



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Profesor: Héctor FAINSTEIN

Facilitadora: Paula MUZZIO

TEMA: MOBBING BOSSING

EQUIPO: DOZ HOMBRES

Integrantes

FERRARIS, Verónica
ALGAZE, Gisela
BERARDO, Analia
AUZQUI, Pablo
COLLADO, Guillermo

2º Cuatrimestre del 2002

INDICE

PROPÓSITO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ¿QUE ES MOBBING BOSSING?

1.2 PROCESO DEL ACOSO MORAL

1.2.1 LA EVOLUCION DEL PROCESO

1.3 EL ACOSO MORAL Y OTROS CONFLICTOS LABORALES

2. ASPECTOS LEGALES

3. EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 TIPOS DE ACOSO MORAL Y SU MANIFESTACION EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4. FASES DE LA FORMACION DE LOS EQUIPOS

4.1 EL ACOSADOR

4.2 AL ACOSADO

5. EL PODER

6. CONCLUSION

6.1 CONCLUSIONES INDIVIDUALES

7. BIBLIOGRAFÍA

8. ANEXOS

8.1 ANALISIS DE CASO

8.2 PROYECTO DE LEY PROYECTO DE LEY 98/01 SOBRE VIOLENCIA LABOR

PROPOSITO

El **propósito** de este trabajo es conocer un poco más sobre esta práctica tan común en la actualidad, que es el MOBBING BOSSING o acoso moral a las personas, para luego poder evaluar el efecto que esto produce en la operatoria habitual de los equipos de trabajo.

Además, nuestra idea es que el presente trabajo sirva de ayuda para el lector; todos somos posibles víctimas de un maltrato psicológico.

Es por ello que debemos tomar conciencia de cuales son los efectos que éste tipo de maltrato "silencioso" produce sobre nuestra salud y nuestro desarrollo personal, tanto en el ámbito laboral como familiar y social. Quizás suene un tanto extremista, pero si al acoso moral no es tratado a tiempo, puede generar un estado de crisis emocional de tal magnitud de la que no habría retorno.

1. INTRODUCCIÓN

El MOBBING BOSSING es un tema sumamente actual en todo el mundo, pero en nuestro país tiene una vigencia mayor debido a la coyuntura actual del contexto sociocultural, la crisis económica, y el alto desempleo. Son estos los factores que permiten que esta práctica se desarrolle y tolere.

Estamos inmersos en una sociedad cada vez más permisiva, cada vez con menos límites entre lo que esta "bien" y lo que esta "mal", favoreciendo indirectamente el acoso moral.

Todo ello influye directamente en las relaciones laborales, por un lado el empleador exige una jornada laboral más extensa sin aumento de sueldo y con más exigencias, mientras que el trabajador por miedo a perder su empleo hace lo imposible por mantenerlo, presionándose a sí mismo y a los demás por conseguir en tiempo y forma lograr el objetivo.

Por otro lado, el ser humano en sus relaciones cotidianas genera conflictos, que sumado a lo anterior, agudiza los efectos del acoso moral en el ambiente humano y por tanto en un equipo de trabajo. Por lo tanto, sentimos la necesidad de profundizar la investigación sobre este tema tan actual.

En primer lugar, analizaremos el concepto de MOBBING BOSSING y sus implicancias, para luego ahondar en la dinámica de un equipo de trabajo, sus efectos en la eficiencia del equipo, las secuelas físicas y psíquicas que puede acarrear, es decir, las consecuencias nefastas que causa a todo el equipo

1.1- ¿QUE ES MOBBING BOSSING?

Conocido en inglés como MOBBING BOSSING el acoso moral en el trabajo es un fenómeno antiguo y se define como **"cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente de desgaste psicológico, que incluye, comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima laboral"**.

Para la psiquiatra y terapeuta francesa Marie-France Irigoyen, Acoso Moral en el Trabajo^[1], es **"toda conducta abusiva que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo"**.

El *mobbing*, término derivado de *mob* (horda, plebe), se caracteriza por la repetición de comportamientos hostiles, técnicas de desestabilización e intrigas contra una persona que desarrolla, como reacción, graves problemas psicológicos duraderos. Es un proceso destructivo sutil, que puede llevar a la discapacidad permanente, como así también a la muerte de la víctima. Existe la posibilidad de destruir a alguien sólo con palabras, miradas, mentiras, humillaciones o insinuaciones, un proceso de maltrato psicológico en el que un individuo puede conseguir hacer pedazos al otro.

Según Marie-France Irigoyen, se pueden distinguir dentro del acoso moral dos modalidades diferenciadas

- a. a. La persecución y acoso realizada por el empresario o sus representantes frente a un trabajador o trabajadores por motivos de reorganización, de reducción de personal, etc. o con el simple objetivo de eliminar trabajadores incómodos.
- b. b. La que realizan unos trabajadores, que ocupan una posición considerada como superior, sobre otro u otros ante la conducta pasiva del empresario o sus representantes.

Podemos decir que el ACOSO MORAL, es una actitud deliberada y sistemática de agresión psicológica, ya sea:

^[1] Libro: "El acoso moral" de Marie-France Irigoyen

- •por afán de destruir (acoso gratuito o perverso),
- •para forzar una baja o renuncia eludiendo el procedimiento de despido (acoso económico) o, incluso,
- •Para crear un marco de fuerte competencia interna en la plantilla para mejorar su productividad (acoso estratégico).

Las víctimas suelen ser personas válidas, éticas y honestas, y por eso mismo vulnerables, y son atacadas por individuos con pocos escrúpulos y bastantes carencias que intentan suplir hostigando y fijando la atención en una víctima expiatoria.

Las consecuencias para la persona pueden ir desde daños a la salud, insomnio, estrés, ansiedad, depresión, hasta repercusiones en su entorno familiar y de amistades.

Las formas en que se lleva a cabo son sobradamente conocidas:

- •Descrédito público de la víctima, atribuyéndole sistemáticamente errores, despreciando o criticando su trabajo en presencia de otros compañeros, o comparándolo con otro supuestamente mejor.
- •La crítica de aspectos de la personalidad o la vida privada de manera continua; la asignación de funciones sin sentido o por debajo de la cualificación del trabajador; la presión sistemática.

1.2 - PROCESO DEL ACOSO MORAL

Generalmente, el acoso moral se trata de un fenómeno circular, compuesto por una serie de comportamientos deliberados por parte del agresor que están destinados a desencadenar la ansiedad en la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva que a su vez genera nuevas tensiones.

El primer acto del agresor consiste en paralizar a su víctima para que no pueda defenderse, de modo que por mucho que ésta intente comprender qué ocurre, no tiene herramientas para hacerlo. La víctima no se da cuenta de esta manipulación perversa y no reacciona de la misma forma que lo haría en un proceso normal y corriente. Mediante un proceso de acoso moral, o de maltrato psicológico, un individuo puede hacer pedazos a otro. La perversidad no proviene de un trastorno psíquico o psicológico, sino de una fría racionalidad que se combina con la incapacidad de considerar a los demás como seres humanos de igual a igual.

Podemos hablar de un terror psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o diversas personas, casi siempre contra otra que se siente acorralada en una posición defensiva.

1.2.1 - LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO

Desde el punto de vista **ORGANIZACIONAL**, Leymann (1.996) refleja cuatro etapas típicas en el desarrollo del acoso moral:

- •La aparición de algún incidente crítico.
- •La persecución sistemática.
- •La intervención de los superiores.
- •El abandono del trabajo.

El Dr. En Psicología Miguel Barón Duque, ha presentado un trabajo en el que expone cual es la evolución del proceso desde un enfoque centrado en la **PERSONA OBJETO DEL ACOSO**. Este continuo conflicto en el que se ven inmersas las personas atraviesa tres periodos totalmente enlazados y vivenciados con una carga tan elevada de sentimientos de impotencia, que conduce en gran medida a poner en peligro la salud, llegando en casos extremos a un final auto lesivo, con consecuencias irreparables para la víctima:

1. Se inicia el acoso psicológico.

La excesiva preocupación suele llevar a "trastornos del sueño" e "ideación recurrente". En este punto puede que se manifiesten los primeros signos de "ansiedad" en relación con el mantenimiento del estatus laboral y algunas "alteraciones de los hábitos alimenticios".

A estas alturas, la víctima ya ha identificado a su acosador, aunque no necesariamente a la verdadera fuente de influencia. En su encuentro con el acosador se verá sometida al dilema de ceder a las seguramente inadmisibles pretensiones del acosador o tener que enfrentarse a un acoso de mayor intensidad y persistencia, con frecuentes amenazas condicionadas por parte del hostigador ante una denuncia pública del asunto.

La víctima se encuentra en un impasse, buscando la manera de resolver el problema, sin que se perjudiquen sus intereses en el equipo, esto es, su puesto de trabajo o

estatus laboral y para ello suele recurrir a sus relaciones más cercanas esperando la ayuda necesaria y encontrando una incomprensión del problema o una falta de contribución en la dirección resolutive del mismo.

En este momento se siente totalmente aislada, ante el acosador y ante su responsabilidad para con el funcionamiento del equipo, temiendo además que dicha relación con su empresa se deteriore, con el consiguiente perjuicio que ello puede ocasionarle.

La persona acosada se debate entre por un lado entre la negación del problema, por su todavía incredulidad (¿Cómo me esta pasando esto a mí?, ¿Será cuestión de dejar pasar un tiempo?...), con una fuerte tendencia a no ampliar su puesta en conocimiento hacia un círculo de personas más extenso del que considera exclusivamente necesario; y por otro lado decidirse a un enfrentamiento abierto hacia su acosador, con el riesgo de que el conflicto se generalice a la opinión pública del resto del equipo.

Será ésta la primera "tela de araña" en la que se vea atrapada y éste uno de los momentos cruciales para acabar con el acoso sin que todavía se produzcan demasiados daños.

2. Se abre el conflicto.

Suele pasar que el acosador, no cede en su empeño y mantiene el acoso psicológico, si cabe con una graduación más incisiva para intimidar a la víctima y hacerle notar que a cualquier movimiento de defensa de su acosador sólo conseguirá acrecentar el hostigamiento, a veces estas reacciones de incremento de la presión, se acompaña incluso de amenazas condicionadas, de carácter punitivo, dirigidas explícitamente hacia el estatus o la seguridad laboral del acosado.

Comienzan los primeros "sentimientos de rechazo" y de "marginación", el acosado comienza a "sentirse aislado" y a los síntomas de ansiedad inicial se suceden los primeros "sentimientos de culpa" y con ellos algunos "brotos depresivos". Poco a poco se va minando su fortaleza, ante la persistente presión del acoso y la falta de medios para afrontarlo.

Si la persona afectada, se repliega en sí misma y se dispone a "aguantar todo lo que sea necesario", se ha dejado atrapar por una segunda tela de araña y que con ella ha

entrado directamente en lo que el Dr. Barón Duque llama **"la espiral del Mobbing"**, o sea un bucle de retroalimentación negativa en el que la presión del acoso incidiendo en los síntomas patológicos y estos en la ineficacia de la respuesta laboral, justifican y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible.

En esta etapa, la persona comienza a "perder interés por su tarea", precisamente aquello que le ha hecho aguantar el acoso, permutando este interés por la preocupación por su salud e iniciando un "vía crucis" por las consultas de los diversos profesionales médicos, comenzando normalmente por el médico de familia, el médico de empresa o alguno conocido que pueda proporcionarle "algún remedio para una crisis puntual" y acabando en la consulta del psiquiatra o del psicólogo, dado lo habitualmente impreciso del cuadro fisiológico presentado.

Ya tenemos a estas alturas un perfecto candidato para la elaboración de síndromes psicopatológicos (trastornos obsesivos, bipolar, depresión, ansiedad,...), provocados o reactivados por el Mobbing.

La persona acosada, sin fuerzas ya para afrontar el problema, comienza a preocuparse por un problema mayor, "su deteriorado estado de salud", cuya evolución se hace contingente con el comienzo del "deterioro de su plano social" (conflictos familiares, pérdida de amistades,...), además de manifestar un rendimiento laboral o profesional totalmente inadecuado a lo que se espera de su puesto de trabajo y una cierta "propensión a conductas de tipo distractorio y adictivo" (abuso del consumo de alcohol, del tabaco, consumo de drogas y psicofármacos, etc.) La recurrencia a una incapacidad laboral transitoria es casi inevitable.

Llegados a este punto, se puede decir que el acosador dispone de una oportunidad perfecta para conseguir su objetivo de perjudicar a la víctima, ya que el acosado se está "auto lesionando", sin que éste primero tenga que desgastarse personal o públicamente. En éste momento del hostigamiento, la víctima, que ya lo es, necesita verdadera ayuda, una ayuda de impacto, una ayuda urgente, ya que de no producirse las consecuencias llegan en el mejor de los casos al abandono del puesto de trabajo con el agravante de una enfermedad añadida, o a consecuencias todavía más graves, debido a ese progresivo deterioro físico, psíquico y social que produce la "espiral del Mobbing", en la que está atrapado.

3.La huida.

Tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenible su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado actual, se convierte en terrorífica.

La víctima del mobbing opta ya, cada vez más por buscar soluciones fuera del dominio de la organización laboral a la que todavía pertenece y si su historia laboral refleja una dedicación de bastantes años a su empresa, su oficio o su profesión, o bien considera que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, concluye en una amarga prejubilación del mundo del trabajo, que durante un largo tiempo la deja prácticamente sin identidad social. En otros casos, de personas más jóvenes, éstos siguen soportando la presión algún tiempo, hasta que su trabajo se vuelve puramente instrumental y se mantienen en la organización de una manera "cuasi-vegetativa" en tanto les llega una oportunidad para poder marcharse lo que suele ser infrecuente dadas las condiciones de precaria salud en la que suelen encontrarse.

Nos encontramos de hecho ante:

- •Una pérdida de la persona para el mundo laboral
- •Un daño difícil de reparar en el estado de salud de la víctima
- •Un probable deterioro de sus relaciones personales y familiares
- •Un alto costo de asistencia médica

1.3 - EL ACOSO MORAL Y OTROS CONFLICTOS LABORALES

El acoso moral, el hostigamiento es siempre el resultado de un conflicto. Este tipo de violencia tiene la característica diferencial, respecto de otros tipos de violencia que se presentan en el ámbito laboral, de no dejar rastro ni señales externas, a no ser el del deterioro progresivo de la víctima, que suele ser atribuido intencionadamente a otras causas, como problemas relacionales, de personalidad, carácter difícil, incompetencia profesional, e incluso, en el caso que nos ocupa, falta de comunión eclesial.

La diferencia entre el "**mobbing**" y cualquier otro conflicto entre personas en el mundo laboral es que el mismo no se desarrolla entre iguales sino que la víctima ocupa una posición de inferioridad, bien ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor. O

en otras palabras, se suele describir la relación entre el agredido y el agresor como "asimétrica".

Por lo tanto son tres los principales rasgos que diferencian el "**mobbing**" o acoso moral de cualquier otro tipo de conflicto interpersonal en el medio laboral:

- la duración,
- la repetición y
- la relación asimétrica o desigual entre las dos partes del conflicto.

Es decir, se trata de una conducta hostil o intimidatoria seguida frente a un trabajador en el marco de su relación por cuenta ajena, que puede ser llevada a cabo por un individuo o por varios, y que este individuo o individuos pueden ser tanto el propio empleador, como su representante o mando intermedio, o incluso sus propios compañeros de trabajo con una posición de facto superior.

Se diferencia así de otros tipos de acoso, como el "**burn-out**", motivado por la relación del trabajador con los clientes o usuarios de la empresa en la que trabaja y la presión que sufre por el trato con éstos.

2 – ASPECTOS LEGALES

No obstante, y pese a las dificultades que entraña, es posible contrarrestar estas prácticas, liberando a la víctima de los efectos perversos del acoso moral en el ámbito laboral.

La relación laboral nace mediante la suscripción de un contrato de trabajo, entre una persona física, trabajador, que se compromete voluntariamente a prestar sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica denominada empresario.

Este contrato da lugar a una serie de derechos y obligaciones entre las partes contratantes. Entre otros, el trabajador tiene derecho a su integridad física y a una ordenada política de seguridad y salud, al respeto a su dignidad y a su intimidad. Todos estos derechos constituyen la constatación en el ámbito de lo laboral, del mandato constitucional.

Frente a una situación de hostigamiento en el trabajo, el abogado laboralista consultado Dr. Eduardo Brailoki , propone al empleado acosado distintas opciones para defenderse de los ataques.

Intimar al acosador mediante carta documento a que haga cesar el acoso, bajo apercibimiento de iniciar acciones legales.

Podría considerar el acoso como una injuria grave, (de tal magnitud que no permita la continuidad de la relación laboral) y abandonar el trabajo con todos los beneficios indemnizatorios de un despido sin causa justa. Dicha cuestión está prevista en la ley de Contrato de Trabajo.

De probarse la injuria, podría solicitar el despido del acosador, y así preservar él su puesto de trabajo.

Se podría recurrir (casi sin sentido ante un acosador) a la conciliación obligatoria, con el fin de plantear el problema y dar fin a los actos de discriminación.

La Carta Social Europea de 3 de Mayo de 1996, establece el deber de **"promover la sensibilización, información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos"**.

En el 2001, en Argentina, se lanzó un proyecto de ley sobre la violencia laboral ^{2[2]}. Sin embargo, el trabajador argentino vive acosado tanto por la falta de empleo, la crisis económica y la decadencia de la legislación laboral, lo que demuestra que el mismo vive sin ninguna protección en su ámbito laboral.

3 – EQUIPOS DE TRABAJO

Previamente a desarrollar el efecto que produce el MOBBING BOSSING, sobre los equipos de trabajo, consideramos conveniente referirnos a la definición de un equipo de trabajo.

^{2[2]} ver Anexo

En la actualidad, **todo tipo de organizaciones necesita formar equipos de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de las compañías**. En el ambiente competitivo actual se requiere el trabajo en equipo para producir bienes y servicios de calidad.

Toda persona forma parte de uno o varios equipos de trabajo, y sus roles cambian según el equipo en el que participa. El trabajo en equipo tiene un sentido esencial, pero es necesario saber en donde y cómo comenzar, para aprovechar la sinergia y el orgullo que se siente conforme se libera la energía de los miembros del equipo de trabajo.

Podemos definir a un equipo de distintas formas:

...“Conjunto de personas que para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de la misma redundará en beneficio del conjunto y que un error por el cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro a su vez debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a estos en provecho propio..”^{3[3]}

...“Un equipo es una serie de personas mas o menos reducida con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo, pero en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica de trabajo y la etapa específica de su desarrollo. No hay supervisores ni subordinados...”^{4[4]}

...“El trabajo en equipo no ocurre solamente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y practica... Los grupos funcionan mejor cuando cada uno respeta al otro y tiene algo importante para agregar...”^{5[5]}

^{3[3]} TROTTA, Y CRISTOFERETTI. 1979

^{4[4]} PETER DRUCKER, LAGERENCIA. EL ATENEO 1992

^{5[5]} GARBER. REVISTA NEGOCIOS N° 4. 1995

...“ El valor del equipo no consiste en la suma de capacidades individuales, sino en una combinación. La búsqueda de objetivos comunes confiere al equipo una existencia propia e impone a cada integrante un status y un rol que debe desempeñar...”^{6[6]}

Consideramos que las características ideales del trabajo en equipo son:

- •Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- •Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- •Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- •Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

A su vez, consideramos que cuando se produce situaciones de acoso sobre alguno de los integrantes del equipo, lo que principalmente mas se ve afectado es:

Los canales formales e informales de comunicación, creando al mismo tiempo barreras comunicacionales y tornando imposible una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, dificultando la participación de los integrantes del equipo, donde no se aproveche el desacuerdo en pos de una mejora en el desempeño.

La motivación de los integrantes, provocando la disminución de la productividad del trabajo en equipo. Los miembros desganados no querrán trabajar al mismo ritmo y calidad, generando una baja en la eficiencia.

3.1 –TIPOS DE ACOSO Y SU MANIFESTACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Nadie está a salvo del "**mobbing**", que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres, aunque recientes estudios afirman que se da con mayor frecuencia en las mujeres

La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

^{6[6]} CHAPPUIS Y THOMAS. EL EQUIPO DEPORTIVO. 1988

Tipo Ascendente

Es en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados.

Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos.

Otra modalidad sería aquella en la que un trabajador/a que es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se agrava si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de los trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección.

En menor proporción puede desencadenarse el "**mobbing**" hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.

Luego de analizar este tipo de acoso, creemos que no es tan frecuente en los equipos de trabajo, salvo que el conductor del equipo tenga una personalidad muy débil.

Tipo Horizontal

Una de las posibles causas es la falencia del conductor de poder darse cuenta de los conflictos que existe en el equipo que conduce. Además existe una falla por parte del conductor en ver las características personales de cada integrante y analizar sus interrelaciones.

El origen de ello puede encontrarse en la formación del equipo, ya que al momento de seleccionar cada integrante no se tuvo en cuenta la compatibilidad entre cada posible miembro.

Es posible que el conductor al ser parte del equipo no pueda ver este problema, aceptando condiciones que no serían propicias para el funcionamiento del equipo.

Los síntomas que pueden llegar a mostrar el equipo son:

- Pérdida de rendimiento como equipo o no alcanzar los objetivos o resultados propuestos.
- Resentimientos dentro del equipo, hostilidad entre algunos miembros

- Falta de interés
- Cancelación de las reuniones del equipo, esto evidencia que los miembros acosados no desean reunirse dentro del equipo para evitar el acoso
- Excusas de los miembros acosados para faltar al equipo, o relegar su trabajo en equipo, por ejemplo excusándose teniendo otros tipos de trabajo, o asignándose tareas individuales

El acosador buscará la forma de que el acosado no falte al equipo, ya que necesitan de éste para poder seguir sintiéndose poderoso, y alimentar su perversidad. Puede ser que el acosado sea uno o más integrantes del equipo, y el acosador también pueda ser único o varios. El ó los acosadores buscarán la forma de que este no pueda negarse a asistir. Por ejemplo, y suponiendo que el acosador es un integrante más del equipo, hablarán con el conductor y le dirán que puede dejar su trabajo individual para más tarde. Cuando el conductor asienta, el acosado no podrá negarse en asistir al equipo. Además el conductor considerará más productivo el trabajo en equipo, desconociendo el conflicto que existe dentro del mismo.

El acosado siempre tenderá a refugiarse en su trabajo personal e individual, buscará tareas de análisis donde no necesite interrelación con otras personas, y se cerrará cada vez más dentro de sí y sus trabajos, tratando de relegar su trabajo en equipo. Pero el conductor alentará que esta persona trabaje dentro del equipo de trabajo para que sea más abierto y tenga más relaciones. Algo que colocará al acosado en la presión de asistir al equipo, no solo por el acoso de sus compañeros, sino por la obligación de su jefe (entiéndase a jefe como conductor) a asistir.

Ante este acoso en los equipos, es muy importante que exista un consultor u observador externo. Según Dyer es muy útil cuando existe conciencia del problema, pero no puede haber solución. Si el conductor ó algún gerente nota algunos de los síntomas mencionados anteriormente, sería de gran utilidad que alguien observe al equipo desde una posición objetiva, que no sea parte del equipo, y que analice a los miembros dentro del equipo como fuera de él y dentro de otros ámbitos laborales. Analizar y observar sus interrelaciones con cada integrante.

Es muy probable que el consultor note el acoso, y ofrecerá al conductor una solución para la continuación del equipo ó directamente propondrá la disolución del equipo.

Tipo Descendente:

Esta es la situación más habitual. Se trata de un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse forzando el abandono "voluntario" de una persona determinada sin proceder a su despido legal, ya que este sin motivo acarrearía un coste económico para la empresa.

Respecto de los equipos, la consideramos como la segunda más frecuente después del tipo horizontal. Este tipo de acoso se da cuando el acosador es el conductor del equipo, o el gerente del cual depende el equipo.

En el caso de que un integrante del equipo sea ascendido y comience a conducir el equipo y el resto no hubieran estado de acuerdo, provocará una resistencia frente al nuevo cambio producido en el equipo y es probable que el nuevo conductor comience a acosar a sus viejos compañeros para atrincherarse en su nueva posición, ocultando la debilidad y falta de consenso que existe en el equipo.

El nuevo conductor va a poder ejercer su acoso ya que ahora ostenta mayor poder, lo que no ocurría anteriormente, ya que poseía la misma jerarquía y existía un conductor que protegía el ambiente e integridad del equipo.

El acosado será generalmente todo el equipo, pero también puede darse la situación en la que solo un integrante del equipo es el acosado.

Para este último caso, habría que tener en cuenta la reacción del resto de los integrantes. Suponiendo que el resto de los integrantes vislumbran la situación de acoso que está viviendo uno de los integrantes de su equipo, se pueden encontrar dos situaciones totalmente distintas de que el equipo actúe:

Que a pesar de conocer la situación la ignoren, dejando al acosado solo frente al acoso. Consideramos que si sucede esto, existe una falta de colaboración y que el equipo como tal no está funcionando bien.

Que se unan todos para que esta situación se modifiquen, ya que toman conciencia de que el acoso sobre uno afecta al equipo, y que por lo tanto los afecta a ellos también. Ya no es el acosado contra el acosador, sino el equipo contra el acosador.

En este caso consideramos que el sentido de pertenencia de los integrantes del equipo se ve fomentado.

Este tipo de acoso dentro de un equipo es muy grave, ya que si el conductor es el acosador, existen muy pocas vías de escape para los miembros acosados.

Es probable que el conductor porque solo cumple con la función de conductor (y no puede lograr tener el rol de líder), se convierta en acosador. Esto demuestra la falencia del conductor en cuanto a su liderazgo, ya que un buen conductor debe no solo enfocarse a ser un buen líder, sino que también debe fomentar la formación de nuevos líderes.

Si el equipo toma fuerza y se une dejando diferencias de lado en pro de buscar la solución a la perversión sufrida, es poco probable que alguien pueda contrarrestar esa fusión de fuerzas y sinergias que puede surgir.

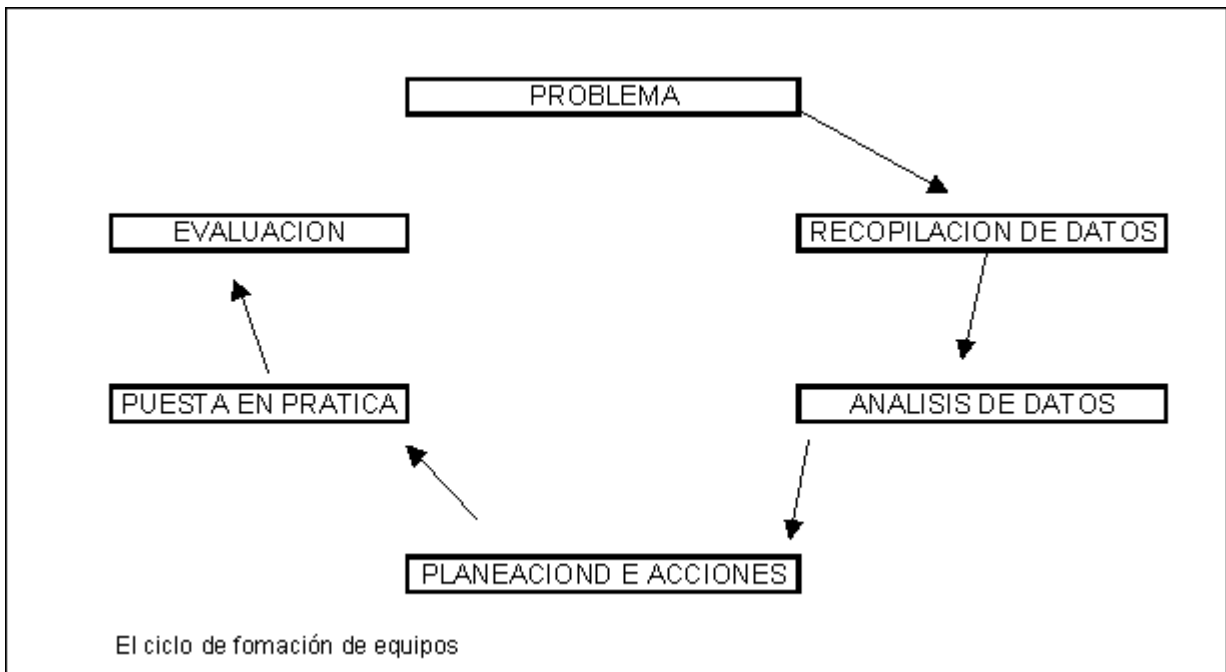
Los síntomas que muestra un equipo acosado son los mismos que el tipo anterior. Con respecto a que el equipo busque la ayuda de un consultor, algo difícil, porque el conductor ofrecerá resistencia al mismo, o modificará su comportamiento ante la presencia del observador, pero dejará pendiente el conflicto, y más tarde, ante la ausencia del observador, la perversidad y acoso surgirá en forma más potenciada.

El punto a favor del equipo acosado (y que deberán aprovechar al máximo para poder superar el acoso) es justamente que son un equipo, son varias personas contra un acosador que es su conductor. Esto puede aventajarlos y hacer una gran diferencia, que puede terminar destruyendo al conductor acosador, generando una gran cohesión entre los miembros.

Si realmente llegaron a formar un equipo, si es que el conductor lo haya hecho antes de empezar a acosarlos, podrán por ejemplo tener reuniones fuera del ámbito laboral, sin que se entere el conductor, y así poder aumentar su cohesión y buscar entre ellos y en paz, sin la intervención del conductor, alguna forma de desenmascarar el acoso que como equipo sufren.

4 – FASES DE FORMACION DEL EQUIPO

La formación de un equipo de trabajo, según Dyer, posee varias fases que pueden ser resumidas por el siguiente cuadro:



El ciclo comienza por el reconocimiento de uno o varios problemas, luego se recopila información para detectar cuales fueron las causas del mismo. Entonces se analiza la información y se hace un diagnostico del problema. Después de ello, la unidad de trabajo se dedicará a la planeación y se harán las asignaciones. Es en este punto donde creemos que puede comenzar a manifestarse el acoso moral.

Las decisiones que se toman en el planeamiento sugieren la existencia de poder por parte de algunos integrantes. A la hora de determinar las funciones es muy probable que se generen conflictos y se produzcan alianzas. El acosador tratará de lograr un lugar preferencial en el equipo para poder accionar.

Una vez asignadas las funciones se pone en juego la puesta en practica, donde se podrá observar en práctica el trabajo negativo del acosador. Por ultimo se pondrá al trabajo del equipo bajo evaluación, donde existe la posibilidad de determinar si hubo

acoso (si no se descubrió en etapas anteriores), dependiendo de la astucia del acosador o de la valentía de los acosados,

En el acoso moral se producen, al igual que en las sectas destructivas, una serie de fases; en primer lugar se inicia una fase de atracción-seducción. Después encontramos la fase de captación, en la que ya existen mecanismos que coaccionan, controlan y manipulan al sujeto: unas lo hacen de forma directa y activa, otras de manera indirecta y algunas, por medio del encubrimiento u ocultación deliberada de la realidad, así como con la concesión, a capricho, de privilegios.

En cuanto al equipo, la etapa de seducción puede manifestarse en la etapa de planeamiento ya que el acosador necesitará aliados para llegar a una función clave. Tratará de atraer a los miembros más débiles, los cuales serán los más perjudicados porque sus mecanismos de defensa son en general nulo. Así una vez que el acosador tiene a su presa, es muy difícil que ella pueda escaparse de sus manos. Luego cuando ya posea el poder suficiente, comenzará la etapa de acoso sobre ellos, es decir la fase de captación.

4.1- EL ACOSADOR

El acosador tiene claras sus limitaciones, deficiencias y su incompetencia profesional, siendo consciente del peligro constante al que está sometido en su carrera. Es el conocimiento de su propia realidad lo que les lleva a destrozarse las carreras de otras personas. Pero además, el acoso moral genera un clima de inquietud, de miedo y de precarización que se extiende a toda la sociedad. En tiempos de mundialización, de reestructuraciones y de fusiones de empresas, estos procedimientos conducen a la gente a perder la confianza en sí misma y a dejar de implicarse en el mundo laboral.

Los acosadores y hostigadores morales, en muchos casos narcisistas, suelen presentarse como moralizadores y suelen dar lecciones de rectitud a los demás. En este sentido se aproximan a las personalidades paranoicas con las siguientes características:

- La hipertrofia del yo: orgullo, sentimiento de superioridad;
- Rigidez psicológica: obstinación, intolerancia, racionalidad fría, dificultad para mostrar emociones positivas, desprecio del otro;

- •Desconfianza;
- •Juicios equivocados: interpreta acontecimientos neutros como si fueran adversos.

Es por ello que creemos necesario que antes de la formación del equipo se realicen estudios psicológicos de los integrantes para captar dichos signos del acosador. De esta manera se evitará que el equipo funcione en forma contraria a lo que se estableció desde un comienzo.

El profesor J. L. González de Rivera y Revuelta señala la existencia de individuos que manifiestan una ausencia total de todo tipo de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, situación esta que puede dar lugar a cierto tipo de patología que engloba bajo el término general "**trastorno de mediocridad**". El autor señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada "**mediocridad inoperante activa**" (MIA).

El sujeto afectado por el *síndrome de mediocridad inoperante activa*, tiene grandes deseos de notoriedad. Despliega una gran actividad que no sirve para nada, es decir es totalmente inoperante, generando gran cantidad de trabajo inútil que impone a los demás, destruyendo así su tiempo e intentando introducir todo tipo de controles y obstáculos destinados a dificultar las actividades realmente creativas.

En muchos casos el perverso acosador, para compensar la fragilidad de su identidad, necesita dominar, y lo hace tanto más fácilmente cuanto que sus "subordinados" temen el despido. Todo ello bajo una pretendida mejora en la consecución de los objetivos, de la autonomía y espíritu de iniciativa, pero siendo un burdo disfraz de unas exigencias de sometimiento y obediencia.

El perverso acosador suele tender a reunir a su alrededor a los miembros más dóciles con la idea de seducirlos hasta llegar a estar bajo su influencia total, imitando su cinismo y prepotencia. Tal vez estos individuos no han perdido del todo su sentido moral pero, al depender de una persona sin escrúpulos, han perdido todo sentido crítico. Son personas que para lograr un cierto equilibrio necesitan de una autoridad superior, que es utilizada en beneficio del perverso acosador.

El objetivo de un individuo perverso acosador es acceder al poder o mantenerse en él, o bien ocultar su propia incompetencia. Para ello necesita desembarazarse de todo aquel que pueda suponer un obstáculo o del que pueda criticar sus modos de obrar.

En los equipos de trabajo es relevante tener en cuenta si algunos de los integrantes posee el síndrome MIA mencionado anteriormente. Si es así es posible que este miembro ponga obstáculos y el equipo no avance en su formación. Si hará que se cumplan los objetivos, si su perversidad se alimenta, ya que si se cumplen los objetivos, el equipo seguirá "funcionando" o en pie, y el acosador alimentará su perversidad con la continuidad de su acoso. Si los objetivos no se cumplieran, la gerencia determinaría la disolución del equipo, y sería la falta de "alimento" para el acosador, pero lo gran solución para los acosados. Si el acosador es el conductor de un futuro equipo, o el encargado del análisis para la formación de algún equipo, y además posee este síndrome, será algo grave para la empresa y futuros miembros del equipo, porque este no hará el diagnóstico que menciona Dyer, e igualmente formará un equipo con miembros ideales para su perversidad. Si se hubiese hecho un diagnóstico según Dyer, capaz no hubiese sido necesaria la formación de un equipo, pero el acosador lo creará sin necesidad, con tal de poder acosar a sus miembros. Aquí es factible que se dé un acoso del tipo descendente. Obligará a los miembros a participar en el equipo, amenazándolos o chatanjeándolos. La formación de un equipo sin necesidad y con el solo fin de "alimentar" la perversidad del acosador, no solo tendrá consecuencias funestas para los acosados, sino que también para la empresa, ya que se destinarán recurso y tiempo en algo que realmente innecesario, trayendo tanto consecuencias financieras y laborales negativas, algo que el acosador tratará de cubrir, seguramente con informes falseados. Lo que hará que se cree toda un red de tramas perversas, y las consecuencias que eso trae. Este acosador será alguien de mucho poder e influencia dentro del sector y de la empresa.

Si bien es cierto que no existen estudios concluyentes sobre una única personalidad del acosador/a, si es cierto que hay algunos rasgos que pueden reputarse como de enorme presencia en los algunos tipos de hostigamiento: el delirio.

El acosador moral, el hostigador patológico en muchos casos convive con el Delirio de Persecución, donde el sujeto siente que está permanentemente amenazado por

personas o entidades, que desean hacerle daño a él o a lo que tiene y/o representa. Siente que se le infringe un daño moral, por difamación o desprestigio. Por ello es muy típico que en un momento inicial este sentimiento le lleve a centrar sus esfuerzos en su presunto enemigo o rival, confundiendo su error sobre valorado y obsesivo con la realidad.

Existen las teorías que tratan de evidenciar que el acosador es un enfermo, que sufre **"una forma asexual de perversión"(M. F. Hirigoyen)**, o una **modalidad grave de sociopatía agresiva (Field)**, o como hemos comentado con anterioridad sufre el **"trastorno por mediocridad inoperante activa"**.

Pero entendemos que el rasgo más común, es la normalidad, entendida como la ausencia de algún rasgo patológico diferencial grave. **La mayoría de los acosadores morales no son enfermos, con lo que estaría afectada su imputabilidad, sino que son egocéntricos despiadados.**

Los expertos en el tema entienden que **el acosador o acosadores son personas inseguras, mediocres y malévolas que denigran al acosado para defender su propio status**, sobre todo en acosadores/as patológicos que no tienen nada que perder ya que la relación estrictamente laboral no se sustancia con ellos.

4.2- EL ACOSADO

Una situación de crisis puede estimular a un individuo y conducirlo a dar lo mejor de sí para encontrar soluciones, pero una situación de violencia perversa o acoso moral, tiende a anestesiar a la víctima, desencadenando en ella una profunda ansiedad. Esto finalmente provoca un miedo patológico que el agresor utilizará como coartada para justificar retroactivamente su agresión.

El profesor Iñaki Piñuel y Zabala, Psicólogo del Trabajo, afirma que las personas que han padecido en algún momento el **"mobbing"** y que son consultadas acerca de cuales son las razones por las que creen que fueron objeto del psicoterror laboral suelen aducir a las siguientes explicaciones, entre otras:

- •Porque resistieron a ser manipulados por el acosador/a, a diferencia de otros compañeros que no ofrecieron resistencia.
- •Porque no cayeron en el servilismo o la sumisión.
- •Porque tiraron de la manta en temas mantenidos ocultos de manera ilegal o ilícita.
- •Por la personalidad cruel y enfermiza del acosador/a.

Para que un equipo pueda trabajar mejor, se debe generar un clima de trabajo agradable, tanto en los aspectos físicos como en lo psicológico.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "**Ese es un buen trabajo**", "**estamos avanzando más rápido de lo que suponía**".

Justamente en un equipo donde constantemente se esta acosando a los integrantes, el ambiente de trabajo se vuelve insostenible para los integrantes.

5 - EL PODER

Según indica el profesor Iñaki Piñuel, el acoso "tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular, reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc. Para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopática

Un correcto acercamiento al marco del "**mobbing**" tiene que partir, ineludiblemente, de un análisis del poder, sus tipos y los métodos de influencia con lo que se desarrolla,

ya que el acosador utilizará este poder para constreñir tanto la conducta como la posición y hasta la propia persona del acosado.

Según **Kaplan (1964)** en una aproximación operativa del término expone una serie de dimensiones que a su juicio acompañan y caracterizan al poder:

- Intensidad del poder, que hace referencia al grado de influencia de una parte sobre otra, aludiendo al control en su máxima expresión.
- Dominio del poder, que expresa la amplitud o el tamaño del grupo sobre el que se ejerce la influencia.
- Rango del poder, que indica la gama de respuestas conductuales o segmento de valores sobre los que el poder se ejerce.

Según **Robbins (1987)** soluciona el problema de la conceptualización diferenciando entre bases y fuentes con el objeto de poder desarrollar categorías más claras e independientes. **"Las bases del poder designan aquello que el sujeto tiene y le confiere poder... las fuentes nos indican de dónde obtiene el sujeto sus bases de poder, es decir, se refieren a la manera en que uno llega a controlar las bases del poder"**.

Apoyándonos en las tesis de este autor, se podrían identificar cuatro bases del poder en las que se asienta la fortaleza del agente que ejerce el acoso psicológico:

Poder coercitivo, que tiene su base fundamentalmente en el miedo, el temor a las consecuencias negativas de la desobediencia. Descansa su aplicación en las amenazas, los chantajes, las sanciones físicas, la producción de frustración o el control y restricción de la satisfacción de alguna necesidad fisiológica. En las organizaciones laborales se manifiesta a través de la sanción, despido o degradación funcional.

Poder de premio, que se opone al anterior. Las personas se someten a los deseos de otros porque esto les proporcionará beneficios, fundamentalmente materiales. En este caso sería la ausencia de gratificaciones o la negación del desarrollo profesional la herramienta que se pondría al servicio del acosador.

Poder persuasivo, que descansa sobre la base de la concesión y manipulación de premios simbólicos y la capacidad de decisión, de manipulación de información, de controlar la asignación de los símbolos de statu o de influir en las normas del grupo. Es esta la base más común cuando no hay una relación jerárquica formal entre el

hostigador y la víctima del acoso. Es también la más frecuente ya que el hostigador puede servirse de terceras figuras para conseguir con total impunidad sus objetivos. Esta tercera figura que identifica las bases del poder es la descripción del conflicto y presiones que se dieron sobre los profesores de religión para firmar el Contrato Basura, vinculando a dicha firma la propuesta previa del Obispo, uno de los requisitos para la contratación.

Poder de conocimiento, que basa en el acceso o control de la información necesaria para posibilitar la toma de decisiones en el grupo o en la organización. Esta base es muy frecuente en el acoso ascendente.

Ejercer el poder, a través de diversos métodos de influencia, para conseguir que las conductas de las personas que trabajan se vinculen a los parámetros deseados por la organización ha sido y sigue siendo una práctica legítima en el mundo de laboral. Un cierto nivel de conflicto derivado de la adaptación a nuevos roles, del ejercicio del mando o de la divergencia de intereses, es inherente en las inter-relaciones que se establecen entre las personas que integran los distintos equipos de trabajo que forman parte de una organización.

Esta circunstancia sirve muchas veces, para encubrir aquellas prácticas de hipotética socialización o integración, que van mas allá de lo admisible, lesionando gravemente la integridad, la moral o la salud del trabajador, bien por intereses del empleador, de los mandos en los que delega la autoridad o del propio equipo de trabajo en el que éste se integra.

Como podemos inferir con facilidad, el ejercicio del poder o más acertadamente "**el abuso del ejercicio de poder**", es uno de los factores importantes en el despliegue del "**mobbing**", aunque no es desde luego el único ni por sí sólo el más destacado.

En el caso que nos ocupa hay que averiguar si se debe al carácter de las personas implicadas o si, por contra, es consecuencia de la propia estructura totalitaria de algunas, no todas las partes integrantes del equipo.

6 – CONCLUSION

La situación más frecuente en el contexto actual, es la que da a entender a los trabajadores que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de

conservar su empleo. Pero este miedo no explica del todo el sometimiento de las víctimas; se intenta desbaratar el sentido crítico del individuo, se le somete a estrés, se le riñe, se le vigila, en definitiva, se le acorrala.

En todo caso la amenaza del desempleo contribuye de manera decisiva a que la arrogancia y el cinismo se conviertan en métodos de dirección. El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión, en la persona atacada, pero también en los compañeros que dejan hacer y que no quieren fijarse en lo que ocurre alrededor. Es el reino del individualismo y del "sálvese quien pueda". Los compañeros temen que, al mostrarse solidarios, se les estigmatice y tienen miedo de que se les incluya en la diana. Lo mejor es pasar desapercibido.

USTED:

Se siente maltratado verbalmente, a través de determinados comportamientos?

Se siente desestabilizado en el trabajo o hasta humillado a través de la mirada, por palabras, por algún integrante de su entorno laboral?

Siente que lo están apartando del grupo, que lo están desacreditando....?

Todos sabemos que en una relación laboral existen derechos y obligaciones entre las partes que se deben cumplir, por ende el trabajador tiene el derecho a su integridad física y a una ordenada política de seguridad y salud al respecto a su dignidad y a su intimidad.

Son muchos los síntomas que nos demuestran que se está produciendo un acoso moral por parte de algún / nos integrantes, que tiene como objetivo perjudicar a una persona o varias personas del equipo, perjudicando a su vez al equipo entero. El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión, en la persona atacada y en la de sus compañeros que se callan o hacen oídos sordos al problema, obstaculizando los canales de comunicación para que esta sea eficaz e impidiendo que se produzca un ambiente armónico donde se incentive la participación, con lo cual también disminuirá la motivación del empleado a querer seguir trabajando así disminuyendo, como consecuencia, la productividad.

Consideramos que es obligación del empresario la de "prevenir el riesgo", en este caso el que supone el acoso moral, y a tal fin ha de procurar, en primer lugar, que este no llegue a producirse siguiendo para ello las políticas que considere precisas.

Pero una vez producida esta situación de acoso moral o "mobbing" por parte de los empleados a su servicio frente a otro trabajador de su empresa debe actuar respecto a ella con los mismos principios que conducen el tratamiento de cualquier otro riesgo laboral: la necesidad de analizar o valorar el riesgo valiéndose de expertos y de adoptar las medidas que se consideren procedentes a fin de evitar un daño a la salud de los trabajadores.

Generalmente el acosado no sabe que es acosado. El primer paso es poder darse cuenta de su situación, si por lo menos se da cuenta de esto, podrá manejar mejor sus sentimientos. Es muy difícil que el acosado encuentre una solución a sus problemas, por eso la necesidad de un observador en un equipo.

Como pudimos observar, el acoso moral es un factor sumamente negativo para nosotros. Afecta profundamente la eficiencia del equipo, pero lo que es más importante la salud del miembro acosado.

En este contexto de crisis, el acoso se hace aún más visible, sin embargo se hace poco por solucionar este aspecto. El acosado y el acosador terminan siendo cómplices de este juego.

Nosotros proponemos algunas salidas al acoso:

- Analizar la conducta psicológica de los posibles miembros antes de la formación del equipo. Es importante detectar si algún integrante posee indicios de acosador.
- Hacer revisiones periódicas del desenvolvimiento del equipo. Investigar si se están manifestando acosos durante el trabajo del mismo.
- •En el caso de que un integrante sea acosado y que los demás lo adviertan, proponemos que todos se unan a favor de éste, es decir que exista colaboración entre los miembros del equipo para la solución del problema, en otras palabras

se estaría desarrollando un valor esencial en el equipo: la pertenencia, la cooperación.

- Contratar a algún consultor externo especializado en el tema que realice actividades para solucionar los conflictos.
- Desligar al acosador del equipo ya que éste es el archivo expiatorio. De esta manera se puede llegar a armonizar nuevamente el ambiente. Sin embargo, el equipo original se disuelve, formándose otro nuevo.

Éstas no son las únicas soluciones, a su vez, se deberá analizar cuál aplicar en cada caso particular.

Nosotros esperamos que con este trabajo se puedan abrir los ojos de aquellos que han sido acosados (o lo son) para que tengan el coraje para enfrentarlo; para el acosador, para que reaccione y piense el daño que le ocasiona al equipo y, por último, para que el conductor - líder tome las riendas y trabaje para solucionarlo.

6.1 – CONCLUSIONES INDIVIDUALES

VERÓNICA

Para empezar quiero decir que me gusto mucho trabajar con este tema porque lo puedo llevar a la vida laboral y la verdad es que me doy cuenta que en el lugar donde trabajo puedo ver situaciones que hemos descrito en el trabajo y me asusta.

Realizar este trabajo me ayudo, y creo que hablo por todo el grupo, a abrir un poco mas los ojos y a diferenciar lo que es una broma de un acto intimidatorio que puede surgir de la manera menos esperada y sin darnos cuenta.

Me entusiasma poder realizar un video de nuestro trabajo para poder mostrarle al resto del curso lo principal y que les quede algo. Es una idea re piola y original en ves de imponer el trabajo y hablar como loros y que nadie le pueda sacar provecho.

También me gusto el ritmo de la materia porque no mantuvo todas las clases entretenidos, y esperando "que vamos a hacer hoy" .

También creo que ayudo un montón que con los chicos nos llevamos muy bien, había buena disposición por parte de todos y en ningún momento se manifiesto algún conflicto, que creo que es buen síntoma.

Y por ultimo quería destacar a nuestra facilitadora que además de ser de mucha ayuda el hecho de tener buena onda complemento para que el equipo funcione exitosamente.

GISELA

A la hora de elegir la materia, esperaba aprender otras cosas diferentes a la que venía estudiando en la carrera de contador. Luego, me di cuenta que estaba descubriendo más cosas que no solo me servía para mi vida profesional sino personal. He aprendido acerca de cómo conducir un equipo de trabajo, he conocido personas fantásticas y he perdido el miedo a dar mi opinión en publico, sea errada o correcta.

Además el tema de desarrollo que hemos elegido, para mi es sumamente interesante y muy actual y creo que todos debemos comprometernos para solucionarlo.

Esta es la ultima etapa y la más difícil porque mi pertenencia al equipo es tal que se hace duro pensar que no voy a cursar más.

Quiero agradecer a todos los facilitadores y profesores por la gran materia que están dando y espero ponerme en contacto con ustedes para poder seguir aprendiendo.

ANALIA

En este espacio quiero agradecerles a mis compañeros del equipo por haber hecho que la realización de este trabajo sea muy satisfactoria. También un gracias a Paula, por estar siempre atenta a nuestras bitácoras y a nuestras consultas.

Quiero destacar el humor con el que transitamos este cuatrimestre y la predisposición de todos para todas las tareas que tuvimos que desempeñar. Creo que estos aspectos son muy importantes para el desarrollo de los equipos.

El tema que elegimos, me encantó... !!! Y la forma de hacer el trabajo, también. Nos comportamos como un EQUIPO, ya que la opinión de todos era necesaria para hacer el trabajo, tuvimos la oportunidad de plasmar nuestras ideas y puntos de vista, pudiendo así maximizar los resultados.

Creo que fuimos un buen equipo. Espero que esta experiencia nos sirva a todos.
Éxitos....!!!!!!!!!!!!

PABLO (Alias...PABLO)

En cuanto al trabajo, creo que será una herramienta útil, para quien probablemente este sufriendo el ataque y hostigamiento de otros, pues de su lectura podrá detectar las verdaderas causas del problema que enfrenta, y la necesidad de mantener su autoestima como primer paso para darle solución.

En cuanto al desarrollo del curso, bueno, creo que desde que empezamos, en aquella primer clase con el Profesor Fainstein, hasta hoy hemos avanzado y aprendido mucho.

Cuando pensaba que me iban a enseñar como manejar o tratar con gente que probablemente algún día tendría a cargo, creo que he terminado sabiendo como trabajar en equipo, tratando de dar y obtener lo mejor que cada integrante pueda dar de sí.

Mi agradecimiento a todos los que participaron de este proceso de aprendizaje, a mis compañeros de equipo por el compromiso y sacrificio, a todo el elenco de profesores por su vocación y pasión, al resto de compañeros de curso que con su participación en cada una de las actividades han hecho muy amena la cursada. GRACIAS, EXITOS.

GUILLERMO (Alias RAMIRO BLAS)

Personalmente puedo concluir que hacer este trabajo fue muy productivo. En el sentido de interacción con otras personas, siempre hice trabajos en grupo en la facultad, pero la tendencia es que por la falta de tiempo o el desgano de juntarse otro día aparte de todos los que uno cursa, siempre se dividen las tareas. Si tuve grupos de trabajo muy satisfactorios a lo largo de mi vida universitaria, pero creo que nunca tuve uno donde haya tenida tanta interacción, contacto y tanto trabajo en conjunto. Porque este trabajo si nos demando estar mucho tiempo junto y en permanente comunicación, además de estar casi constantemente pensando en el trabajo. Realmente se daba consenso en el equipo. Creo que realmente pasamos de ser un grupo a un equipo. Hubo, aunque a veces no lo notemos, una evolución hacia un equipo conformado. Cualquier hubiese sido el tema del trabajo, hubiese sido igualmente satisfactorio, porque la cohesión y unión existente en el equipo es fuerte, y creo que hace posible que trabajemos con alto rendimiento sobre casi cualquier tema. Además lo que ayudó es que siempre hubo muy buena "piel" entre todos los integrantes, que si no hubiese habido creo que hubiésemos seguido siendo un grupo para un objetivo final que era hacer un trabajo practico, y creo que lo nuestro no fue así, sino que pasó ese límite. Dentro de las reuniones siempre se trabajo muy bien, cada uno podia disentir si no estaba de acuerdo, algo que me parece positivo, ya que es como uno puede crecer. Es

importante poder escuchar las ideas de todos, que muchas veces puede ser mejor que las propias. Creo que siempre mantuve mi mente abierta a nuevas ideas y comentarios. y traté de aceptarlos en la manera de que fueran realmente válidos y bien justificados, que tampoco sea un capricho de otro integrante.

Con respecto al tema, ya lo conocía anteriormente y había tenido clases en otro materia sobre lo mismo, pero igual me aportó conocimientos que no tenía, como por ejemplo el proyecto de ley argentino. Creo que el trabajo está muy bien enfocado, y tiene todos los conceptos necesarios para entender el trabajo y el tema, además de estar bien explicados. También lo veo bien relacionado con los equipos de trabajo, muchas veces aplicando nuestros conocimientos aprendidos en el curso, y relacionados con el tema, y haciendo hipótesis de como se podría aplicar cierto concepto en los equipo de trabajo según lo aprendido en la materia. El tema es muy interesante de por sí, es muy moderno y actual, ya que cada vez uno pasa más tiempo en el trabajo, y el mobbing es factible que pase.

En el trabajo, con los roles, creo que hubo de todo. Me refiero a que hubo una rotación de roles, que no había uno que siempre tenía un rol, sino como el concepto que rotan y son situacionales. Cada uno puede proponer algo y en ese momento convertirse en líder. No se si hubo un líder puro, creo que el liderazgo se mezclaba con algo de motivación y de apoyo. Siempre fueron roles positivos, por más conflicto que haya habido. Y si uno en algún momento estaba actuando en un rol negativo, que obstruía el camino, el resto podía atenuarlo y darlo vuelta, ya que el positivismo de varios le ganaban al negativismo de uno solo. Si un día están todos negativos, es preferible dejar la reunión para otro día, cuando se puede hacer algo más productivo.

En fin, creo que se generó un vínculo muy fuerte en el equipo entre todos los integrantes, y no se si así se dará en los equipos de trabajo reales, o sea en los trabajos reales. Creo que se puede llegar a dar en equipos de trabajo intensivos, donde pasan la mayor parte del tiempo juntos. Sería ya casi como un nueva familia, y si no te llevas bien con quien convivís o te hacen la vida imposible (mobbing), entonces siempre es mejor que te vayas de la casa, o sea del equipo. A veces uno se puede llevar mal o puede ser mal tratado por el hecho de convivir, o sea por pertenecer al equipo, porque otro sienta envidia o se sienta amenazado, pero capaz después fuera se pueda llevar bien. El problema es que si la persona que le hizo la vida imposible a otra, por no tener buen feeling, pero después con otras personas del equipo hace lo mismo, entonces creo que ahí se convierte en perversión. Es ahí cuando esa persona es la hace mal a la casa y la que se debería ir. Parece una comparación burda, pero es así, un equipo se puede comparar con un casa con varios integrantes, casi como un "gran hermano" con la excepción de que se tiene que tener contacto con el contexto, y uno y equipo siempre interactúa con el exterior, y lo que lo hace crecer. Sino siempre no quedaríamos con las mismas ideas, y no podríamos incorporar nuevo conocimiento.

7. BIBLIOGRAFIA

La mayor parte de la información con la que realizamos el trabajo fue recopilada de distintos sitio Web. El MOBBING BOSSING, es un tema muy actual y de pleno desarrollo sobre todo en Europa.

A su vez, hemos consultado:

"El acoso moral" de Marie-France Irigoyen

"Conducción de Equipos Eficaces " FAINSTEIN

"Formación de equipos " DYER

8. ANEXOS

8.1 ANALISIS DE CASO

Es recomendable realizar un buen análisis de los casos. Es decir, se puede pensar en mobbing, si existe realmente la amenaza (regular y por largo período de tiempo) de la dignidad y/o la integridad física o psíquica como consecuencia de un comportamiento hostil por parte de una o varias personas.

YO: EL ACOSADOR

Ella cuando ingresó a la empresa, fue testigo de cómo **YO** intentaba destruir a Selva. **YO** y otros compañeros de trabajo la invitamos a unirse al boicot contra Selva, a lo cual dijo que no, ya que no tenía nada contra Selva.

Al principio pensó que era un problema en el que no tenía nada que ver, pero al ser la única persona del grupo de trabajo que no era agresiva con Selva, comencé a volcarme contra ella, y terminó convirtiéndose en su problema también.

Mi comportamiento con las otras componentes del grupo era complaciente ... pero cuando se trataba de Selva, cambiaba por completo, era cruel y despiadado.

Durante meses **YO** me dediqué a descalificar a Selva, a dirigirle miradas de desprecio, insinuaciones malintencionadas, a ridiculizarla y a humillarla empleando la broma, el sarcasmo e incluso la burla.

En la última etapa era ya notorio que la odiaba. ¿Por qué? Estaba claro, Selva es bonita, simpática, refinada, culta y tiene 3 hijos preciosos. En otras palabras Selva tenía todo lo que no tenía **YO**. Y además, **YO** no podía controlar totalmente a Selva, porque Selva se resistía.

Por empezar, cuando alguna secretaria del grupo no estaba o no podía atender el teléfono, la que pudiera lo tenía que hacer. Era un hecho normal el no atender el teléfono de Selva. Ella comenzó a hacerlo, porque le parecía que era lo debido. **YO** todo el tiempo hacía comentarios despectivos sobre Selva, la desgastaba psicológicamente en forma constante. Luego también comencé a hacerlos sobre ella.

YO decía que Selva no colaboraba con el trabajo, que todo lo hacía mal, la criticaba con el grupo de jefes, etc. Poco a poco Selva perdía brillo, se apagaba, comenzó a enfermar. Tenía problemas de hipertensión, pero **YO** siempre la ponía en dudas, la dejaba como una mentirosa.

YO me recreaba haciendo comentarios jocosos acerca de la salud de Selva y era grosero.

Demostraba mi desprecio por Selva abierta y descaradamente, ya no lo ocultaba. Aquella situación era insoportable, y nadie se pronunciaba al respecto. A ella le indignaba el hecho de que nadie fuera capaz de pararme el carro. Eran un grupo de 4 secretarias, además de Selva y la única que no participaba de las agresiones era ella.

Finalmente, tanta insidia y críticas ante los jefes rindieron sus frutos, y Selva fue despedida de la empresa por "bajo rendimiento". **YO** lo sentí como un triunfo personal, del cual alardeaba ante todas. A ella le parecía monstruoso que me jactara de hacer daño, pero como después pudo experimentar en carne propia, era muy común.

Unos meses antes de irse Selva de la empresa, **YO** comencé a hacer extensivas hacia ella todas mis agresiones. Al irse Selva, toda la mi capacidad destructiva la centre sobre ella. Y comenzó a padecer todo mi desprecio, comentarios hirientes, sarcasmo y violencia verbal.

Ella se desenvolvía muy bien en su trabajo, y sus jefes la valoraban muchísimo. Hasta ese momento, nadie me hacía sombra, pero al no unirse al boicot contra Selva y al destacarse en su trabajo, comencé a sentir amenazada mi hegemonía y a crecer mi envidia.

Una de las primeras cosas que hice fue comenzar a difundir rumores sobre ella, todos absolutamente falsos, y decirles a sus jefes que ella no hacía los trabajos que supuestamente le había pedido como favor, cuando nunca se los había pedido.

También me dedicaba a tratar de inducirla a cometer errores en el trabajo, pero por alguna razón (ella se daba cuenta, o sus jefes no le daban importancia), no lo conseguía.

Al ver que estas maniobras no surtían efecto, comencé a agredirla más directamente, contando siempre con el apoyo de mis "cortesanías", que me consentían todo por temor.

Era gracioso, porque cuando **YO** no estaba, me criticaban sin piedad, pero cuando regresaba, volvían a ser mis sumisas y "fieles" cortesanías.

Mis agresiones se centraban fundamentalmente en su sobrepeso, porque aunque lo intentaba, a nivel laboral no podía, ya que su trabajo era bueno, y contaba con la "protección" de sus jefes, al igual que yo.

Me sorprendía como soportaba mis contestaciones groseras, mis intentos de rebajarla ante sus compañeras y el resto de la compañía, las alusiones peyorativas y las agresiones en silencio, por educación y por respeto a sus jefes, ella no quería crear situaciones grotescas en las que **YO** me pusiera a gritar y armar escándalos dignos de feriantes medievales, ya que ese era mi estilo.

Estas situaciones fueron minando su salud física y psíquica, **YO** sabía que no podía soportar tanto, tiene un carácter explosivo, pero por vergüenza ajena (si ella reaccionaba **YO** hubiera armado un escándalo) y por respeto a sus jefes, soportó en silencio todos mis ataques, y fue somatizando. Tuvo anemia, ferremia, síndrome de fatiga crónica, insomnio.

Ella se sentaba a mi lado, y aunque intentaba evitarme, igual terminaba absorbiendo mi negatividad.

De a poco se convencía que se estaba volviendo paranoica, porque le desaparecían cosas de su escritorio, y varios días después volvían a aparecer.

Ir a trabajar, a pesar de estar muy feliz con los jefes que tenía, se le había convertido en una tortura, de la que se sentía liberada solo cuando **YO** me iba de vacaciones. Después de 3 años de tratar de socavarla sin conseguir los resultados buscados, comencé a utilizar artillería pesada.

Un día le pasé una información equivocada y provoqué que uno de sus jefes quedara varado en Centroamérica, y otro día hice desaparecer unos papeles muy importantes de otro de sus jefes. Estos hechos para ella fueron gravísimos, pero mi nivel de impunidad dentro de la compañía es impresionante, con lo cual solamente le cabía esperar más "ataques" por el estilo.

Un buen día me comentó que acababa de leer un importante trabajo, "**MOBBING – BOSSING**" de **Doz Hombres**, bajo la coordinación de **Paula Muzzio**, y todo lo que le sucedía, que ella no entendía hasta ese momento y creía que en algún punto era su culpa, cobró sentido de repente.

Vio la situación que padecía, descrita a la perfección en el Trabajo -son unos genios- , y se dió cuenta que su salud psíquica estaba en grave peligro. Decidió pedirles a sus jefes un cambio de sitio, que conllevaba un cambio de jefes también. Fue una decisión desgarradora para ella, porque había aguantado todo mi maltrato por continuar trabajando con ellos, pero su vida era más importante.

Después de mucho insistir con ellos, finalmente se lo concedieron. Cuando se estaba por implementar, quiso dar marcha atrás porque no quería desprenderse de sus jefes, pero **YO** hablé con sus jefes y dije: "o se va ella, o me voy yo", y una vez más, me concedieron mis deseos. Esta última maldad me salió muy mal, porque al cambiarla de sitio su recuperación fue instantánea. Todos a su alrededor lo notaron inmediatamente y fue el comentario en la empresa. Finalmente, al liberarse de tanta tensión innecesaria, recuperó su autoestima, sus reflejos y sus proyectos y sueños de irse a vivir al exterior.

Hoy esta viviendo feliz en otro país -gracias a Doz Hombres- , y le han llegado noticias de que **YO** aún hago comentarios desagradables porque "encima de todo, le va bien".

El único problema es que **YO** sigo aquí,... probablemente al acecho de una nueva víctima y no descansaré nunca, necesito mi perversión para sobrevivir.

La empresa me cobija, sigue permitiendo que destruya a otras personas. Soy una persona vacía, mala, perversa, envidiosa, y creo que preciso urgentemente ayuda psicológica.

A pesar de todo el dolor, esta muy agradecida a la vida porque **YO** quise hundirla y no lo logré, ella lo pudo superar y aprendió una gran lección que le va a servir para toda la vida.

Ojalá que esta página pueda servir a mis otras víctimas de mobbing para que tomen conciencia de que no son ellos los culpables, sino los acosadores, y puedan poner una solución a estas situaciones.

DOZ HOMBRES

8.2 - PROYECTO DE LEY 98/01 SOBRE VIOLENCIA LABORAL

Propuesta de Beatriz Raijer, senadora. El Senado y Cámara de Diputados,

Artículo 1º- La presente ley tiene por objeto prevenir, controlar, sancionar y erradicar la violencia laboral.

Art. 2º- A los efectos de la presente ley entiéndese por Violencia laboral a toda acción que manifieste abuso de poder, ejercida en el ámbito laboral, por el empleador, por personal jerárquico ó un tercero vinculado directa o indirectamente a él, sobre el/la trabajador/a, que atente contra su dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social mediante amenaza, intimidación, inequidad salarial, acoso, maltrato físico y/o psicológico social u ofensa ejercida sobre un/a trabajador/a sin perjuicio de las conductas definidas en la ley 23.592 y sus modificatorias.

Art. 3º- Se entiende por maltrato psíquico y social contra el trabajador a la hostilidad continua y repetida en forma de insulto, hostigamiento psicológico, desprecio y crítica.

Se define con carácter enunciativo como maltrato psíquico y social a las siguientes acciones:

a) Constante bloqueo de sus iniciativas de interacción generando aislamiento del mismo

- b) Cambiarlo de oficina, lugar habitual de trabajo con ánimo de separarlo de sus compañeros o colaboradores más cercanos.
- c) Prohibir a los empleados que hablen con él.
- d) Obligar a ejecutar tareas denigrantes para la dignidad humana.
- e) Juzgar de manera ofensiva su desempeño en la organización.
- f) Asignar misiones sin sentido, innecesarias con la intención de humillar.
- g) Encargar trabajo imposible de realizar
- h) Obstaculizar y/o imposibilitar la ejecución de una actividad, u ocultar las herramientas necesarias para concretar una tarea atinente a su puesto.
- i) Promover el hostigamiento psicológico a manera de complot sobre un subordinado.
- j) Amenazas repetidas de despido infundadas

Art. 4º- Se entiende por maltrato físico a toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño o sufrimiento físico sobre los trabajadores.

Art. 5º- Por acoso a la acción persistente y reiterada de incomodar con palabras o gestos, en razón de su sexo, edad, nacionalidad u origen étnico, color, religión, estado civil, capacidades diferentes, conformación física, preferencias artísticas, culturales, deportivas o situación familiar, bromas, o insultos.

Art. 6º- Se entiende a los efectos de la presente ley como acoso sexual, a la conducta reiterada de asedio u hostigamiento de naturaleza sexual o de otros comportamientos basados en el sexo, ejercida por empleador, superior jerárquico o un tercero vinculado directa o indirectamente a él que afectan la dignidad de la mujer o del hombre trabajador. Incluye toda conducta ofensiva y amenazante, que resulta inaceptable, indeseada, e irrazonable para la víctima. También todo contacto innecesario, comentarios, chistes, sarcasmos y observaciones no bienvenidas de contenido sexual, miradas o gestos lascivos,

despliegue de literatura pornográfica, comentarios sugestivos acerca de la apariencia o cuerpo, contacto físico innecesario y asalto sexual.

Art. 7º- Se entenderá por inequidad salarial el hecho de instaurar y practicar la disparidad salarial entre hombres y mujeres, que ejercen en el mismo establecimiento funciones equivalentes, considerando la calificación, el esfuerzo y la responsabilidad para ejercer el trabajo y las condiciones en las cuales se realiza dicho trabajo.

Art. 8º- Los empleadores son solidariamente responsables, por las acciones de violencia laboral que se vieron sujetas/os sus empleadas/os, por parte de superiores o un tercero vinculado directa o indirectamente a ella/él.

Art. 9º- El empleador está obligado a dar fin a la acción violenta y a reparar el daño laboral, moral y material causado a la víctima. En igual forma cuando dicha violencia es ejercida por terceros bajo su responsabilidad, desde el momento que toma conocimiento de las acciones previstas en el artículo 2 de la presente ley.

Art. 10- Si el empleador omitiera o no cumpliera con lo establecido en el artículo 9 el/la damnificado/a podrá accionar ante la Autoridad Competente.

Art. 11- Es responsabilidad del empleador, en primera instancia, establecer un procedimiento interno, adecuado y efectivo en cumplimiento de esta ley, facilitar la exposición, garantizar la confidencialidad y discrecionalidad a fin de sancionar a las personas responsables.

Art. 12- El empleador será solidariamente responsable de la indemnización que corresponda abonar a su dependiente cuando el acto de violencia laboral se hubiere ejercido con su conocimiento y no hubiere arbitrado las medidas pertinentes para hacer cesar esa conducta

rt.13- Ninguna persona que haya denunciado ser víctima de las acciones enunciadas en el artículo 2 o haya comparecido como testigo de las partes podrá sufrir, por ello, perjuicio personal alguno en su empleo.

Art.14- Ningún trabajador podrá ser sancionado ni despedido por haber sufrido o

haberse negado a sufrir los actos de acoso de un empleador, de sus representantes o de toda persona que al abusar de la autoridad que le confiere sus funciones hubiera ordenado, amenazado, apremiado o ejercido presiones de cualquier naturaleza que sea sobre dicho trabajador, con el fin de obtener favores de tipo sexual en su beneficio o en beneficio de un tercero.

Art. 15- El Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos deberá garantizar que el sujeto víctima de alguna de estas situaciones de violencia laboral, conserve o recupere el trabajo y hacer efectivo el cumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes sin perjuicio de las acciones que le correspondan al trabajador para reclamar daño emergente y lucro cesante.

Art.16- El trabajador que hubiere sido víctima de las acciones de violencia laboral previstas en la presente ley solicitará a la autoridad de aplicación que fije una audiencia dentro del plazo de 48 horas a efectos de escuchar a las partes las que deberán concurrir asistidas por letrado patrocinante, ó representante gremial, ó persona idónea elegida por el trabajador/a para tal fin.

Art. 17- El funcionario interviniente deberá escuchar a las partes y a los testigos ofrecidos por las mismas, debiendo resolver la denuncia en la misma audiencia.

Art. 18- Resuelta la cuestión a favor del trabajador/a la autoridad de aplicación deberá exigir que el empleador dé fin a la acción violenta en forma inmediata, quedando a su cargo las erogaciones ocasionados por el tratamiento terapéutico que requiera el trabajador/a como consecuencia de la violencia sufrida.

Art.19- De las sanciones. Las infracciones previstas en los artículos 3º, 4º, 5º , 6º y 7º serán sancionadas con multas determinadas en pesos equivalente al valor de cinco a veinticinco salarios mínimo, vital y móvil, por cada trabajador afectado por la infracción.

Art. 20- En caso de reincidencia de las infracciones previstas en los artículos 3º, 4º, 5º, 6º y 7º

a) El empleador quedará inhabilitado por un año para acceder a licitaciones públicas y

suspendido de los registros de proveedores o aseguradores del estado nacional, provincial y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

b) La autoridad administrativa podrá:

1) Adicionar a los montos máximos de la multa una suma que no supere el DIEZ POR CIENTO (10%) del total de las remuneraciones que se hayan devengado en el establecimiento en el mes inmediatamente anterior al de la constatación de la infracción.

2) Clausurar el establecimiento hasta un máximo de diez (10 días), manteniéndose el derecho de los trabajadores al cobro de las remuneraciones. En caso de tratarse de empresas de servicios públicos esenciales, deberán garantizarse los servicios mínimos.

Art. 21- La presente ley será de aplicación en el ámbito de los tres Poderes del Estado Nacional y todas las jurisdicciones comprendidas en el art. 8° y 9° de la ley 24.156, debiendo dictarse en el plazo de 60 días desde la vigencia de la presente ley el procedimiento reglamentario para su aplicación.

Art. 22- Comuníquese al Poder Ejecutivo.
