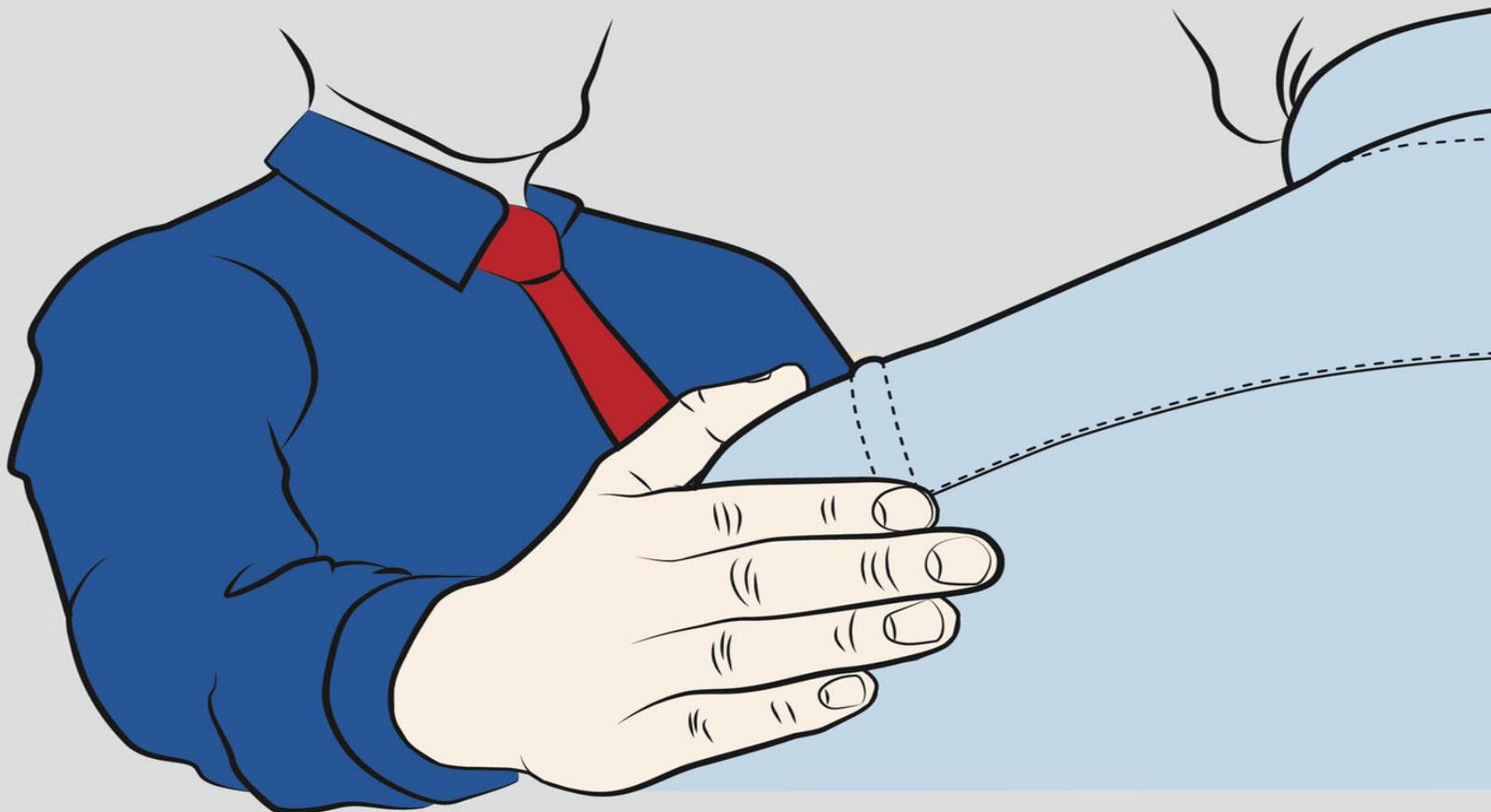


**Eduardo Press**  
**Sofía Florín**



# El factor humano



**Management, liderazgo,  
comunicación, emprendedores  
y empresas familiares**

**METRÓPOLIS**  
LIBROS  
MANAGEMENT

**Eduardo Press**  
**Sofía Florín**

**El factor humano**

**Management, liderazgo, comunicación,  
emprendedores y empresas familiares**

**METRÓPOLIS**  
LIBROS

**MANAGEMENT**

Press, Eduardo

El factor humano / Eduardo Press ; Sofía Florín. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Metrópolis Libros, 2022.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8924-67-0

1. Administración de Empresas. 2. Gerencia.  
3. Comunicación. I. Florín, Sofía II. Título  
CDD 658.409

© 2022, Eduardo Press, Sofía Florín  
Primera edición, diciembre 2022

### **Diseño y diagramación**

Lara Melamet

### **Corrección**

Martín Vittón, Karina Garofalo y Carolina Iglesias

### **Conversión a formato digital**

Libresque

Hecho el depósito que establece la ley 11.723.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización por escrito de los titulares del *copyright*.

# **PAM!**

Editorial PAM! Publicaciones SRL, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

[info@pampublicaciones.com.ar](mailto:info@pampublicaciones.com.ar)

[www.pampublicaciones.com.ar](http://www.pampublicaciones.com.ar)

# INTRODUCCIÓN



A lo largo de estos últimos años escribimos artículos que fueron publicados en distintos medios gráficos y portales. Los intercambios con los lectores siempre fueron alentadores.

Haciendo una revisión de estos, decidimos reunir los más significativos para compartirlos.

Los artículos fueron agrupados según temáticas que marcan las secciones del libro: Liderazgo, Management, Comunicación, Emprendedores y Empresas familiares.

Cada uno parte de una historia, de una noticia, de una película o una serie que, según nuestro entender, proponen temas interesantes para reflexionar y revisar qué sucede en las empresas.

El objetivo de estos artículos es promover y alentar las buenas prácticas en la gestión, buscando que sea una realidad el enunciado que dice que “las personas son la parte más importante de la empresa”. Algo que no siempre vemos en las empresas día a día.

Los artículos fueron publicados en *sitioandino.com.ar*, *El Cronista*, *Clarín*, *Portal Grandes Pymes*, *Revista Factor de Éxito* (Puerto Rico), *Centro Mexicano de la Familia Empresaria*, *Infobae Profesional*, entre otros.

Una salvedad final: algunos de estos artículos fueron previos al trabajo autoral en equipo. Los lectores advertirán que algunos tienen como punto de partida una experiencia de carácter personal. Las conclusiones son compartidas por ambos autores.

# MANAGEMENT



## Las señales de conflicto

Para abordar esta temática nos sirve echar mano a una de nuestras experiencias. Era la primera reunión con los dueños de la empresa y con el staff de gerentes más cercanos a ellos. Tomó la palabra uno de los gerentes y, frente a un mal rendimiento, se desentendió de la responsabilidad y lo atribuyó a la performance de otros.

Si bien no podemos dar los pormenores de la situación por una cuestión de secreto profesional, sí podemos asegurarles que algo en el lenguaje corporal y gestual, las palabras usadas y los conceptos transmitidos nos dieron una clara pauta de que algo no iba bien. De hecho, su intervención desentonó con el clima que se había creado en la reunión.

Luego de una profunda reflexión, consideramos que era conveniente para la empresa armar un plan para reemplazar a este gerente. Claro está que este plan incluía un tiempo prudencial y un apoyo estratégico a este colaborador.

Si bien atendieron y entendieron nuestros argumentos, les parecía que no era el momento ya que cumplía un rol fundamental en las urgencias del día a día. Como consultores respetamos la decisión de los dueños y seguimos adelante con otros procesos, sin embargo, esa

tensión fue en aumento. Al cabo de dos años se pudo ver claramente lo que advertimos: el clima laboral había empeorado drásticamente y el costo que generó la desvinculación de esta persona fue mucho más alto que si se hubiera tomado la decisión antes.

¿Cómo se escuchan los conflictos?

“No me banco más a este empleado.” “No lo/a soporto.” “El ambiente está tenso.” “¡Mi jefe es un psicópata!” “En cualquier momento se arma.”

Cuando preguntamos desde cuándo pasan estas cosas, lo más habitual es que digan que sucede hace tiempo. Cuando preguntamos cómo fue que las cosas llegaron tan lejos, suelen responder que no querían generar conflicto o presentan nula esperanza de que las cosas pudiesen cambiar.

Ese lío que no se quería armar se convirtió en un problema serio, con una relación desgastada y una mayor complejidad para desarmar el embrollo.

Cuando exploramos estas relaciones conflictivas y los malestares de unos y otros, encontramos que ya en los comienzos de la relación hubo señales que indicaban que eso podía pasar. Esas señales fueron registradas pero pasadas por alto.

De eso no se habla

¿Por qué pasamos por alto las señales de conflicto?

- Por desconfiar de las propias percepciones; la gente se dice cosas como: “Me parece a mí”, “no debe ser así...”, “¿será así o son cosas mías?”.
- Por creer que son cuestiones pasajeras y/o circunstanciales: “Ya va a pasar”, “seguro tiene un mal día”, “no debe andar bien”.
- Por temor a involucrarse en problemas: “Quiero tranquilidad”, “no quiero meterme”. Temor a confirmar que lo que uno percibe es así: “No puedo creer que esté pasando esto”, “no, no puede ser”.
- Temor a perder el trabajo.
- Para justificar haberlas pasado por alto anteriormente.
- Por no querer mostrar una imagen de “susceptible”.
- Por querer portarse bien, y portarse bien es no hablar de lo que no se habla.

## Escucharse

Si uno siente malestar en un vínculo en su trabajo debe prestarle atención, aunque por momentos se crea que solo le sucede a uno.

- Si hace caso omiso a lo que siente, se acostumbra a la situación, y la costumbre limita las percepciones y la capacidad de juicio. Más tarde o más temprano esto se traslada a la tarea.
- Es difícil listar las señales que se pasan por alto porque diferentes personas tienen distintas sensibilidades y

reaccionan frente a la misma experiencia de manera particular. Las que más nos comentan van desde palabras sueltas, gestos, actitudes solapadas hasta todo un discurso o actitudes abierta y francamente descalificadoras.

- Es suficiente ser un simple testigo para registrar señales: recibir rechazos a aportes o contribuciones. Participar en reuniones donde alguien grita o maltrata a otros, es muy común que escuchemos que tal o cual persona genera muy mal clima.
- El malestar se expresa como una sensación anímica y corporal que puede ser pasajera o durar un tiempo indeterminado. Una sensación de incomodidad notoria.
- Después el clima se hace difícil, se instala el cuidado, el recelo, la prevención y la evitación. El primer síntoma suele ser la pérdida de concentración en la tarea, seguida posteriormente por la falta de ganas, la desmotivación y los síntomas físicos que suelen determinar ausentismo y licencias por enfermedad. Los médicos laborales suelen ser testigos de este tipo de situaciones.

¿Qué se puede hacer?

No es fácil. Muchas veces cuando alguien reacciona por pequeñas cosas es rotulado como una persona difícil o susceptible y a nadie le gusta jugar ese papel. Otras veces toman más protagonismo el interés por seguir en el

trabajo, las posibilidades de crecer, el prestigio que brinda esa empresa, etcétera.

- Falsa opción. En estos casos observamos opciones polarizadas: “Aguantar y seguir así” o “irse y perder el trabajo”. Hay que comprender que la persona que está pasando por semejante malestar puede sentir que no hay salida, pero las opciones que acabamos de nombrar suelen ser una “falsa alternativa”.
- Primero lo primero. Confiar en la propia percepción. Hacerse caso. Después uno puede decidir “seguir igual”, lo que no es recomendable es “descreer” de lo que uno siente.
- Compartir con los compañeros las sensaciones, ver si a algún otro le pasa y tampoco descreer si uno es el único. Alguien puede ser el primero.
- Compartir la situación de incomodidad con un superior. Pedirle colaboración y ayuda.
- Buscar ayuda externa. Muchas veces las empresas apoyan y respaldan estas búsquedas, porque los directivos o autoridades reconocen el problema pero no tienen las herramientas para intervenir, porque valoran a la persona que denuncia estas situaciones y además porque son conscientes del perjuicio que significa sostener un mal clima dentro de su organización.
- El valor agregado del interlocutor externo es que no tiene más intereses personales en la empresa que hacer bien su trabajo.

---

AMIGO/A LECTOR/A: cuando “escuchás” señales de conflictos,  
¿les prestás atención o las pasás por alto?

---

# Reflexión sobre el trabajador y su día

## El Día del Trabajo

La fecha del 1.º de mayo se fijó durante el Congreso Obrero Socialista de la Segunda Internacional celebrado en París en 1889. La idea era recordar y reivindicar a los Mártires de Chicago, grupo de sindicalistas que fueron condenados a muerte por su participación en una huelga que se inició el 1.º de mayo de 1886 en Estados Unidos.

A fines del siglo XIX el reclamo era por la jornada laboral de ocho horas. El sábado 1.º de mayo de 1886, 4.200.000 trabajadores iniciaron la huelga mientras que otros 200.000 obtenían esa conquista con la simple amenaza de paro.

Tiempo después se llevó a cabo un juicio contra los líderes de la huelga. Las irregularidades en el juicio fueron muchas, tanto que ha llegado a ser calificado de juicio farsa. Los juzgados fueron declarados culpables. Algunos fueron condenados a prisión y otros, a muerte.

Durante el siglo XX, en todo el mundo las organizaciones de obreros trataron de hacer del Primero de Mayo un día festivo oficial en honor a la clase obrera, lo cual se logró paulatinamente en la mayoría de los países.

## El trabajo

El trabajo es inherente a la naturaleza humana, transformar lo que tenemos en otra cosa, producir algo. Algunos trabajan con sus manos, otros operan máquinas más o menos sofisticadas, otros trabajamos con intangibles, aunque con resultados “concretos”.

Nuestro objetivo en este artículo es rescatar que todos trabajamos y que todos los trabajos son dignos y dignifican a las personas, siempre y cuando se promueva un trato beneficioso para ambas partes.

## Un poco de historia

Primitivamente el trabajo consistía en alimentarse y defenderse, en general eran grupos familiares y afines dentro de los cuales se satisfacían todas las necesidades de las personas. Cuando comienza a darse cierto tipo de organización para el trabajo es bajo la forma de la esclavitud que se mantuvo hasta no hace demasiado tiempo, le sigue la organización feudal, durante la cual los propietarios eran los señores, el lugar social estaba dado por herencia y el ascenso social y económico, por las guerras. El más rico era el que detentaba el poder sobre más territorio.

La aparición de la máquina de vapor cambió todo. La máquina hacía en un día lo que un grupo de personas hacía en un mes. El tiempo comenzó a ser un factor esencial, la

gente ya no vendía su trabajo, sino que comenzó a vender su tiempo.

En eso consistió la revolución industrial. Junto con la máquina vino el invento del dinero como moneda de intercambio en lo laboral. Es lo que dio lugar a la existencia de los asalariados, quienes con el tiempo fueron conscientes de que agrupándose podían reclamar con más fuerza mejoras en sus condiciones de trabajo. Así nace el llamado “movimiento obrero”, que dio lugar a las luchas por reivindicatorias que dieron lugar a los hechos que estamos conmemorando.

## La actualidad

Más de un siglo pasó desde esas luchas hasta el día de hoy. La concepción del trabajo y de los trabajadores se modificó con el tiempo, y mejoraron constantemente las condiciones en que se desarrollan las tareas. Esto es posible en la medida en que las modernas organizaciones que agrupan a los trabajadores estén atentas a que se respeten los logros obtenidos e ir mejorando cada vez más esas condiciones.

El desarrollo no es homogéneo, hay países en los cuales las condiciones son excepcionalmente buenas y otros (pocos por suerte) en los que todavía las condiciones son muy parecidas a la explotación. Confiamos en que la mejora de las condiciones se irá extendiendo en la medida en que la tecnología de la información facilite que se sepa en tiempo real en cualquier parte del mundo lo que sucede

en algún lugar lejano. Ya no es tan sencillo aprovecharse de la gente sin consecuencias.

Quizás el aporte más importante de los últimos años ha sido que el trabajador ya no es visto solamente como un recurso, un engranaje más de la máquina al que hay que someter a estrictos controles como en las épocas del taylorismo, ahora se lo considera en su dimensión humana. Los trabajadores no son piezas intercambiables, son personas que merecen básicamente respeto y son dignas de realizar sus tareas en las mejores condiciones posibles que cuiden de su integridad.

Todavía falta mucho para lograrlo en forma universal, no sabemos cuánto tiempo va a pasar, no sabemos cómo serán los trabajos en tiempos futuros. Lo que sí sabemos es que siempre habrá personas dedicadas a transformar lo que tienen en cosas nuevas y que seguirán mereciendo el mayor respeto por su dignidad de personas.

En eso estamos.

---

AMIGO/A LECTOR/A: hoy homenajeate y homenajeá a todos los que trabajan con vos. Se lo merecen.

---

## Talento y experiencia más allá de los cincuenta

Hace unos días, en un diario del interior una agencia publicó un aviso de búsqueda de personas mayores de sesenta años para un trabajo de home office. Se presentaron, según la información, más de novecientos postulantes. Esa noticia dio pie para que en redes sociales se comentaran experiencias de búsqueda de trabajo de personas mayores de cincuenta años que no eran aceptadas por ser consideradas sobrecapacitadas.

Esta situación merece algunas reflexiones sobre el mercado de trabajo.

Eduardo recuerda que allá por los años noventa se impuso, casi como una moda, el concepto y la práctica de lo que se llamó “reingeniería” o “reestructuración”. Por lo que vio, la implementación terminaba en la desvinculación de una indeterminada cantidad de personas. La mayoría de ellas eran las más antiguas: mayor edad y sueldos más altos. Eran reemplazadas por personas más jóvenes y con menores salarios. Las consecuencias para muchas empresas fueron desastrosas por los errores y las pérdidas que se sucedieron, hasta incluso en muchos casos se vieron obligadas a realizar algunas reincorporaciones.

Hay investigaciones sobre algunos fenómenos interesantes a tener en cuenta.

Un estudio de JPMorgan Chase Institute, sobre la base de 138.000 empresas de menos de quinientos empleados, indica que las compañías fundadas por empresarios mayores de cincuenta y cinco años presentan quiebra con menos frecuencia que las iniciadas por personas más jóvenes. Los fundamentos van desde la actitud hacia el dinero hasta la diferencia de rubros.

Por otro lado, y como contrapartida, encontramos que los líderes de Lehman Brothers al momento de su colapso tenían sesenta y dos y cincuenta y ocho años.

El caso de Yahoo es diferente. Desde su creación hasta su ocaso tuvo ocho CEO diferentes. La última de ellas tenía treinta y siete años al momento de asumir su cargo.

Son pequeñas muestras de que la edad no es un rasgo determinante para el éxito o el fracaso para la gestión de una empresa.

La inmediatez con la que en estos momentos se trata de resolver las cosas no va acompañada de la verificación de la solución ni de su calidad, la consecuencia es una pérdida no cuantificada, que pasa a ser parte del repertorio de los costos ocultos de las empresas (costos que no aparecen en los balances).

¿Por qué? Porque la inmediatez va de la mano de la improvisación, y la improvisación va de la mano del error. ¿Está mal equivocarse? No. Salvo cuando pudo haberse previsto y evitado.

¿Cómo? Dándose un poco más de tiempo para evaluar bien el momento de la decisión. Para eso es necesario tener

experiencia... y talento. ¿Y quién puede aportar ambas cosas? Personas con conocimiento y trayectoria. ¿Quiénes son? Habitualmente, personas de más de cincuenta años.

Bienvenida la juventud. En la pymes familiares somos fervientes defensores del lugar que deben ir ocupando las nuevas generaciones, el mismo fervor puesto en respaldar la experiencia y el conocimiento de las generaciones más antiguas.

Esto está muy lejos de ser una apología de la edad, talentosos y mediocres existen en todas las generaciones.

En nuestra experiencia, sobre todo en las pymes, los que terminan “sacando las castañas del fuego” son las personas con más trayectoria y experiencia, incluso, un poco a contramano de lo esperado, la mayoría se ha adaptado rápidamente a la situación vivida a causa del covid-19.

También veo en las empresas familiares la importancia de los “más viejos” al momento de tener que resolver problemas importantes. Son los mejores consultores para las generaciones más jóvenes.

Es una pena que se desperdicie el talento por considerar a una persona sobrecapacitada para un puesto. Es cierto que tanto la sobrecapacitación como la subcapacitación son factores desmotivantes, pero también es cierto que depende de la capacidad de los directivos de la empresa el saber aprovechar al máximo la capacidad de cada uno de sus empleados, sean jóvenes o mayores.

La ecuación más beneficiosa para una empresa es integrar la experiencia de los mayores con la energía, los

nuevos ojos y el talento de los más jóvenes. Por eso sostenemos que ambos talentos son complementarios, no excluyentes.

¿Qué se puede hacer? Brindar una estructura empresarial que tenga en cuenta a todos los miembros de la empresa, que se realice una identificación rápida de qué se necesita para poder potenciar a todos los colaboradores. Por ejemplo, si se observa que un sector etario tiene dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías, se puede apostar por programas formativos y de capacitación. Sobre todas las cosas, nosotros recomendamos confiar en nuestra gente apostando al talento y la experiencia.

---

AMIGO/A LECTOR/A: ¿tu empresa se nutre del saber de los  
“veteranos” o se los desvaloriza?

---

## Desvinculación y cuestiones éticas

Hace un tiempo se hizo pública en los medios una situación en la cual la CEO de una empresa fue desvinculada por teléfono después de trabajar más de treinta años allí.

Desconocemos los pormenores del caso, no hubo ningún comunicado de la empresa, sabemos solo lo expresado por la protagonista.

Sobre la base del relato publicado y los comentarios de otras personas que contaron experiencias parecidas, es interesante reflexionar acerca de la desvinculación de directivos en las empresas.

Hacerse cargo de comunicar una desvinculación es una tarea ingrata de la cual pocos desean ocuparse, más cuando no hay una política diseñada al respecto ni la preparación adecuada para hacerlo.

¿Cuáles son las consecuencias de que no haya políticas ni preparación?

Muy sencillo. Se hace mal. ¿Qué quiere decir hacerlo mal? Dañar o lastimar.

Se daña a la persona pero también se daña y se lastima a la organización. La persona que es protagonista de la desvinculación se siente mal. Veamos estos testimonios reales:

- “Fue lo peor que me sucedió en mi vida laboral, aún recuerdo la frialdad y total falta de empatía y el sentimiento de que no servís para nada.”
- “El mal manejo tiene un costo inmenso para quien es desvinculado, pero principalmente para la organización, que de haber manejado las cosas de una forma más humana, seguramente no hubieran tenido.”
- “La manera en que sucedió es, lejos, de lo más brutal, violento e injusto que he vivido en mi vida.”
- “Después de ocho años, fue sorprendente, no hubo nunca una conversación anterior, me sentí realmente muy mal... muy dolido, casi estafado porque siempre intenté dar lo mejor y logré liderar varios proyectos exitosos.”
- “Nunca nadie me habló ni me advirtió, todo lo contrario, fue espantoso el destrato además del hecho de ser despedida.”

En los últimos años se implantó la idea en el management organizacional de una revalorización de las personas, con el enunciado de “el mayor capital de la empresa es la gente”.

¿Se verifica esto en el día a día de la empresa o es un mero eslogan porque está bien visto?

Consideramos que el cuidado de las personas como tales, por el solo hecho de ser personas, le agrega valor a la empresa, la hacen una mejor empresa frente a los empleados, los proveedores y los clientes.

Es probable que a muchos no les importe o no les interese agregar valor a la empresa, pero para aquellos a

los que sí les interesa quisiera comentar que hay maneras mejores de llevar adelante un proceso de desvinculación.

Pensemos en los esfuerzos que hace una empresa en el otro extremo del asunto, la incorporación de nuevo personal, existen los llamados “procesos de inducción” que facilitan el ingreso y generan compromiso y lealtad.

No se pone el mismo esmero en la desvinculación. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa con un directivo? ¿Cuando lo necesitamos nos esmeramos y cuando ya no lo necesitamos lo descartamos como si fuera una máquina inservible?

Es un tema que incluye la responsabilidad social de la empresa, la ética y la moral. Puede ser que un procedimiento sea legal pero que no sea ético, y no es ético cuando descuida a la persona.

No es ético cuando el concepto “el capital más importante de nuestra empresa es su gente” simplemente es un eslogan que no se cumple en la realidad de la gestión.

Aclaremos que la desvinculación puede ser justificada, no abrimos juicios de valor sobre si es justa o injusta, pero si es necesaria, más a favor de hacer las cosas bien. No se trata solo de terminar un contrato y pedir que se lleven sus cosas. Esto no aplica a los casos en los que se descubren delitos contra la empresa o sabotajes a las tareas, en cuyo caso la alternativa única es separar a la persona, y cuanto antes.

En ocasiones no se quiere hacer las cosas mejor, en muchas otras no se sabe cómo hacerlo. Y sí, hay mejores maneras de hacerlo. Aunque el proceso sea uno solo podemos distinguir dos momentos que necesitan diferentes actores. Veamos.

El primer momento corresponde al superior directo del involucrado:

- Explicar los motivos y fundamentarlos, hacerlo con tiempo, ya que el tiempo no es solo una cuestión de atención hacia el otro, sino también una oportunidad para recibir información útil sobre la empresa y sobre las tareas que realizaba la persona a desvincular y revisar asuntos pendientes.
- Esta entrevista debe ser personal y privada.
- Es recomendable dar tiempo para que haya una despedida de sus compañeros. Las despedidas ayudan a cerrar ciclos; dejar de ver de un día para el otro a un compañero genera mal clima, desconfianza y desmotiva, nada que le agregue valor a la empresa.
- Ayudar a que la persona desvinculada sea alguien que más allá del golpe de perder el trabajo pueda por lo menos no ser un detractor de la empresa una vez retirado, el ideal es que sea un embajador que pondere a la empresa. Es muy difícil sobre todo en un primer momento, pero se puede aspirar a que por lo menos no la deje mal parada.

Un ex directivo puede ser alguien que defienda a la empresa o ser un detractor. Eso depende de si el

procedimiento es prolijo, justo y ético.

El segundo momento es cuando la persona ya no continúa en su trabajo pero la empresa le ofrece un acompañamiento para ayudarlo a sobrellevar el momento, este proceso en general es realizado (y es recomendable) por profesionales especializados ajenos a la empresa.

En qué beneficia al directivo desvinculado:

- Es un proceso personalizado.
- Lo ayuda a establecer un plan para el futuro con objetivos a corto y mediano plazo.
- Acompaña y facilita la reinserción laboral.
- En general ayuda (no siempre es así y en épocas crisis se dificulta más) a conseguir un nuevo trabajo de un modo más rápido.
- Puede contribuir a mejorar su autoestima.

En qué beneficia a la empresa:

- Si está actuando a derecho, elimina riesgos legales.
- Morigera la imagen negativa que pueda tener la reestructuración.
- Favorece la imagen de que la empresa apoya a su gente frente a empleados, clientes y proveedores.
- Muestra su compromiso con los que son o han dejado de ser parte de la empresa.

---

AMIGO/A LECTOR/A: ¿cómo se manejaron en tu empresa los procesos en el caso de haber tenido que desvincular a un

directivo?

---

Maltrato laboral.

Reflexiones a partir de una renuncia

La información dice que la gobernadora general de Canadá renunció a su cargo al hacerse público un informe independiente que confirma que instauró un ambiente laboral “tóxico”. El documento, según las fuentes consultadas, resulta abrumador.

Hace un tiempo, la prensa difundió diversos testimonios —bajo condición de anonimato— de más de un centenar de ex empleados y personal que contaban los malos tratos por parte de la responsable. Consistían en gritos, humillaciones, insultos y manipulación psicológica que según las declaraciones eran prácticas frecuentes.

Un tema no menor es que la responsable afirmó que jamás recibió quejas formales o reclamos oficiales durante su tiempo en funciones.

Hasta aquí la información.

¿Qué es el maltrato laboral?

El maltrato laboral es un conjunto de conductas y actitudes específicas y voluntariamente dirigidas hacia una o varias personas de una organización como un modo de ejercer

liderazgo que no solo no guía, sino que genera malestar, insatisfacción o daño.

El maltrato se da habitualmente desde un superior, es raro entre pares (que además tiene menos poder de daño).

A pesar de los años que hace que las nuevas teorías y prácticas de liderazgo y gerenciamiento ayudaron a mejorar enormemente los climas laborales, todavía existen bolsones de maltrato en el campo de las organizaciones, como lo demuestra el caso mencionado.

Hasta no hace mucho tiempo, las personas objeto del maltrato se encontraban en estado de indefensión, entre otras cosas porque algún tipo de maltrato era considerado “normal” en la cultura del trabajo.

En Argentina, desde 2002 hasta la fecha son varias las provincias (incluida la Ciudad de Buenos Aires) que han promulgado leyes contra el maltrato laboral, aunque la mayoría de ellas todavía están circunscriptas al ámbito público. Carecemos aún de una ley nacional que sancione el acoso laboral.

¿Cómo se expresa el maltrato laboral?

De forma evidente:

- Realizar de forma sistemática expresiones ofensivas o soeces referidas a una o varias personas o a las tareas que realizan.
- Impartir tareas humillantes, contradictorias, ambiguas, difíciles de realizar o inútiles. Criticar en forma

constante e injusta.

- Descalificar o desacreditar públicamente delante de compañeros, superiores, clientes o proveedores a personas o tareas.
- Expresar burlas o gestos despreciativos o descalificadores.
- Hacer amenazas referidas al salario o la continuidad laboral. Efectuar insinuaciones o propuestas sexuales como condicionantes para otros objetivos.

De forma sutil:

- Una sistemática reticencia de elementos o útiles para hacer las tareas. Puede ser desde negar el uso del teléfono celular, impedir el uso de la fotocopidora, no brindar un lugar fijo para trabajar.
- Restringir el acceso a información necesaria para realizar las tareas.
- Postergar promociones o ascensos.
- Aislar a la persona o las personas de sus compañeros.
- Evitar contactos personales y realizarlo solo por escrito u online.

Las agresiones físicas son muy raras y habitualmente rápidamente sancionadas.

¿Qué barreras ayudan a que todavía exista el maltrato laboral?

El principal problema al comienzo es que la víctima del maltrato cree que en cierta forma lo merece porque hace