea susceptible de causar perjuicio a cualquiera de las partes, conociendo las sanciones penales en las que podría incurrir si incumpliera el deber como perito.

EL PERITO

Fdo.:----------

MODELO DE PORTADA

Identificación del perito

INFORME SOCIAL □

DICTAMEN PERICIAL □

□ A solicitud de parte:

Letrado Sr D.:_____

Colegiado nº : _____ provincia: _____

PROCEDIMIENTO: _____

Identificación del peritado: _____

□ A solicitud de otro:

Nombre del solicitante: _____

Otros datos de identificación: _____

_____

Datos del peritado si es distinto del solicitante: _____

Cuanta información recoge este informe es estrictamente confidencial y afecta por la legislación vigente de protección de datos, por lo que debe tratarse con el mayor sigilo profesional.

GRUPO C

C-1:Modelo técnica Siscai

C-2: Ejemplo de aplicación. Testimonio

C-3: Ejemplo de aplicación. Análisis

C-1:Modelo técnica Siscai

TÉCNICA DE ANÁLISIS

Técnica Siscai

Sistema Causal de Incidentes

(2007, Palou-Bosch)

Nota.- Esta técnica ha sido diseñada recogiendo la teoría del "árbol causal de accidentes de trabajo"

Signos y Símbolos de la técnica Siscai

=➔: Implicación

∂ : Reacción

⊂ : Consecuencia

H: Hecho producido

c: Causa

α: Antecedente causal

→ : Resultante de H

/: Sin relación

c/: junto con

Definición de la Técnica Siscai

(SCc):

Sistema causal de conjunción.- Sistema donde se encuentran uno o más elementos y/o factores que, juntos o por sí solos, provocan o dan resultado a uno o más hechos. Pueden ser de dos tipos:

(SCc1).-

Un hecho H se produce por presión de dos α distintos [α, =(y); α,,=(z)]. Estos α pueden no tener relación entre ellos [(y) / (z)]; entonces, se dice que (y) c/ (z) ∂ → H. A este sistema de conjunción le llamaremos 1 (SCc1)

(SCc2).-

Pero existe otro sistema de conjunción, al que llamamos 2. Este segundo tipo de conjunción se define con el siguiente presupuesto: (y) c/ (z) ∂ → H, teniendo en cuenta que (z) depende de (y), esto es: (z) ⊂ (y)

(SCe):

Sistema causal en cadena.- Un H tiene un solo α, sin el cual no se produciría H. Se dice que H y α constituyen una cadena, siendo su representación gráfica de la siguiente forma: α → H -un antecedente cualquiera (y) produce un hecho cualquiera (x)-

(SCd):

Sistema causal de disyunción.- Varios hechos (Ha, Hb, Hc…Hn) tienen un único antecedente α. Esto es: un α cualquiera (y) →H

(SCi):

Sistema causal de independencia.- En este tipo de sistema no encontramos ninguna relación entre antecedente(s) y hecho(s). Por tanto, se entiende que los hechos H que se manifiestan dependen de α desconocidos o externos al entorno donde se ubica la investigación.

C-2: Ejemplo de aplicación de la Siscai

Publicado en www.anamib.com

Sección web: Testimonios

Autor: JJR

Yo fui acosado

Allá por el año 1986, cuando yo tenía 38, un hermano de mi mujer me facilitó un trabajo a petición de su padre en su despacho “profesional”. Un despacho de lujo y alto standing en el cual se encontraba instalado otro hermano de éste, dedicado a Agente de Cambio y Bolsa (hoy notario). (Como no podría ser de otra manera, se vio obligado a cumplir la voluntad del padre, ajeno a lo que los hechos y el tiempo descubrirían)

Pues bien, cuando me presenté por primera vez para incorporarme al trabajo ofrecido por el primero, fui recibido por el segundo (el Notario) para decirme que me pusiera a las ordenes del primero a través de su secretaria. Me presenté y ésta me dijo que le siguiera para indicarme el lugar donde me instalaría para “trabajar”. Después de atravesar la zona “noble” por un pasillo hacia la zona de servicio, me enseñó una habitación de unos 6 m/2 y una ventana con vista a un patio interior frente al office o cocina, encontrándose tan solo en ésta una mesa de escritorio antigua de madera, desmontada en tres partes (tablero y cajones). Los primeros minutos, allí solo, fueron de total desconcierto, sin saber qué hacer en aquel lugar ante una mesa desmontada y ni una silla en la que sentarme para pensar. Me dirigí a la secretaria para preguntar por una silla a lo cual me respondió que buscara alguna, lo que así hice a través de una hermana de estos dos que también trabajaba a las órdenes del notario.

Mi primera jornada transcurrió montando la mesa, subiendo una silla vieja con ruedas del piso bajo al primero y sentado hasta que llegara la desconocida hora de salida. A eso de las 14 horas de aquel día la secretaria me comunicó que podía marcharme. Le pregunté la hora de entrada de la tarde, a lo que me contestó que a las 17. Cuando llegué a mi casa, lo primero que me preguntó mi mujer (la hermana de estos dos) fue cómo había transcurrido mi primer día, a lo cual no supe responderle. La jornada de 3 horas de la tarde fueron las más largas de mi vida ya que nadie se dirigió a mí para nada. Una y otra vez me preguntaba a mí mismo qué sería lo que debería hacer. Esta situación se prolongó durante días, hasta que empecé a reaccionar. Me sorprendió que me pusieran en aquel cuarto un teléfono (Satai) a mi disposición. Más tarde supe que el teléfono era para evitarse, la fiel secretaria, dar un paseo por aquel pasillo, para encomendarme algunos de los pocos recados, como fueron: llevar un maletín del “Ilustre” (su jefe y al parecer el mío) a una tienda de artículos de regalo de un pariente, en el barrio de Salamanca, para que le repararan uno de los broches, porque al parecer carecía de la sensibilidad el dedo del señor; ir a comprar cartones de tabaco rubio a un vendedor específico que se encontraba por el barrio; o, sin explicación alguna, me enviaran a una entrevista con un alemán para que éste me diera toda clase de explicaciones sobre la situación contable de la promotora a la que el pertenecía -el buen Sr. Gerente daba por hecho que yo sabía de qué iba la movida; y pude salir de aquel trago amparándome en lo mal

que hablaba español; con posterioridad, se hizo cargo el despacho para tratar de salvar el culo del entonces dueño de la promotora, ante los problemas con el fisco que ésta tenía-

Mi reacción, ante tal situación atípica, fue intentar saber a qué se dedicaba este despacho y tratar de buscar temas y negocios afines al mismo con el fin de sentirme útil. Por medio de amistades, comencé a aportar proyectos, pero estas gestiones dieron lugar a recibir en el despacho llamadas telefónicas preguntando por mí y comenzaron a ser molestas, por lo que la fiel secretaria me conminó para que utilizara la línea correspondiente a la letra "A" del Satai, ya que mis servicios correspondían al hermano "1", y que no utilizara la línea correspondiente a la letra "B" por pertenecer al notario (hermano 2). Como estaba claro que entre los hermanos hacían "doblete" quise evitar que más adelante se mosqueara el de la "A" y diera algún tipo de instrucción al respecto a su fiel "recadera", ya que desde mi incorporación al despacho este ilmo. Jefe nunca se dirigió a mí, siempre lo hizo a través de terceros, y en consecuencia empecé a citar a mis colaboradores en la calle.

En otra ocasión, me presenté ante el "noble" jefe para entregarle un proyecto de compra de un Puerto Deportivo, que me había llegado por una amistad. Como quiera que, sin darme cuenta, cometí la "imprudencia" de sentarme en una de las sillas de confidente frente a la suya, sin permiso para hacerlo, por la mirada capté su indignación por tal hecho. Pues bien, en la siguiente ocasión, para presentarle otro tema de trabajo, y como lección aprendida, me quedé de pie (mientras él atendía diferentes llamadas de teléfono y dictados a su secretaria) durante más de 40 minutos -frente a este "Ilustre" personaje- sin que en ningún momento hiciera el menor gesto de invitación a tomar asiento, siguiéndole el baile su fiel secretaria, que presenciaba a escasos metros el espectáculo; para terminar diciéndome que ya lo estudiaría. (Tengo conocimiento de personas que fueron y están siendo víctimas de este sujeto, incluidos familiares de éste)

Parece ser que entre los dos "ilustres hermanos" llegaron a comentar de dónde sacaría yo los temas que se empezaban a ver en su despacho, dado que el hermano "2" (el notario) me llamó un día para preguntármelo, a lo que yo le respondí que sabía moverme en cualquier actividad.

El pago de mi "salario", sin estar dado de alta en la SS., me lo hacía llegar la fiel secretaria mediante un cheque por importe de 50.000 pesetas, de la época, contra mi firma en un recibo.

Al cabo de los tres meses, más o menos, se presentó en mi "despacho" un señor el cual me comunica, por orden del "ilmo.", que recoja mi mesa y que a partir de ese momento pasaría a depender de él en su Gestoría. Ni siquiera en este caso tuvo la dignidad de comunicármelo él ni despedirse de cara. Luego supe que este pobre hombre era un "lacayo" del "ilmo." que lo

utilizaba para hacer los trabajos sucios de su ilustre despacho, entre otros, nombrarle administrador único de las empresas con “problemas” de algún “ilustre cliente” del “ilmo.” Sr., como lo fue la promotora de aquel Gerente alemán que me hizo entrega de los libros contables en aquella entrevista.

Con este gestor estuve colaborando durante tres años, más o menos, pese a las trabas que le imponía el despacho, mientras yo siguiera allí. De tal manera y comprendiendo la situación, ante la dilación en el tiempo sobre el objetivo de este Ilustre caballero, me despedí en la gestoría por no perjudicar a una buena persona.

En el año 1999 mi mujer, mis hijos y yo decidimos poner tierra de por medio por consejo, y casi prescripción facultativa, trasladándonos a vivir fuera de la península.

Es éste un caso más de los múltiples que existen sobre la violencia psicológica. En mi caso, muy difícil de olvidar el daño causado por este sujeto, ya que al aparecer a través de los medios de comunicación se cuela en nuestra casa haciéndonos recordar los horribles momentos familiares y laborales que nos hicieron vivir.

Por desgracia, el vacío legal en estos temas hace que estos “psicópatas organizacionales” queden impunes y sigan provocando estragos.
En la actualidad este “noble caballero” se mueve entre las altas esferas económicas del país)

JJR

C-3: Ejemplo de aplicación. Análisis

a)- Antecedentes
b)- Argumentaciones:
-Interpretación
- Conclusiones

I-Antecedentes

a) Año 1986.- El actor de los hechos tiene 38 años y está casado. [Le denominaremos **Sr.W**]

b) Se supone que el actor, según su redacción de los hechos, no tenía trabajo.

c) Su suegro [al que denominaremos **Sr.P**] le consigue un trabajo en un despacho notarial.

d) Los titulares de dicho despacho son dos profesionales, hijos ambos del suegro del actor. [Les denominaremos **Sr.Pa** y **Sr.Pb**; hermano "1" y hermano "2", según la identificación que hace en su relato el actor]

e) La petición de contrato laboral, que el suegro realiza, lo plantea a uno de los dos hijos titulares, no a ambos. [Al hijo responsable lo denominaremos **Sr.Pa**]

f) El **Sr.Pa** cumple la petición de su padre. El trabajador es instalado en una zona marginal de las oficinas, sin contacto con el resto de personal [clara manifestación física de ninguneo al trabajador, que el mismo detecta perfectamente, aunque la cautela le frena ante cualquier reacción]

g) No se produce presentación formal por parte de **Pa** (responsable de la contratación) ni al ni del personal, ni plan o programa de trabajo ni condiciones contractuales de ningún tipo.

h) Súbitamente, los primeros encargos no tienen nada que ver con los servicios del despacho. Se trata de tareas de mensajería relacionadas con cuestiones de carácter doméstico (como era la reparación de un maletín del **Sr.Pa** o, posteriormente, la compra de cartones de tabaco)

i) Más tarde, el actor [**Sr.W**] toma ciertas iniciativas con el fin de procurarse tareas, provechosas para la empresa y para la definición de su rol.

j) La primera reacción, a la iniciativa de trabajo de **W**, se observa en las condiciones de la utilización del servicio telefónico.

k) **W**, para evitar conflictos, decide programar sus entrevistas con clientes y/o colaboradores en el exterior del despacho.

l) Primera entrevista.-**W** presenta un proyecto de negocio al jefe-cuñado, referente a la posible compra de un Puerto Deportivo. Trato recibido por parte del actor: de indiferencia y/o desprecio por parte de la jefatura.

m) Segunda entrevista.- Se produce, ya, una desconfianza por parte del actor. Éste se nota incomodo y decide no sentarse en el espacio destinado a los confidentes. Se produce, también, un rechazo al actor que se manifiesta en el tiempo de espera, en el trato durante ésta y en la reacción del jefe al recibir el proyecto.
n) El actor no consta de alta en la seguridad social.

o) Cobra contra recibo de cheque.

p) Es derivado, a los tres meses, a otro despacho (gestoría) relacionado con los negocios del **Sr.Pa**.

q) El actor descubre que no se ha hecho más que derivar el compromiso de darle trabajo. Y, parecer ser, según cuenta el afectado, existía una presión directa del **Sr.Pa** sobre el director de la gestoría [al que llamaremos **Sr.G**]; presión cuya intención era el despido definitivo del actor.

r) Durante tres años, el afectado trabaja en la gestoría. Comprueba la buena voluntad de su jefe, **Sr.G**, pero entiende la perspectiva (y nula expectativa) de su situación laboral. Decide dimitir de su puesto.

s) Se detecta en el texto redactado una incoherencia de carácter temporal. Cuando el afectado comienza su historia está hablando del año 1986; cuando la acaba, se refiere a 1999. Han pasado, entonces, 13 años. Mientras, la historia sólo transcurre en el período aproximado de tres años y tres meses.

t) Hay que deducir, pues, que o bien 1986 debe ser 1996 o que 1999 debe ser 1989; si no, estaríamos ante diez años que aparecen vacíos en la historia.

II.-Interpretación

*II.1.-Elemento causal 1

PUEDE DEDUCIRSE QUE NOS ENCOTNRAMOS ANTE UN COMPROMISO FAMILIAR. ES POSIBLE QUE EL SUEGRO LO HAGA, A SU VEZ, A PETICIÓN DE SU HIJA; O, SIMPLEMENTE, SE REALICE A INICIATIVA DEL PROPIO Sr.P POR INADMITIR QUE SU YERNO SE ENCUENTRE EN PARO, ALGO QUE ENTIENDE PUEDE PROVOCAR MALA IMAGEN EN SU TIPO O CLASE DE FAMILIA.

*II.1.-A.-Interpretación 1.1

ESTARIAMOS ANTE UN TIPO DE FAMILIA CERCANA A LA FAMILIA FIDEICOMISARIA, DEFINIDA POR Charle C. Sin Herman (N.York, 1947, Harper):

-LA FAMILIA FIDEICOMISARIA SE ESTRUCTURA, ESENCIALMENTE, COMO UNIDAD ECONÓMICA -y de ahí surge EL CONTROL DEL TRABAJO, de la imagen, de las creencias y tradiciones, etc.-, SUBORDINÁNDOSE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS DE CARÁCTER GRUPAL: A UN PROPIO ESTATUTO TRADICIONAL MANTENIDO POR LA FAMILIA AMPLIADA.

-SE CONSIDERA QUE, SEGÚN ZINERMAN, "LA FAMILIA POSEE UNA IDENTIDAD PROPIA, MÁS IMPORTANTE QUE LA DE SUS MIEMBROS ACTUALES Y QUE INCLUYE TANTO A LOS ANTEPASADOS COMO A LAS GENERACIONES FUTURAS"[36]

- ASIMISMO, SIEMPRE SEGÚN ZINERMAN, SE CONSIDERA QUE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA, TANTO LOS BIOLÓGICOS COMO LOS QUE SE INCORPORAN, SON "DEPOSITARIOS DE LA SANGRE, LOS DERECHOS, LA PROPIEDAD, EL NOMBRE Y LA POSICIÓN"

*II.1.-B.- Interpretación 1.2

En nuestro caso, pues, podríamos estar ante un hecho de relativo carácter fideicomisario. Pues si bien es cierto que la familia extensa no parece contemplar una única unidad socio-económica, sí se produce en

[36] Theodorson-Theodorson, Paidos, 1978, B.Aires. *Diccionario de Sociología*

cuanto a la conducta, simbología, normas, etc., que quedan determinadas por unas reglas grupales exigibles INCONDICIONALMENTE.

***II.2.-Elemento causal 2.1**

NO EXISTE INTERÉS, POR PARTE DEL Sr.Pa, DE ATENDER LA ORDEN PATERNA: NI SE PRESENTA, NI PRESENTA AL PERSONAL DEL DESPACHO, NI IDENTIFICA LOS CARGOS O PUESTOS, NI REALIZA ENTREVISTA DE PROGRAMA LABORAL NI CONTRACTUAL Y DESPRECIA AL ACTOR EN LOS MOMENTOS EXTRAORDINARIOS EN LOS QUE SE ENCUENTRA CON ÉL (por cierto, siempre a iniciativa de éste)

***II.2.A interpretación 2.1**

El Sr.Pa es mediatizado por su padre. Esta mediatización, si bien es admitida formalmente, no lo es en la práctica; y el receptor de la orden paterna intenta desligarse tanto emocional como intelectualmente del problema que se le viene encima: contratar forzosamente a una persona (a la cual no sabemos, tampoco, qué tipo de sentimiento o crédito subjetivos le inspiran; ES DECIR, NO CONOCEMOS LAS IDEAS PRECONCEBIDAS DEL RECEPTOR DE LA ORDEN –pero que parecen existir por la historia narrada--)

El Sr.Pa, por tanto, se defiende de tal imposición intentando evitar físicamente el problema (mantener una relación con el afectado: tener entrevistas, realizar órdenes de trabajo, planificar tareas, explicar técnicas o procesos, etc.)

Pero no sólo eso, sino que pretende evitar que el afectado entre a formar parte del grupo laboral; la vía de comunicación es la secretaria, quien surge como elemento de control desde la dirección; y la ubicación está en una zona apartada del resto de compañeros de trabajo.

Y noventa días son suficientes para que, el Sr.Pa, dé por finalizado parte de su compromiso familiar. Es entonces cuando el descendiente responsable cree oportuno deshacerse del problema, remitiéndolo a otra persona de su confianza, que, seguramente, recibe las instrucciones completas respecto del tipo de trabajo, tácticas destructivas y tiempo máximo de permanencia del trabajador-compromiso.

Parece evidente que el nuevo jefe del afectado no tiene el talante manipulador y/o psico-agresivo que sí posee el Sr.Pa. Esto hace que el

trabajador se mantenga en el puesto durante tres años; todo ello porque, es de entender, el nuevo capataz, Sr.G, ni tiene el coraje suficiente para explicitar unas causas objetivas que determinen un despido ni posee la capacidad de maltrato suficiente para dañar a su subordinado. No obstante, la presión indirecta que recibe el Sr.G es detectada por W. En consecuencia, se nota un bloqueo en el desarrollo profesional del propio W. Asimismo, éste, no puede aceptar la situación un tanto penosa no sólo del contexto sino del propio Sr.G.

III.-CONCLUSIONES

Se entiende que el actor ha sido objeto de manipulación desde el entorno familiar. Por alguna razón se ha querido cumplir formalmente con un sentimiento inexistente –sentimiento hipócrita: que debería existir pero que no existe en la realidad— mediante un paralogismo activado para atender la situación socio-familiar de la hija del denominado Sr.P. en un momento puntual y crítico relacional.

No se han especificado (convenio moral ni contrato legal) las condiciones laborales y/o socio-laborales del actor, Sr.W. Ante tal situación, y destacando la inexistencia de un compromiso por las partes, se degenera ante en una situación de inestabilidad con falta de expectativa de carrera, produciéndose, en contra, un deterioro en la calidad de los encargos al efecto de desanimar al trabajador para que se produzca una baja voluntaria, dando por hecho el esfuerzo considerado por la parte contratante en cuanto a corresponder con un auxilio de carácter socio-familiar.

Estamos ante una clara desconsideración humana que provoca el deterioro emocional del individuo, circunstancia que, dependiendo de la constitución, capacidad o recursos psicológicos del maltratado/da, conduce a una situación de empobrecimiento de los elementos de calidad cognoscitiva y emocional, provocando ello riesgos de carácter psicológico, neurológicos y/o psiquiátrico, así como las consecuentes psico-somatizaciones posibles; todo ello en detrimento de la salud –moral y biológica- del trabajador y evidenciado en un estrés de carecer pasivo –por defecto de trabajo, tanto cualitativa como cuantitativamente--. Situación que se diluye con la dimisión del trabajador.

DIAGRAMA CAUSAL
****

Sistema Causa de Incidentes

Signos y Símbolos

=➔: Implicación
∂ : Reacción
⊂ : Consecuencia
H: Hecho producido
c: Causa
(SCC): Sistema causal de conjunción
(SCc): Sistema causal en cadena
(SCd): Sistema causal de disyunción
(SCi): Sistema causal de independencia

Causa "Y" =➔ -interés de clase: concepto de reputación social (prestigio social)

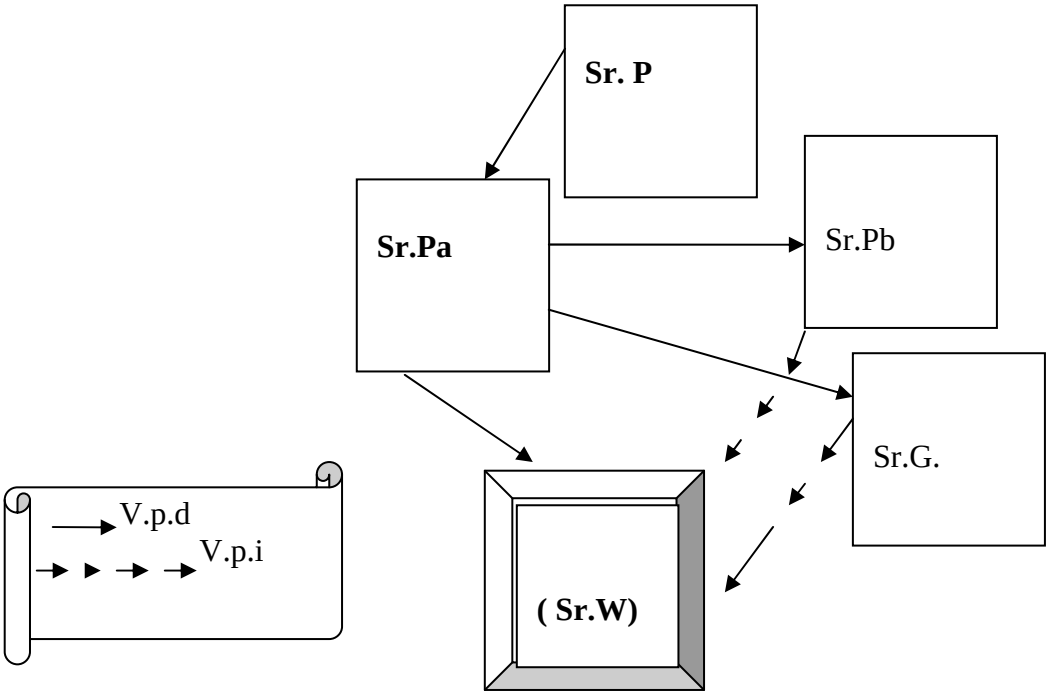
Causa "Z" =➔ -imposición del jefe familiar: familia institucional; cumplimiento formal; manipulación de la conducta del acosado para evitar el cumplimento real de la imposición (ninguneo institucional a W)

Conjunción de causas =➔ "Z" = "Yi", siendo "i" consecuencia de la causa primaria "Y". Es decir, existen dos causas ("Y" y "Z"); no obstante,

DIAGRAMA DE PRESIÓN

***

Vpd: Vectores de presión directa.- Hostilidad manifiesta.
Vpi. vectores de presión indirecta.- Hostilidad condicionada.



Definiciones

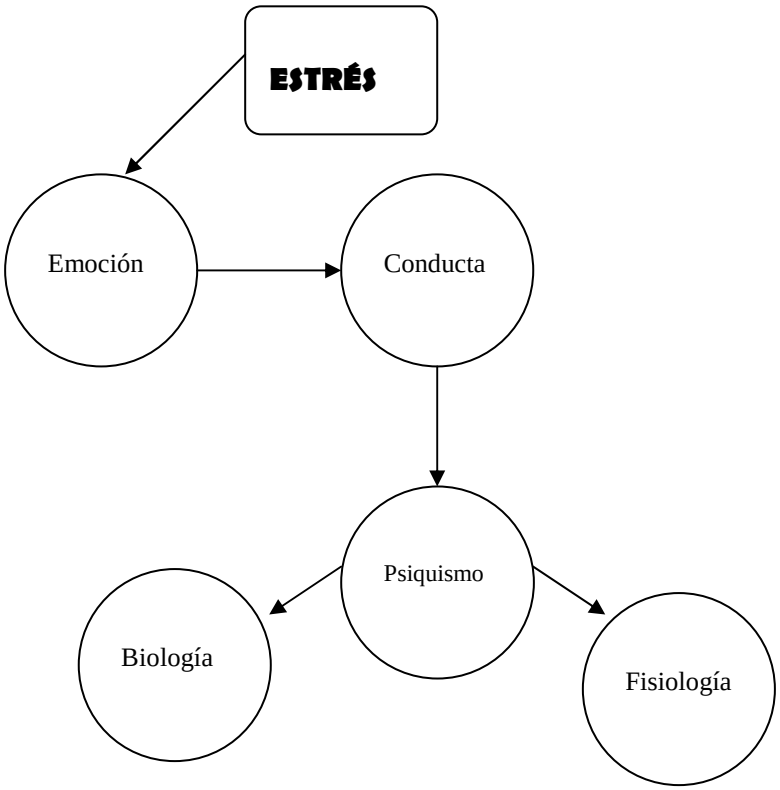
ESTRÉS

"La palabra estrés fue un neologismo adoptado por el biólogo canadiense Hans Selye, el que estudió el llamado Síndrome General de Adaptación" (Orós, 2006)

Utilizó el término para "definir la reacción general que sufre todo organismo ante una situación nueva y/o agresiva, reacción que, de no solucionarse correctamente, puede llegar a enfermarle" (Orós)

El estrés tiene unos límites: los del agotamiento de la propia capacidad por recuperar las energías consumidas en afrontar una situación de constante agresión.

En cuanto al SEP (Síndrome de estrés postraumático) debe definirse como la activación de los mecanismos estresantes en el momento en que algún elemento, material o inmaterial, haga recurrir al sujeto a recordar la situación traumática vivida; de tal forma, que se revive el acto de presión traumático.



ACOSO

Es la manera en que se lesiona íntegramente a un individuo: se menoscaba su salud física, mental y moral. Primero se establece un ataque que intenta destruir el equilibrio del esquema moral que determina su conducta. Esto hace que el psiquismo sufra una alteración importante. El juego entre consciente e inconsciente se desestabiliza por la falta de su regulador: el subconsciente. De ahí, que toda intención por contener la tensión deriva a las psico-somatizaciones.

La peculiaridad del acoso se centra en no dejar respirar a la víctima, no dejar que recupere fuerzas, provocar el estrés rotundo hasta claudicar, capitular en las relaciones sociales, dejar de reivindicación los derechos, saber ajustar los deberes.

Orós: “Se necesitan para que se produzca este síndrome tres elementos muy bien diferenciados: el agresor, una conducta agresiva y una víctima.”

Las características psicológicas del agresor, Orós las identifica con “rasgos antisociales, paranoides y/o narcicistas”. Y puede ser un grupo o un solo individuo. “No son enfermos mentales, y nadie, y menos ellos mismos, los consideran como tales”

FORMULA DEL RUMOR

El Mobbing es un sistema más o menos premeditado de manipular la realidad referida a un individuo concreto. Se utiliza la fórmula del rumor para crear un falso concepto o/y falsa historia sobre una persona determinada. Es un acoso moral o emocional que llega a trastornar al sujeto víctima, que queda aislado con su propia realidad, pudiendo llegar a creer que la verdad es precisamente la ficción creada por sus acosadores.

Fórmula del Rumor, según Allport-Postman:

1.-Identificación de signos:
R= (rumor)
t = (tema del rumor)
! = (intensidad)
i = (importancia)
? = (ambigüedad)
q = (cantidad)
c = (circulación)
v = (variación)
qR = (cantidad de rumor)

2.-El (R) depende del grado de importancia (!) y del grado de ambigüedad (?) del tema (t). La relación entre (i) y (?) no es de suma, sino de producto; si uno de los dos es cero, la relación anula la intensidad del rumor y, por tanto, la (qR) no existe.

2.1.-De tratarse de un tema que interese a la audiencia para que el (R) progrese. El (R) debe resultar interesante y/o intrigante.

2.2.-Debe existir la suficiente ambigüedad y confusión para que la audiencia produzca las suficientes interrogantes y generar curiosidad y atención.

3.-El grado de intensidad del rumor generará la cantidad de rumor en circulación. Y de la cantidad en circulación dependerá el éxito o fracaso de dicho rumor.

3.1.- R! => qR = v (i . ?) => si: i=0 => (i . ?)=0; si: ?=0 => (i . ?)=0 =➔**NO EXISTE qR;** por tanto, no se ha producido R!. En consecuencia, la información que se pretendía amplificar (hacia un resultado de descrédito o aprobación) ha resultado infructuoso.

3.2.- Si : i>0 y ?>0, el producto de ambos generará un grado R! determinado. La qR en circulación generará una capacidad de adulteración determinada de la información inicial difundida. Esta adulteración estará relativamente controlada o deseada por los difusores autores del rumor.

Fuente: Diccionario de Sociología; G.A.Theodorson y A.G.Theodorson; Ed.Paidos, Buenos Aires; 1ª edición: 1978.

En Anamib,
asociación de ayuda en situaciones de acoso moral laboral,
queremos ayudarte a salir del oscuro

pozo

en el que te han metido

anamib