



Màster Oficial de Comunicació Especialitzada
(especialitat: Comunicació Social)

Treball de Fi de Màster

Curs 2016-2017

**LA INTERACCIÓ LINGÜÍSTICA ESCRITA EN EL SI DE LES
ORGANITZACIONS EN CASOS D'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC**
El comportament comunicatiu a través del correu electrònic

M. ROSER ANDREU CAMPDEPADRÓS

TUTORS:
DRA. ÀNGELS MASSIP BONET
DR. RAFAEL ANDREU CIVIT

Barcelona, setembre de 2017



Als meus pares, Joan Andreu Gil i M. Roser Campdepadrós Nogué,

els meus mestres en ètica i valors

Agraïments

Vull donar les gràcies, en primer lloc, als voluntaris. Sense vosaltres aquesta recerca només seria una idea. Gràcies per cedir els correus electrònics, per respondre els qüestionaris, l'enquesta i els aclariments que us he demanat. I sobretot gràcies perquè fer-ho sé que no devia ser gens fàcil i implicava remoure mals endreços.

Gràcies, Laura, la teva petita ajuda ha estat gran!

Evidentment, gràcies als tutors per la paciència, les estones que m'heu dedicat, l'atenció i la comprensió, però sobretot pel guiatge.

Pere i Maria, gràcies per ser-hi tothora! I, Maurici, gràcies per ser a prop des de lluny!

Resum

Aquest estudi tracta un tema prou conegut, les relacions a la feina, concretament les males relacions i l'assetjament psicològic o *mobbing*, encara que s'aborda des d'un punt de vista diferent de l'habitual: els missatges a través del correu electrònic. L'objectiu principal és posar en relleu la importància de tenir en consideració el llenguatge, específicament el llenguatge escrit dels correus electrònics, i saber interpretar el que s'hi amaga per posar en evidència relacions malaltes a la feina i situacions d'assetjament. Després de caracteritzar el fenomen i de triar les bases teòriques més idònies per fer una primera aproximació, s'assaja amb l'anàlisi de tres casos la metodologia que es pren com a punt de partida—Watzlawick (2017), al qual s'arriba des de Parés (2005a), i Andreu (2015). Els resultats confirmen la rellevància de prendre en consideració qüestions com la impossibilitat de no comunicar, mitjançant el rebuig o les desqualificacions de la comunicació; la mescla d'estructures de nivells de comunicació; el doble vincle, la paradoxa —Watzlawick (2017)—, i la caracterització de persones a partir dels esquemes personals que proposa Andreu (2015). Es conclou amb uns primers indicis i la confirmació que és possible i necessari per a les víctimes i els àmbits empresarial, administratiu i judicial construir un mètode de detecció de l'assetjament a partir dels correus electrònics de la víctima.

Paraules clau: assetjament psicològic, *mobbing*, relacions laborals, recursos humans, correu electrònic, doble vincle, comunicació, Marina Parés, Paul Watzlawick, Rafael Andreu

Índex de continguts

1.	INTRODUCCIÓ.....	5
1.1.	Objectius, pregunta de recerca i hipòtesis.....	6
1.2.	Límits	7
1.3.	Estructura de la recerca i metodologia	9
2.	MARC SOCIOCULTURAL.....	11
2.1.	La societat actual, un medi idoni per a l'assetjament?	12
2.1.1.	La violència	15
2.2.	Societat i organitzacions	17
3.	ESTAT DE LA QÜESTIÓ	20
3.1.	Consideracions prèvies.....	21
3.1.1.	La comunicació telemàtica: el correu electrònic	22
3.1.2.	L'assetjament a la Unió Europea.....	24
3.2.	L'assetjament psicològic: termes i concepte.....	25
3.2.1.	Per què s'assetja algú?	28
3.2.2.	Com se l'assetja?	29
3.2.3.	L'entorn i els intervinents.....	31
3.2.4.	El procés de l'assetjament.....	32
3.2.5.	La comunicació en l'assetjament	33
3.2.6.	Valoració de l'assetjament	35
3.2.7.	Altres disciplines que tracten l'assetjament	36
3.2.8.	Trets generals de l'assetjament psicològic.....	45
4.	MARC TEÒRIC I METODOLOGIA	47
4.1.	El corpus	49
4.1.1.	La recopilació del corpus.....	51
4.1.2.	La pertinença dels casos.....	52

4.1.3.	Els intervinents, l'entorn laboral i l'organització.....	55
4.1.4.	Els correus	57
4.2.	L'assetjament psicològic des de la teoria de la comunicació humana.....	59
4.3.	Les relacions humanes a les organitzacions: les <i>empremtes</i>	68
4.4.	Pautes de detecció i avaluació	71
5.	ANÀLISI DEL CORPUS.....	78
5.1.	L'assetjament psicològic per correu electrònic a través de la teoria de la comunicació humana	78
5.2.	<i>Empremtes</i> a través del correu electrònic	101
5.3.	Resultats.....	110
5.3.1.	Valoració de l'anàlisi.....	110
5.3.2.	Confrontació dels resultats amb els trets de l'assetjament.....	116
5.3.3.	Confrontació dels resultats amb els qüestionaris	117
5.3.4.	Balanç final: pròximes línies de treball i aplicacions futures	117
6.	CONCLUSIONS	121
7.	BIBLIOGRAFIA	125
8.	ANNEXOS.....	131

Índex de diagrames

Diagrama 1. L'assetjament: definició, formes, condicions, estratègies comunicatives i finalitat	45
Diagrama 2. L'assetjador i l'assetjat	46
Diagrama 3. Processos d'actuació entre el cap i el treballador	103
Diagrama 4. Cicles d'interacció dels casos 1, 2 i 3. Mètode Andreu (2014)	105

Índex d'il·lustracions

Il·lustració 1. Instrucció contradictòria	65
Il·lustració 2. Instrucció paradoxal	65

Índex de taules

Taula 1. Qüestionari LIPT-60. Valors de l'assetjament.....	53
Taula 2. LIPT-60. Probabilitat de patir assetjament.....	53
Taula 3. Qüestionari LIPT-60. Valors dels casos objecte d'estudi.....	54
Taula 4. Qüestionari CISNEROS. Puntuacions en persones assetjades.....	55
Taula 5. Qüestionari CISNEROS. Valors dels casos objecte d'estudi.....	55
Taula 6. Caracterització de les presumptes víctimes.....	56
Taula 7. Caracterització de la presumpta víctima i de l'organització.....	56
Taula 8. Abast temporal de les converses i nombre total per cas.....	58
Taula 9. Nombre de converses per any.....	58
Taula 10. Fases, relacions i tipus de comunicació en l'assetjament psicològic.....	63
Taula 11. Competències dels comandaments.....	73
Taula 12. Competències clau del treballador.....	73
Taula 13. Impossibilitat de no comunicar: els silencis.....	79
Taula 14. Impossibilitat de no comunicar: les desqualificacions de la comunicació i els símptomes.....	81
Taula 15. Mescla de nivells de comunicació: les paraules com a eina de superioritat.....	82
Taula 16. Mescla de nivells de comunicació: <i>desconfirmació</i> de l'altre.....	83
Taula 17. Exercici del propi rol.....	85
Taula 18. Competències del comandament. Casos 1, 2 i 3.....	86
Taula 19. Competències clau del treballador. Casos 1, 2 i 3.....	87
Taula 20. Fase de seducció: captació de la víctima. Cas 1.....	90
Taula 21. Fase de seducció: captació de la víctima. Cas 2. Cap adulador.....	91
Taula 22. Fase de seducció: doble vincle. Cas 1.....	92
Taula 23. Fase de seducció: doble vincle. Cas 2.....	93
Taula 24. Elements de l'esquema personal per avaluar <i>empremtes</i> . Andreu (2014).....	107
Taula 25. Esquemes personals inicials. Casos 1 i 2.....	107
Taula 26. Esquemes personals finals. Casos 1 i 2.....	108
Taula 27. Confrontació dels resultats amb els trets de l'assetjament.....	116
Taula 28. Balanç final dels casos.....	117

1. INTRODUCCIÓ

La violència és la por dels ideals dels altres.
Gandhi

"Com demostrar l'assetjament psicològic a la feina?" Aquesta és una qüestió que amoïna especialment les víctimes d'aquesta pràctica. Un dels aspectes més arduos per a la víctima i els professionals que l'han de valorar és disposar de proves que demostrin o desmenteixin aquest tipus d'estratagemes deshonestos. Es produeixen amb actes subtils que tenen lloc dins les normes de l'organització i que, malgrat causar greus danys a les víctimes, difícilment es poden fer palesos. En la majoria de casos l'assetjament es du a terme amb una perspicàcia i un refinament que el fa difícil de demostrar perquè habitualment res no es produeix fora del context normatiu. Trobar proves que ho confirmin o desmenteixin pot arribar a ser d'una dificultat inextricable ja que es tracta d'una pràctica que difícilment deixa traces.

Si bé l'assetjament laboral s'ha estudiat a bastament des d'àmbits diferents (psicologia i psiquiatria, sobretot, però també dret, etc.), la investigació d'aquestes situacions des de la comunicació és, en una primera prospecció, escassa, gairebé nul·la. Només en els estudis de Parés trobem una base teòrica a partir de la qual fer evident l'assetjament a partir del propi llenguatge de l'assetjador. Així mateix, el correu electrònic, com a prova pericial en l'enjudiciament de casos de conflicte per suposats assetjaments laborals, és infreqüent, si no residual. De fet, no n'hem trobat mostres en el decurs d'aquesta recerca. Segurament per aquest motiu, en els departaments de riscos laborals de les organitzacions tampoc sol constar com a prova per esbrinar les imbricacions en els conflictes de suposats assetjaments.

És evident que les relacions a la feina són molt complexes, ja que a la complexitat que comporta tota relació humana s'hi afegeix la pròpiament laboral (estructura de jerarquies; cultura corporativa; relacions formals i informals, internes i externes a la corporació; projectes; etc.). A tot plegat s'hi sumen les pressions per obtenir bons resultats. Què en diu la doctrina empresarial sobre determinats tipus de comunicació i de comportament dels directius? Una comunicació embrollada o unes relacions difícils són mals necessaris per tal que les empreses assoleixin els seus objectius? De cap manera. Ara bé, cal contrastar-ho per comprovar quin nivell de duresa i quins límits hi ha –si és que n'hi ha– en les conductes de direcció. No hauria de ser de la incumbència de les organitzacions conèixer l'estat de salut de les relacions que s'hi cultiven? De totes totes, sí! És més, és imprescindible per poder redreçar i millorar conductes negatives, que

perjudiquen els membres que la componen i que finalment incideixen negativament en l'organització.

Per tot això, és interessant esbrinar si efectivament el correu electrònic pot ser una prova fefaent per demostrar relacions nocives i assetjament psicològic a la feina. Aquesta recerca, doncs, després de revisar el fenomen i repassar alguns estudis plantejats des de perspectives suggestives, vol indagar si aquesta font pot ser una nova via d'investigació. Per això, es farà una lectura de les fonts teòriques amb les quals atansar-se a l'examen de les converses de correu electrònic i, un cop disseccionats tres casos reals, s'intentarà esbossar un mètode d'anàlisi i interpretació dels textos dels correus amb el qual fer aparèixer allò que hi és subjacent de manera latent.

1.1. Objectius, pregunta de recerca i hipòtesis

In a world whose absurdity appears to be so impenetrable, we simply must reach a greater degree of understanding among men, a greater sincerity. We must achieve this or perish. To do so, certain conditions must be fulfilled: men must be frank (falsehood confuses things), free (communication is impossible with slaves). Finally, they must feel a certain justice around them.
Albert Camus

Els objectius d'aquesta recerca es despleguen sota els objectius generals següents:

1. (De)mostrar com el llenguatge escrit fa evident allò aparentment ocult en les interaccions personals dins una organització.
2. (De)mostrar la rellevància de prendre en consideració la interacció comunicativa escrita entre els membres d'una organització per escatir els tipus de relacions que es generen en les interaccions personals, sobretot per detectar aprenentatges negatius i processos d'assetjament psicològic.

En un segon nivell de concreció els objectius específics que es volen atènyer són:

1. Comprovar si el correu electrònic entre membres d'una organització constitueix un element suficient per fer una diagnosi dels processos i tipus d'aprenentatge que s'esdevenen en les interaccions entre caps i subordinats d'una organització.
2. Trobar un mètode per al llenguatge escrit per detectar i diagnosticar situacions d'assetjament psicològic.

3. (De)mostrar com el correu electrònic pot ser un element de prova (en el si de les organitzacions, en un procés judicial, etc.) en casos de conflicte, especialment en aprenentatges negatius i d'assetjament psicològic.
4. Fomentar la perspectiva humana en l'organització i gestió de les organitzacions.

La pregunta de recerca que es planteja és: Com es poden detectar amb el correu electrònic aprenentatges negatius, especialment l'assetjament psicològic, en les interaccions personals dins les organitzacions?

Tenint en compte que l'assetjament es desenvolupa en els processos de comunicació entre les persones, es parteix de la hipòtesi que, en casos d'assetjament psicològic, el correu electrònic ha de ser efectivament un instrument essencial per detectar indicis d'assetjament psicològic a la feina. Així i tot, conscients que el correu electrònic només constitueix una part de tots els actes comunicatius en què es produeix l'assetjament, cal tenir en compte la possibilitat que no aflori la totalitat del procés i dels elements descrits per la bibliografia.

1.2. Límits

Nos habíamos propuesto (...) comprender por qué la humanidad,
en lugar de entrar en un estado verdaderamente humano,
desembocó en un nuevo género de barbarie.
Max Horkheimer, Theodor Adorno

Aquest estudi queda limitat principalment per dos factors: d'una banda, l'extensió pròpia d'un treball de final de màster i, de l'altra, els criteris de confidencialitat a què necessàriament s'han hagut de sotmetre els casos analitzats.

Així, en primer lloc, l'estudi polièdric que era desitjable per afinar més en la consecució dels objectius plantejats ha de quedar necessàriament escapçat tant per espai com pel temps de dedicació que implicaria. En aquest sentit s'han hagut de deixar per a ulteriors investigacions immersions des de la pragmàtica, l'anàlisi del discurs o la proposta de Mayoral (2010) d'estudiar l'assetjament psicològic des de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu, que, d'altra banda, es descriu pel que podria aportar en estudis posteriors sobre el mateix tema d'aquesta recerca.

De la mateixa manera, el fet de no poder ser absolutament transparents en la identificació de les persones i les organitzacions dels casos que s'estudien ha comportat alguna barrera, com ara tenir en compte la missió de l'empresa, una qüestió rellevant en la gestió d'empreses i l'alta direcció. Així, no s'ha pogut contrastar la missió de cada organització amb els aprenentatges que generen els casos estudiats.

La dificultat de trobar mostres de correus, casos per analitzar, ha suposat una nova barrera; a més, tots els tres casos de què es disposa formen part d'un mateix tipus d'assetjament, el que va del superior jeràrquic a un subordinat, que de fet és el més estès. Això, però, no invalida els resultats de la recerca, ja que la validesa de l'anàlisi d'un sol cas està avalada, com comenta Mayoral (2010, p. 390), per diversos autors, encara que és rellevant seleccionar el cas d'acord amb criteris de *representativitat analítica* i *pertinença teòrica*, per fer evident les mancances d'un cas teòric consolidat. Així, per a ella el model de Bourdieu permet incorporar elements no estimats per altres models¹, que faciliten una major comprensió de l'assetjament. Per això, afirma que si aquesta base teòrica permet introduir més claredat en un cas de *mobbing* també ho ha de poder fer amb altres casos. Tal com diu ella, si aplicar un microscopi per observar una cèl·lula permet veure-la millor, és raonable recomanar-lo. En el present treball els casos estudiats són tres, els quals no coincideixen en els moments del procés.

D'altra banda, tampoc no s'ha pogut contactar amb assetjadors ni amb la direcció de les organitzacions, com, de fet, és habitual en l'assetjament psicològic, tal com també manifesta Mayoral (2010, p. 392). Aquest buit, de tota manera, queda suplert, encara que sigui parcialment, pels mateixos correus.

Finalment, en no haver-hi contacte visual ni auditiu en la comunicació escrita, els correus estan mancats d'elements com la gestualitat, la mirada, la tonalitat, el volum de la veu i tots els matisos comunicatius que aporten una comunicació cara a cara i que es despleguen amb força en l'assetjament psicològic. Això fa que la relació no es mostri en tota la seva complexitat.

¹ Mayoral (2010, p. 390) esmenta els models Piñuel (2001); Corsi y Peyrú (2002), i Fernández, Llorens (2003).

1.3. Estructura de la recerca i metodologia

Fer el doble joc
Dita popular

Aquesta recerca s'ha abordat des d'una perspectiva teòrica i una de pràctica.

Per molt que pugui ser parcial i incompleta, la part teòrica s'inicia amb una aproximació al marc sociocultural present (cap. 2) arran d'una inquietud per trobar motius que condueixin les persones a teixir les intricades xarxes de l'assetjament, amb fins només destructius. De la mà de pensadors de referència que expliquen la nostra realitat, s'intenten cercar arguments que expliquin què hi ha al nostre entorn sociocultural que dugui companys d'una mateixa organització a cometre actes il·lícits i inconfessables de tal magnitud que aboquin l'altre a l'autodestrucció. Tot plegat en una societat suposadament avançada i entre persones amb més o menys formació.

Tot seguit es fa un mapa de l'estat de la qüestió (cap. 3) pel que fa a l'assetjament psicològic a la feina. Partint dels estudis més significatius, es descriu el procés, els mètodes, els trets més destacats, se n'aporta alguna dada i es fa unes pinzellades de plantejaments menys habituals (dret i sociologia), però prou rellevants per qüestionar-se si el correu pot ésser útil en procediments judicials o administratius, si pot esdevenir una prova, o per interpretar el joc de l'assetjament.

A continuació s'exposa el marc teòric i la metodologia que s'empra per abordar la part pràctica (cap. 4): el procés de recopilació de correus i la descripció del corpus, i les dues teories sobre les quals pivota el mètode que s'emprarà per analitzar els textos, és a saber, *a*) la teoria de la comunicació humana de Watzlawick (2017), amb les propostes específiques de Parés (2005a) per a l'assetjament, i *b*) la perspectiva d'Andreu (2014), que, des de marcs teòrics empresarials, proposa com prendre el pols al tipus de relacions personals que s'estableixen en l'àmbit empresarial i, d'altra banda, permet descartar qualsevol ombra d'utopia que pogués néixer davant del fet de considerar la gestió empresarial des d'una concepció humanista.

Amb aquestes eines d'anàlisi –Watzlawick (2017), Parés (2005a) i Andreu (2014)– s'examina el corpus: converses de correu electrònic corresponents a tres casos reals que manifesten haver patit assetjament a la feina. La metodologia emprada és qualitativa i no quantitativa; es fa una

exploració intensiva de les converses per aprofundir en els trets comunicatius més rellevants dels missatges escrits en relacions laborals insanes, i es contrasta amb els trets més rellevants de l'assetjament.

Així, des de teories i mètodes diversos, a les conclusions (cap. 6) es pretén fer aportacions per descriure un mètode de detecció i diagnosi de relacions laborals malaltes i concretament de l'assetjament psicològic.

2. MARC SOCIOCULTURAL

La monstruosidad de la condición humana, la mala síntesis entre lo finito y lo infinito, se traduce siempre en algún tipo de paradoja.
Salvador Pániker (1992)

L'assetjament² a la societat occidental s'esdevé entre adults i entre infants; a la família, a l'escola i a la feina; en l'àmbit públic i en el privat; en sindicats, associacions i ONG, i entre socis, companys o caps i subordinats. Es troba en totes les franges d'edat i en àmbits ben diversos; sembla que ningú ni cap entorn en queda exempt. Hi ha, doncs, alguna cosa a la nostra societat que ho propiciï? I si és així, què és? Per què el rebuig, la discriminació, el menyspreu d'algunes persones? Per què uns en són instigadors i executors mentre altres miren cap a una altra banda o segueixen el corrent? Com és que es produeix en una societat democràtica, suposadament entre individus iguals?

Són moltes les preguntes i només en podem afigurar les respostes entenent l'entorn social en què s'esdevenen, perquè les persones que conformen famílies, escoles i organitzacions són la societat, i són les mateixes persones que componen llars, barris, pobles, països i cultures. Per aquest motiu, abans d'endinsar-nos en l'assetjament, volem escatir si en la societat, en el marc sociocultural en què conviuen agressors i víctimes, trobem respostes. Aquí no es pretén fer un estudi exhaustiu, sinó només una breu introducció de la mà d'intèrprets rellevants dels nostres dies, que, a més d'ajudar-nos a comprendre el perquè de determinats comportaments, pot aportar una dimensió més completa del fenomen. En aquesta línia, Mayoral (2010), tot i valorar els models des dels quals s'ha abordat l'assetjament, declara que no expliquen el fenomen en tota la seva complexitat i recorre a teories més àmplies que relacionen diversos elements, en comptes d'aïllar l'objecte d'estudi.

En definitiva, tenir una perspectiva més àmplia és rellevant per ajudar-nos a descobrir indicis, patrons, comportaments, etc. susceptibles de ser detectats en qualsevol discurs produït en una situació d'assetjament psicològic.

² Mayoral (2010) ja introdueix una perspectiva sociològica a l'anàlisi del *mobbing*

2.1. La societat actual, un medi idoni per a l'assetjament?

L'individu, per tal de no trobar-se, s'omple del que sigui. Pot ser de soroll, però pot ser de pastissos, de vestits o de cotxes. Que l'individu, a més a més, té por de la seva llibertat és un fet. I per tant, amb facilitat renuncia a ser lliure. Tendeix a vendre's a impulsos molt primaris que fa que no es pugui desplegar amb totalitat.
Lluís Solà (La llança)

Individualització extrema, liberalisme, comercialització i raó instrumental, segons Lipovetsky (2006), defineixen la societat actual. En la hipermodernitat, tal com aquest autor qualifica el nostre temps, la racionalitat pragmàtica ha suplantat els valors tradicionals: família, estat, religió, partits revolucionaris amb alternatives al capitalisme, etc. En la postmodernitat aquests valors tradicionals refrenaven l'acció dels elements propis de la modernitat, però avui els principis de la individualitat i el neocapitalisme actuen lliurement, sense cap tipus de competència. Aquesta modernitat globalitzada i desreglamentada és regida per tres elements: el mercat, l'eficàcia tècnica i l'individu (Lipovetsky, 2006, p. 55-57).

En aquest escenari hi ha una proliferació desbordada de productes, un excés de consumisme i de producció, d'operacions financeres, de culte al cos i a la moda; un frenesí pel canvi, per ser més moderns, més tecnològics, per no ser avançats per la mateixa modernitat. I tots aquests factors s'esdevenen en hipermesura. Per tant, sense el contrapès de la tradició, tal com es va esdevenir en la postmodernitat, els elements de la modernitat es despleguen desbocats i tot és elevat a la *hiper* potència:

El hipercapitalismo aparece acompañado de un hiperindividualismo acentuado, legislador de sí mismo, unas veces prudente y calculador, otras desordenado, desequilibrado y caótico". [...] El hiperindividualismo coincide no solo con la interiorización del modelo del *homo æconomicus* que persigue la maximización de sus intereses particulares en casi todas las esferas de la vida [...], sino también con la desestructuración de las formas antiguas de la regulación social de los comportamientos, con una marea creciente de patologías, trastornos y excesos conductuales. Con sus operaciones de normalización técnica y de desligadura social, la época hipermoderna fabrica en el mismo movimiento el orden y el desorden, la independencia y la dependencia subjetiva, la moderación y la desmesura. (Lipovetsky, 2006, p. 58-59)

Amb aquests paràmetres Lipovetsky dibuixa una realitat en què tots els extrems són possibles: mancats dels valors de la tradició i sense utopia, en les democràcies liberals tot és susceptible d'esdevenir-se en extrem. Conquerida la racionalitat moderna, cal racionalitzar la racionalització. És la cultura del sempre més: més tecnologia, més eficàcia, més guanys, més liberalisme. És, en síntesi, una cultura que condueix a una major individualització.

El 1946 Horkheimer i Adorno, a la *Dialéctica de la razón* (1994), ja ho havien fet evident: el pla de la Il·lustració d'alliberar l'individu mitjançant la raó fracassa estrepitosament per l'ús viciat que se'n fa, un ús dominador i no alliberador (Temprado 2007, p. 23). En intentar esbrinar el perquè dels totalitarismes, les guerres mundials o els genocidis, Horkheimer i Adorno veuen, en el mateix èxit de la raó de les llums, la causa de les barbàries. Necessària per trencar amb la tradició, la religió o l'opressió, la raó acaba constrenyent l'individu i el priva de la llibertat promesa. La raó de les llums origina l'afirmació desenfrenada del jo i deriva en conseqüències perverses. És a dir, el resultat és just al pol oposat de la independència absoluta a què es volia arribar, principalment per dos motius. D'una banda, la raó instrumental, lligada al principi de l'intercanvi, tot ho redueix a un equivalent abstracte intercanviable, és a dir, la qualitat es tradueix en quantitat. D'altra banda, el domini de la natura, pel qual tot queda reduït a entitats fungibles sense diferències qualitatives: aquesta voluntat de control del món natural condueix a una dominació similar dels subjectes, que esdevenen reïficats, i en última instància en domini de la societat.

La ciencia, en vez de ser una fuerza inequívoca para el perfeccionamiento humano, resultaba contener las semillas de una nueva forma de deshumanización. (Jay, 1988, p. 28-29)

La Il·lustració (Horkheimer, Adorno, 1994, p. 59-95), per mitjà de la divisió del treball, desplega una estratègia d'engany que condueix a una societat de caps i seguidors. Els treballadors han de mirar vers una única direcció, han de ser pràctics; si no, ho han de compensar amb esforç addicional. El si mateix es redueix a sers genèrics, iguals entre si. Les condicions de treball imposen conformisme, homes dominats i no conscients. Tot plegat, novament, un fracàs de la ciència, però també de la cultura, que en el seu vessant de la *indústria cultural* ensinistra la consciència de les masses (Horkheimer, Adorno, 1994, p. 165-212) i les manipula fins al punt d'amenaçar el pensament crític.

En el món de la modernitat encetat per la Il·lustració, la raó instrumental (*Verstand*), la més estrictament analítica o racional, eclipsa la raó substantiva (*Vernunft*) i redueix la realitat, persones incloses, a la dada, una faç molt superficial de coneixement, sense context ni narració que li atorgui un significat complet i profund. Mancada de profunditat, la mera dada representa exclusivament una abstracció que no només distancia de la realitat, sinó que la nega. Tot es redueix a la dada immediata, sense interpretar-la ni relacionar-la: "Lo que existe de hecho es justificado, el conocimiento se limita a su repetición, el pensamiento se reduce a mera tautología" (Horkheimer, Adorno, 1994, p. 80). I si efectivament la realitat es redueix essencialment a la dada, el coneixement, plagi del que és real, esdevé innecessari.

En definitiva, per a Horkheimer i Adorno, la raó, que prometia a l'individu fer-lo independent i alliberar-lo del mite i la màgia, d'una banda, i controlar la natura, de l'altra, l'acaba sotmetent a l'interès individualista i a la competitivitat. És la *dialèctica de la raó*, en què l'alliberació, desenfrenada i incondicional, de l'individu l'acaba subjugant.

En una mateixa línia, més recentment, Zygmunt Bauman manifesta que la competitivitat ha substituït la solidaritat, els lligams col·lectius s'han descompost, i ha fet individus *de iure* sense demanar-los permís, i "pràcticament tot milita contra la possibilitat que arribin a assolir el model postulat d'individus *de facto*". Per a Bauman el nostre temps, que anomena *modernitat líquida*, és un temps de pors, fruit de la modernitat, però mancat de la solució permanent i estable als problemes que prometia la modernització: la seguretat i la llibertat, una llibertat de crear-se a si mateix i autoafirmar-se (Bauman, 2016, p. 80-83). Ara bé, en la *modernitat líquida*, sense una tradició, unes institucions ni una cohesió social consistent, l'individualisme modern genera incertesa, inseguretat i vulnerabilitat; una gran desconfiança en un mateix i en els altres.

Ens sentim inclinats a sospitar que hi ha almenys una manca criticable de bona voluntat, però sovint presumim l'existència de maquinacions hostils, conxorxes, conspiracions, un propòsit delictiu, un enemic davant la porta de casa [...] Una malícia predeterminada, ras i curt. [...] Podem dir que la varietat moderna de la inseguretat està caracteritzada per la por de la maleficència *humana* i de malfactors *humans*. Està amarada de la sospita cap a altres persones i de les seves intencions i per la negativa a creure en la constància i la fiabilitat de les relacions humanes. En últim terme, deriva de la nostra manca d'habilitat i/o de voluntat per fer que les relacions de companyonia siguin duradores i fiables, i per tant dignes de confiança. (Bauman, 2007, p. 68-69)

Mancada de norma, moral i cohesió social, la societat oculta el mecanisme que generen les contradiccions sistèmiques i fa creure a l'individu que els seus problemes són purament personals. És a dir, davant el panorama d'inseguretat ingent el subjecte no té altra opció que lluitar "contra la possibilitat de perdre. [...] [Ha d'intentar] continuar entre els caçadors, perquè l'única alternativa és trobar-[se] entre els *caçats*" (Bauman 2007, p 119-120).

Per tant, es pot concloure que, partint del punt de vista d'aquests pensadors, a la realitat d'avui hi ha uns ingredients (individualisme exaltat i autolegislat, inseguretat, cosificació de la persona, i el binomi que se'n desprèn, ser caçador o caçat) que conformen un medi idoni per generar situacions d'assetjament i violència.

2.1.1. La violència

La barbarie nos amenaza a todos desde el interior.
Tzvetan Todorov

Les diverses definicions del *mobbing* contenen mots com *maltractament*, *denigració*, *pressió* o, directament, *violència*. El fet que la violència, en les diverses formes que es pugui presentar, sigui condició inherent a l'assetjament, fa imprescindible fer-ne una petita reflexió, en què és particularment rellevant observar les causes que s'atribueixen a aquest tipus d'accions.

Encara que amb el predomini de la racionalitat les mostres de violència fossin mal vistes, això no les va anul·lar, sinó que les va fer més elaborades i, a vegades, més subtils. Així, es parla de violència simbòlica (Pierre Bourdieu³), que, a diferència de la violència física, no necessàriament deixa empremtes visibles (Wieviorka, 2001, p. 338). Aquestes formes més refinades d'exercir violència s'imposen en major mesura com més difícil és exercir la violència descarnada, per exemple en un entorn laboral. La violència simbòlica, segons Pierre Bourdieu⁴, genera submissió sense que es percebi com a tal; és una forma de lligar l'altre amagant el llaç amb la generositat de manera que el reconeixement del deute es converteix en un sentiment d'agraïment durador, fet que a la vegada es converteix en benefici simbòlic (*capital simbòlic*) (Fernández 2005, p. 9). S'estableixen, així, relacions de dominació simbòlica i, en global, un conjunt de sistemes simbòlics, és a dir, d'instruments de comunicació i dominació que fan possible el consens lògic i moral, i contribueixen a produir i reproduir l'ordre i les desigualtats socials. Fent ús de la violència simbòlica, el poder simbòlic esdevé un poder legitimador que promou el consens tàcit de dominadors i de dominats, ja que té la facultat d'imposar una visió del món social i de les seves divisions, i els mitjans per comprendre'l i per adaptar-s'hi.

Per a Bourdieu el llenguatge és un dels mitjans per exercir violència simbòlica, i paradoxalment en destaca allò que no es pot dir o sentir: la censura en els casos d'agents que no diuen més que el que estan autoritzats a dir o quan s'exclou algú de la comunicació, dels grups que parlen amb autoritat (Fernández, 2005, p. 18).

³ Veurem com Mayoral (2010) fa una lectura de l'assetjament psicològic des de les tesis de Bourdieu.

⁴ La noció i els comentaris de *violència simbòlica* de Pierre Bourdieu són extrets del repàs que Fernández (2005) fa de la seva obra.

La tesi de Wieviorka (2001), encara que l'exemplifica amb actes de violència social, dona una raó consistent de perquè es produeix l'assetjament. Aquest autor proposa una definició de violència vinculada a la definició del subjecte, tant de la persona violenta com de la víctima. Per a ell la violència va estretament lligada a la destrucció i constitució del subjecte, entenent per subjecte la capacitat de constituir la pròpia existència, de comprometre's i de triar, així com de no ser presoner de les normes ni del grup. I afegeix que el subjecte també és el reconeixement que una persona rep dels altres i la capacitat d'estar en relació amb els altres, encara que sigui de manera conflictiva. És a dir, el subjecte es constitueix en la relació interpersonal entre dos subjectes (Wieviorka, 2001, p. 339). Davant la impossibilitat de fer reals aquestes capacitats, de ser-ne actor, sorgeix en molts casos la violència; és l'evidència del subjecte contrariat, menystingut, negat o no reconegut. A més, per a Wieviorka rere tot acte de violència hi ha un excés o una manca de sentit. Així explica que els guardians dels camps nazis, a fi de minvar la càrrega de la falta, degradessin les víctimes abans de matar-les; altrament, sense envilir i destruir prèviament el que feia que l'altre fos subjecte –i que els mateixos guardians també necessitaven constituir–, no podien exercir la crueltat sobre l'altre. Ara bé, la mateixa crueltat fa del cruel l'antisubjecte.

En un sentit similar, per a Tzvetan Todorov potencialment tots som bàrbars, ja que la barbàrie consisteix a "no reconocer la plena humanidad de los otros porque son diferentes", veure'ls incomplets o imperfectament humans i tractar-los amb condescendència, menyspreu o hostilitat (Barranco, 2008). Al fons no hi ha sinó un gran sentiment de por.

Tanmateix, segons Dunning (2011, p. 312-313), la creença estesa que vivim una de les èpoques més violentes de la història, que la violència ens envolta arreu (a internet, a la televisió, a l'escola, a la feina o a casa), no només és una exageració i comporta cert grau de sensacionalisme, sinó que, de fet, ens trobem en el moment històric amb menys violència. És el contrasentit a què ens ha abocat l'era moderna, que en comptes d'aportar-nos més sensatesa ens ha conduït a majors imprudències.

Seguint Dunning i Elias, els humans tenim de manera innata un impuls violent, però, a diferència del que consideraven Freud i Lorenz, no es tracta d'un instint al mateix nivell que el sexe o la gana, sinó d'un mecanisme per reaccionar, en positiu o en negatiu, davant d'un perill. És l'anomenat *fight-flight mechanism*, que es resolrà en lluita o fugida en funció de la cultura i l'aprenentatge social. Així, doncs, no és l'agressivitat, que desencadena conflictes, sinó que són

els conflictes, que desencadenen agressivitat (Dunning 2011, p. 316). I sigui del tipus que sigui aquesta violència, en definitiva, sempre es redueix a violència física:

Phenomena such as 'verbal violence', 'symbolic violence' and 'mental cruelty' are somehow 'non-physical'. This raises the question of where they are supposed to reside? In a 'realm of spirit'? In 'heaven' as in Plato's theory of forms? In the ether? Viewed scientifically, of course, our so-called 'minds' and 'emotions' are functions of our physical bodies. Moreover, physical processes are involved in the production and hearing of sounds, and the 'rational' and 'emotional' experiences of individuals are 'embodied' and therefore 'physical', too. (Dunning 2011, p. 313)

2.2. Societat i organitzacions

Sí, soc esclau, però m'ha tocat un amo que Déu n'hi do,
em deixa viure, tinc una seguretat...
Lluís Solà (La Llança)

En aquest entorn sociocultural, quin és l'encaix de les organitzacions? Tal com planteja Andreu (2014, cap. 4) l'evolució de les organitzacions⁵ i la societat són interdependents. No es tracta de compartiments estancs, sinó que s'influencien mútuament ja que les persones són les mateixes, les quals es desenvolupen en entorns familiar, d'amics, d'oci i de feina. Així, les conductes d'aquestes persones i els aprenentatges que adquireixen són fruit dels diversos àmbits en què interactuen. Per tant, els aspectes generals que s'atribueixen a la societat d'avui són trets tan propis de la societat com de l'empresa.

A tall de resum, tot plegat permet comprendre i albirar respostes per a les preguntes plantejades a l'inici del capítol. Es pot afirmar que els ingredients perquè es desencadenin processos d'assetjament són en la mateixa societat:

- L'individualisme exacerbada i l'extraordinària por, inseguretat i desconfiança consegüents en un mateix i en els altres.
- L'individualisme autolegislat, el capitalisme, la tecnificació i la desestructuració de la tradició generen alhora ordre i desordre.

⁵ Per ser estrictes, Andreu (2014) parla d'*empresa*. Pel fet que la noció d'*empresa* d'Andreu remet a les relacions i maneres de fer de les persones dins un entorn laboral, que comparteixen uns objectius comuns, en aquest estudi es fa extensiu al terme més general *organització*, ja que engloba també altres entorns, com el sector públic. Així, el Termcat, entre altres accepcions per a *organització*, recull: "Conjunt de persones que tenen funcions pròpies amb una disposició de responsabilitats, autoritats i relacions per a assolir els seus objectius. Nota: El concepte *organització* inclou, entre altres, negocis per compte propi, companyies, corporacions, societats, empreses, organismes governamentals, partenariats, organitzacions benèfiques o institucions, o una part o una combinació d'aquestes, constituïdes o no, públiques o privades."

- La divisió del treball condueix a una societat de caps i seguidors, imposa conformisme, homes dominats i no conscients.
- La deshumanització i reïficació dels individus, els quals, després d'un procés d'enviliment, poden ser tractats com un objecte.
- La raó instrumental esvaeix la realitat, que queda reduïda a la dada immediata, i fa que es perdi el coneixement en profunditat.

I les idees sobre la violència:

- El predomini de la racionalitat desenvolupa un tipus de violència més elaborada i subtil que no necessàriament deixa empremtes visibles.
- La violència simbòlica genera submissió sense que es percebi com a tal.
- La violència va estretament lligada a la destrucció i constitució del subjecte.
- La violència és l'evidència del subjecte contrariat, menystingut, negat o no reconegut.
- La violència sorgeix de no reconèixer la plena humanitat de l'altre perquè és diferent.
- La violència, rere la qual hi ha un sentiment de por, és la reacció a un perill (conflicte).
- La violència sempre es redueix a violència física.

És, doncs, en aquest context on es donen les premisses i les condicions necessàries per desencadenar-se situacions d'assetjament: instigadors, seguidors, víctimes, entorn, etc. La incertesa, la inseguretat i la vulnerabilitat a què es veu exposat l'individu –sense norma, *legislador de si mateix*, sense moral ni cohesió social–, i la desconfiança en si mateix i en els altres, generen un marc idoni de "trastorns i excessos conductuals, d'ordre i desordre, d'independència i dependència subjectiva" (Lipovetsky, 2006, p. 58-59). Si l'afirmació desenfrenada del jo –*l'hiperindividualisme* de Lipovetsky–, juntament amb la cosificació i la dominació d'uns individus vers altres i vers la societat, i la dependència consegüent, condueixen a la deshumanització i a la barbàrie (Horkheimer i Adorno 1994), és fàcil inferir-ne que tot plegat pot donar lloc a situacions amb un dirigent, uns seguidors o indiferents en actitud d'atacar-ne un altre en qui veuen una amenaça.

I, com a colofó d'aquest capítol, per acabar d'entendre els funcionaments organitzacionals –socials– de líders i gregaris, són molt reveladors els plantejaments de Margaret Wheatley, la qual sosté que davant la incertesa, la dificultat o el caos

for too long, too many of us have been entranced by heroes. Perhaps it's our desire to be saved, to not have to do the hard work, to rely on someone else to figure things out. [...] Somewhere, there's someone who's visionary, inspiring, brilliant, trustworthy, and we'll all happily follow him or her. [...] Why do we continue to hope for heroes? It seems we assume certain things:

- Leaders have the answers. They know what to do.
- People do what they're told. They just have to be given good plans and instructions.
- High risk requires high control. As situations grow more complex and challenging, power needs to shift to the top (with the leaders who know what to do.)

These beliefs give rise to the models of command and control revered in organizations and governments world-wide. Those at the bottom of the hierarchy submit to the greater vision and expertise of those above. Leaders promise to get us out of this mess; we willingly surrender individual autonomy in exchange for security. (Wheatley, 2011)

És, doncs, una societat de pocs capdavanters i molts adeptes, d'autoritarisme i de servilisme, en què els comportaments, com diu Lipovetsky, poden patir patologies, trastorns i excessos conductuals, talment com s'esdevé en l'assetjament.

3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ

La reputació és un prejudici malaltís i fals,
sovint guanyada sense mèrits i perduda sense justícia.
Iago, dins W. Shakespeare, *Otel·lo*⁶

Aquest estudi s'interessa per les relacions laborals nocives en general, amb un èmfasi especial en l'assetjament psicològic a la feina, també anomenat *mobbing* o assetjament laboral, entre altres termes. És clar que no totes les males relacions són tan radicalment nocives com l'assetjament, però interessa centrar-nos en les d'aquest tipus atesa la seva gravetat i pel fet que una mala relació incipient pot degenerar en assetjament. Els casos de relacions tan extremament negatives a la feina, que deriven en malalties i fins i tot en suïcidis, són els d'assetjament psicològic (Hirigoyen, 2001, p. 133-134).

La trajectòria en la recerca referent a aquest tema és relativament recent si prenem en consideració que són fenòmens que s'esdevenen des d'antic; tan antic, es diu, com l'activitat laboral mateixa (Hirigoyen, 1999, p. 48). Poc més de 30 anys d'investigació han donat peu a etiquetes (*assetjament psicològic, terror psicològic, bullying, mobbing, etc.*) i a definicions diverses. La major part de recerques provenen de la psicologia i la psiquiatria, i principalment se centren a diagnosticar el grau d'afectació de la víctima. Els estudis coincideixen a dir que es tracta d'una estratègia perversa i deliberada de manipulació per foragitar un altre, que ha esdevingut un obstacle (Hirigoyen, 2001, p. 57). Així mateix, els mètodes acostumen a ser subtils i difícils de demostrar, de manera que la víctima queda en indefensió, ja que li és summament difícil trobar proves que constatin el greuge que pateix, la situació de setge en què es troba.

Amb una anàlisi acurada i amb coneixement ampli dels mecanismes d'aquest procés pervers, el correu electrònic que la víctima rep dels assetjadors pot constituir un element de prova fàcil perquè és un material que ja es troba a les seves mans. Ara bé, el fet que aquests casos es desenvolupin amb estratègies subtils i perspícaces fa que ella mateixa, la víctima, no vegi en el correu un element probatori de la situació perquè no conté infàmies, maledicències ni exabruptes ostentosos. I és que cal un mètode d'interpretació amb el qual es pugui confirmar o desmentir la percepció de la suposada víctima. Un cop fetes indagacions exhaustives sobre l'existència d'estudis de com fer aquesta lectura o senzillament sobre el correu electrònic com

⁶ Paraules de Iago dins Shakespeare, W. (1979). *Otel·lo*. Publicacions de l'Institut del Teatre. Ed. Bruguera (pàg. 58)

a prova en situacions d'assetjament, no se n'han trobat. Tanmateix, Parés (2005a) proposa un marc teòric i un mètode per a la detecció de l'assetjador a través del seu propi llenguatge. Entenem, doncs, que hi ha un buit en aquest sentit i una necessitat tant per part de víctimes i organitzacions com de professionals que han de valorar la situació.

En definitiva, el correu electrònic com a prova de relacions d'assetjament presenta dos grans avantatges: *a)* és una prova senzilla d'obtenir, ja que de fet és propietat de la mateixa víctima, i *b)* permet a l'observador extern situar-se al centre precís de la relació sense haver-hi estat. Això sí, com que els correus rarament contenen insults, befes, maledicències, injúries o altres mecanismes que posin en evidència un afrontament fàcilment perceptible o una situació de confrontació, conflicte o pressió amb la intenció de causar un perjudici al destinatari, desestabilitzar-lo i finalment fer-lo fora, és necessari un mètode i un observador especialitzat per interpretar unes paraules que aparentment són inofensives i, fins i tot, afalagadores.

3.1. Consideracions prèvies

La cultura dominante actual (...) parece haber agotado las ventajas del individualismo, y algunos (...) empiezan a descubrir que esa postura lleva (...) a la guerra no declarada de todos contra todos. (Panikkar 1999, p. 88)

Abans d'entrar de ple en les qüestions de fons de l'assetjament psicològic observem un parell d'aspectes relacionats amb la recerca, però en els quals no és imprescindible aprofundir: la comunicació telemàtica i el correu electrònic, i la incidència de l'assetjament en la societat europea actual.

3.1.1. La comunicació telemàtica: el correu electrònic

Y entonces, ¿para qué sirve la utopía?
Pues la utopía sirve para eso, para caminar.
Eduardo Galeano

La generalització de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha proporcionat mitjans ràpids d'intercanvi d'informació que han suposat un gran avenç en l'operativitat de les organitzacions. La part fosca és que aquestes eines han suposat nous recursos amb els quals ampliar estils de comunicació ingrats que s'usen per ferir, maltractar o fins i tot assetjar altres persones, encara que també és cert que l'avantatge que presenten respecte de les relacions cara a cara és que deixen un rastre evident. Per tant, són un mitjà més que cal tenir en compte a l'hora de valorar les relacions que s'estableixen a les organitzacions.

Pel que fa a l'estil de comunicació cara a cara o per mitjans TIC, un estudi recent revela que la comunicació mitjançant ordinador (*computer mediated communication, CMC*), i especialment la comunicació escrita, té un grau menor de sincerament que la comunicació cara a cara (*face to face, FtF*):

Overall, self-disclosure was higher in FtF communication than in CMC. (...) The difference between FtF and CM self-disclosure was greater for self-disclosure depth than for self-disclosure breadth. On average, survey studies exhibited higher self-disclosure via FtF communication than via CMC, but there was no significant effect for experimental studies. Finally, the difference between FtF and CM self-disclosure was greater when text-based CMC was used than when video-based forms of CMC were used. These findings have implications for CMC theory and research and suggest several directions for future research in this area. (Ruppel, 2017, p. 27)

Per tant, en deduïm que el correu electrònic probablement és un mitjà més eficaç que la comunicació cara a cara rere el qual amagar jocs foscos o capciosos.

El correu electrònic, altrament, conté un alt potencial com a font d'informació per a la investigació, especialment en temes de política de gestió a les organitzacions (Romm, 1999). Aquests autors demostren com, per les seves característiques, el correu electrònic en mans de petits tirans permet l'abús de poder (manipular, controlar o coaccionar els treballadors); demostren com el correu electrònic d'aquesta petita tirania té efectes devastadors en els subordinats, i el fet que, on ja hi ha conflictes, el correu els situa en un punt crític. En canvi, això no vol pas dir que el correu electrònic propiciï aquestes conductes. En l'estudi Privitera (2009) es mostra com totes les víctimes de *cyberbullying* també patien assetjament cara a cara, i com, entre els diversos recursos, el correu electrònic és un dels més emprats.

D'altra banda, Romm (1999) qualifiquen el correu electrònic com una poderosa font d'informació de la política de gestió a les organitzacions: "e-mail should be considered a technology with strong political potency, possibly stronger than any other communication technology that is currently utilised in organisations" (Romm, 1999, p. 283). Si a això s'hi suma el fet que l'assetjament es desplega en el terreny de la comunicació (verbal i no verbal), és coherent considerar el correu electrònic un element de prova sòlid i desenvolupar els mètodes necessaris per poder desemmascarar l'acte hostil, i per tant l'assetjador, malgrat la seva destresa i subtilitat. Tot i amb això, en el procés d'investigació d'aquesta recerca no s'ha pogut constatar que per als casos d'assetjament laboral s'exploti suficientment aquest recurs, ja sigui com a element d'estudi o de prova. És a dir, en les relacions laborals, fins on ha abastat aquesta investigació, el correu electrònic no figura en:

- a) Estudis, llevat de Romm (1999), on analitza el correu electrònic en el que qualifica de *tirania*, però no estrictament com a *assetjament*. Tanmateix, aquests autors no proporcionen un mètode d'estudi del correu ni cap pauta de detecció, sinó que es ceneixen a fer una interpretació de correus amb la recomposició de les situacions a partir de converses i intervinents.
- b) Tràmits administratius de la unitat de riscos laborals de l'organització del cas objecte d'estudi número 2, amb més de 13.000 treballadors. Consultades les unitats corresponents, no els consta el correu electrònic com a element probatori, encara que efectivament tenen casos qualificats de *mobbing*.
- c) Procediments tramitats en òrgans judicials i a la Comissió Jurídica Assessora.

I encara més, pel que hem investigat, sorprèn no haver trobat estudis que desenvolupin un mètode d'anàlisi per detectar el tipus de comunicació en entorns laborals i, específicament, per detectar l'assetjament. Els avantatges d'estudiar el correu electrònic són que:

- a) Constitueix una dada objectiva, sempre que no hi hagi manipulació.
- b) Posa èmfasi en les converses i no en l'afectació de les persones.
- c) Permet presenciar la comunicació des del bell mig sense haver-hi pres part, de manera que l'observador pot esdevenir un àrbitre objectiu.
- d) Permet constatar el tipus de comunicació i, per tant, de relació.
- e) S'entra de ple en el conflicte, i calen poques dades complementàries més per fer-se una idea del conjunt.
- f) Permet desvelar falsos assetjaments.

Per contra, cal posar en relleu l'article de Laborda (2005) relatiu als efectes de la comunicació digital, respecte de la qual posa èmfasi en el correu electrònic i la cortesia. Ens interessa destacar-ne un parell d'idees:

- a) La cortesia y las buenas maneras en la comunicación reducen el ruido, previenen el conflicto y estimulan la comprensión dialógica de los corresponsales. (Laborda, 2005, p. 101)
- b) Fundamentalmente, la cortesia implica el dominio de las estrategias de aproximación, así como del tacto, el respeto y la manifestación apropiada de la emotividad. Estas buenas maneras del corresponsal repercuten en la calidad y la cantidad de sus mensajes. Y propicia que los interlocutores sostengan una interacción fluida y mutuamente satisfactoria. (Laborda, 2005, p. 115)

Com es preveia, hi ha en la cortesia un element clau per a la bona entesa, una via d'estudi rellevant per establir pautes de detecció del tipus de relacions, també en entorns de treball.

Resumint, el correu electrònic constitueix un element clau per provar⁷ i/o comprovar si en una organització es produeixen relacions injurioses, sempre, evidentment, que es prengui en consideració que cal un mètode d'interpretació rigorós per destriar-ne problemes trivials o puntuals d'altres de pregons.

3.1.2. *L'assetjament a la Unió Europea*

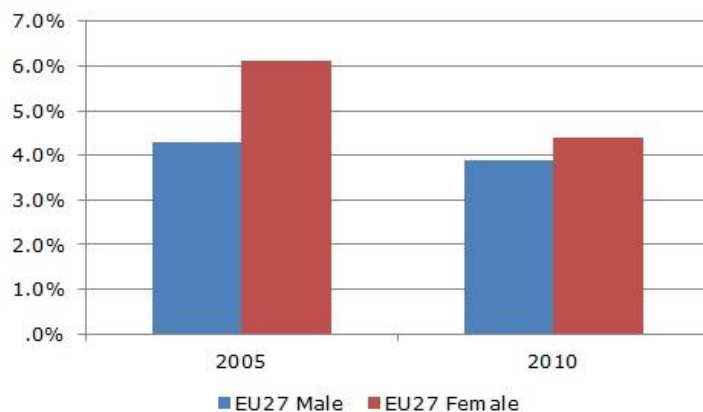
La comunicación esquizofrénica es en sí misma paradójica,
por lo cual impone una paradoja a los otros comunicantes,
y ello completa el ciclo vicioso.
Watzlawick, 2017, p. 203

D'acord amb les darreres dades publicades per EurWORK⁸, l'observatori europeu de la vida laboral,

Between 2005 and 2010 the levels of bullying and harassment suffered by both male and female employees dropped, although they still remain considerably high (and higher for women). However, as of 2014, there is still low engagement with regard to violence and harassment at work. There is some political discussion on new legislation on sexual harassment and violence against women, while in some cases there is a focus on the employer's responsibility to do more in order to help tackle violence in the workplace.

⁷ Quant al document electrònic com a element probatori en causes judicials, vegeu § 3.2.7.1.

⁸ EurWORK (<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork>) és un observatori d'Eurofound, l'agència europea que vetlla per la millora de les polítiques socials i del treball.



L'informe no conté més informació sobre si aquestes dades són una minva real o es corresponen amb una davallada de denúncies. Sigui com sigui, aquest observatori valora aquestes xifres com a considerablement altes, sobretot pel que fa a les dones.⁹

3.2. L'assetjament psicològic: termes i concepte

El nom no fa la cosa
Dita popular

L'interès pel *mobbing* prové de la psicologia i la psiquiatria, en detectar i voler descriure afectacions psicològiques derivades de determinades situacions laborals. Leymann i Guftavsson descriuen per primera vegada el *mobbing* en un article¹⁰ de 1984 que recull les investigacions sobre un problema psicològic d'origen laboral detectat aleshores. Leymann agafa el terme de Konrad Lorenz, que l'usà per referir-se a "the very destructive behaviour of small groups of children directed against (most often) a single child" (Leymann 1996, p. 167). L'origen primigeni, però, és en l'etologia per tal de descriure el comportament d'ocells petits que en feien foragitar un de més gran. De fet, és arran d'una ponència que Leymann presenta el 1990 a Hamburg que el terme *mobbing* comença a prendre força; inicialment preferia els termes *terror psicològic* o *psicoterror*. Tal com l'entén Leymann el *mobbing* és:

Psychical terror or mobbing in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual. There are also cases where such mobbing is mutual until one of the participants becomes the underdog. These actions take place often (almost every day) and over a long period (at least for six months) and, because of this frequency and duration, result in considerable psychic, psychosomatic and social

⁹ Una recerca prou extensiva no ha donat els resultats esperats per poder fer un retrat de l'assetjament en dades (països, zones, edats, tendència, etc.).

¹⁰ Ell mateix s'hi refereix com "a small scientific report written in the autumn of 1983 and published in early 1984 by the National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm, Sweden" (Leymann, 1996)

misery. This definition eliminates temporary conflicts and focuses on the transition zone where the psychosocial situation starts to result in psychiatric and/or psychosomatic pathological states. (Leymann, 1990, p. 120)

Des de llavors el nom amb el qual s'hi ha referit també és divers: *assetjament psicològic, laboral o moral; terror psicològic, ganging up on someone, bullying, mobbing, presión laboral tendenciosa*, etc. Malgrat que, en català, el terme admès pel Termcat és *assetjament psicològic*, en les branques de la psicologia, la psiquiatria, el dret i les relacions laborals, no hi acaba d'haver consens en el nom, però tampoc en la noció del terme. Vegem-ne algunes:

El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico: por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicósomática y social. (González de Rivera, 2003, p. 2)

En el ámbito laboral, definimos el *mobbing* como el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. El *mobbing* 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 ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas. (Piñuel, 2005, p. 615-616)

El «mobbing» es un síndrome de violencia grupal consistente en la agresión oportunista, subrepticia, sistemática, envolvente e impune, hacia un individuo, en tanto se resiste a la voluntad arbitraria del líder –autoofendido– del grupo; quien mantiene el objetivo amoral, autolegitimado, de desacreditar radicalmente al insumiso a través de acciones sociales interpuestas encaminadas a la distorsión perversa de la comunicación y los significados que definen la identidad psicosocial de la víctima, así abocada a la indefensión y sus aún más graves consecuencias asociadas. (Fuertes Martínez, 2006, p. 44)

Assetjament psicològic. Maltractament psicològic sistemàtic i continuat, que es dóna normalment en l'entorn laboral, a què se sotmet una persona amb l'objectiu de desestabilitzar-la emocionalment, el qual li provoca problemes físics, psicològics, morals i professionals. (Termcat. Àmbit: psicologia¹¹)

Assetjament psicològic. Comportament de qui sotmet una persona, generalment un company de feina o un subordinat, a un maltractament psicològic sistemàtic i continuat amb l'objectiu de desestabilitzar-la emocionalment, la qual cosa provoca en la persona afectada problemes físics, psicològics, morals i professionals. (Termcat. Àmbit: psiquiatria)

¹¹ Inclòs a la Neoloteca, el diccionari en línia de termes normalitzats pel Consell Supervisor del TERMCAT. Els termes normalitzats han estat objecte d'un estudi exhaustiu que en garanteix l'adequació terminològica i s'han sotmès a l'aprovació del Consell Supervisor, un òrgan permanent i col·legiat amb representants de l'Institut d'Estudis Catalans i el TERMCAT, i especialistes dels diversos àmbits del coneixement.

Assetjament psicològic. Conducta del qui sotmet una persona, generalment del mateix entorn laboral, a un maltractament psicològic sistemàtic i continuat amb l'objectiu de desestabilitzar-la emocionalment, la qual cosa provoca en la persona afectada problemes físics, psicològics, morals i professionals. (Termcat. Àmbit: recursos humans)

Hirigoyen defensa el terme *assetjament moral*, que justifica pel fet de prendre partit a favor d'un punt de vista moral: "No és possible estudiar aquest fenomen sense tenir en compte la perspectiva ètica o moral" (2001, p. 15). Defineix el concepte com:

qualsevol conducta abusiva (gest, paraula, comportament, actitud...) que atempti, per la seva repetició o sistematització, contra la dignitat o la integritat física o psíquica d'una persona, posant en perill el lloc de treball d'aquesta o degradant l'ambient de treball. (Hirigoyen, 2001, p. 17).

EurWORK, l'observatori europeu de la vida laboral, vinculat a Eurofound¹², proposa la definició de Stale Einarsen de 2003 referida a *bullying*; un concepte àmpliament acceptat, segons aquest organisme:

Bullying at work means harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work tasks. In order for the label bullying to be applied to a particular activity, interaction or process it has to occur repeatedly and regularly (e.g. weekly) and over a period of time (e.g. six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position or becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal 'strength' are in conflict.

Ara bé, d'acord amb Gimeno Lahoz (2004) —el veurem amb més detall més endavant—, no es pot obligar un treballador a sotmetre's a l'assetjament durant sis mesos. Ell proposa, de manera molt més simplificada, definir l'assetjament com:

presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración (Gimeno Lahoz, 2004, p. 95)

Sigui com sigui, aquestes definicions descarten problemes puntuals, malentesos, pressions per excés de feina o actituds tiràniques, però sense una voluntat al darrere de perjudicar ni d'humiliar. Voler augmentar la productivitat, haver de resoldre situacions puntuals d'augment de feina i solucionar conflictes amb debats més o menys pujats de to són actituds que no constitueixen assetjament per si mateixes. En els dos primers casos, tant si és excessiu o acceptable com si no, hi ha una intenció de millora en el rendiment del treballador i de l'organització. Pel que fa al tercer, els debats per resoldre conflictes tenen en compte l'altre com a interlocutor, se'l reconeix, mentre que això no és així en l'assetjament. Pel que fa al tracte

¹² Eurofound: Agència de la Unió Europea per a la millora de les polítiques socials i del treball.

tirànic, si bé són actituds inadmissibles, són obertes i conegudes de tots, mentre que l'assetjament s'esdevé de manera encoberta. Ara bé, també és cert que el dèspota pot creuar la línia d'agredir individualment la part vulnerable de les persones. (Hirigoyen, 2001, p. 19-32)

I, evidentment, tampoc no ens pot passar per alt en un treball d'aquesta índole el que porten implícit aquestes definicions: que es tracta de conflictes de relació, d'interacció entre les persones en un entorn laboral, i, per tant, de comunicació, com feia notar Leymann: "this destructive communicative behaviour" (Leymann 1996, 166), "this disastrous communication" (Leymann, 1996, 167).

Així, doncs, d'acord amb les definicions anteriors, per tal que hi hagi assetjament s'han de donar les condicions següents:

- comunicació violenta, maltractament, hostilitat, ofensa, exclusió o afectació negativa vers algú o la seva feina
- produir-se repetidament i regularment (per exemple de manera setmanal)
- esdevenir-se durant un cert període (uns sis mesos o menys)
- no ser un conflicte aïllat
- estar, les dues parts, en desigualtat de força

3.2.1. *Per què s'assetja algú?*

Dar es también un modo de poseer, una manera de atar a otro ocultando el lazo en un gesto de generosidad.
Fernández (2005)

El que condueix a l'assetjament acostumen a ser sentiments inconfessables (Hirigoyen, 2001, p. 33-44):

1. el rebuig de l'alteritat, és a dir, la difícil acceptació d'algú que pensa o actua diferent o que té esperit crític;
2. l'enveja per motius diversos, a vegades insignificants, que pot provocar actituds destructives vers l'altre;
3. la por, que fa sentir-se amenaçat, ser violent i atacar abans de ser atacat per protegir-se d'un perill, ser acomiadat, desplaure el cap, no estar a l'alçada, etc.

Aquests sentiments inconfessables s'experimenten envers l'individu que té esperit crític, aquell que contravé les regles implícites, ocultes i no dites de la mateixa organització i les posa de manifest, és a dir, el que descobreix petites irregularitats, furts, compensacions il·lícites, manipulacions internes, etc., i/o el que no se sotmet cegament a criteris amb els quals no combrega.

3.2.2. Com se l'assetja?

Nomás la dosi fa el verí
Paracels

¹³L'assetjador no fa escarafalls; porta a terme l'objectiu de ferir l'altre silenciosament, amb procediments subtils i difícilment comprovables. Si actués de manera oberta, permetria l'altre replicar. "L'assetjament moral és una violència en petites dosis, que no es percep, però que resulta molt destructiva. Considerat aïlladament, cap atac no és realment greu; és l'efecte acumulatiu dels microtraumatismes freqüents i repetits el que constitueix l'agressió. (...) Amb el temps, totes les persones que en són víctimes resulten profundament desestabilitzades" (Hirigoyen, 2001, p. 17). Són conductes que produeixen el perjudici perquè s'esdevenen de manera reiterada i sistemàtica.

La tàctica agresora general se basa en manipular todo aquello que resulte en una comunicació antropològica monopolitzada, hostil y amorali; generada inicialmente por el líder/acosador, y propagada por el grupo, valiéndose directa o instrumentalmente de la sustracción de recursos, ataques al estatus laboral y profesional, la vida personal y privada, el entorno social o la salud física y psíquica; y en general todo aquello que (...) contribuya a prostituir sibilinamente las atribuciones psicosociales básicas de dignidad de la víctima. Aunque aisladamente puedan parecer «normales», su sistematicidad, persistencia, difícil rastreabilidad e impunidad, desbaratando cualquier legítima acción de defensa de la víctima, envuelve a ésta en un estrés social extremo, mutando la actitud inicial sanamente insumisa (...), en una destructiva vivencia final de indefensión psicológica, el truncamiento de todo un proyecto vital (la convicción progresiva de que «mi vida está en manos de fuerzas incontroladas, no vale la pena hacer nada»). (Fuertes, 2006, p. 46)

Una de les estratègies és l'aïllament, sobretot si l'assetjador és un superior jeràrquic. Actes com no fer arribar informació a la persona, no convocar-la a reunions, separar-la físicament dels companys, negar-li la salutació, no respondre les seves preguntes, interrompre-la contínuament quan parla, evitar parlar amb ella o ignorar-la i fer com si no hi fos, etc. Són actituds que no fan soroll, però que van minant la persona i van donant el missatge al grup que amb aquell individu

¹³ Els mètodes per assetjar han estat a bastament estudiats; per descriure'ls partim principalment d'Hirigoyen (2001, p. 44-53).

no s'hi parla, cosa que es va estenent i progressivament se li va fent el buit. Ara bé, també és cert que això pot ser més evident i es pot deixar la persona sense material, ordinador, telèfon, taula, etc.

La mateixa feina s'usa com a mètode d'atac: a vegades es dona un excés de feina a la víctima impossible de complir o, a l'inrevés, se la va buidant de tasques fins a deixar-la sense, o bé se li van retirant les seves i se li'n donen d'insubstancials, molt per sota de les que feia, o fins i tot d'inútils. Així mateix, se li poden revisar les feines amb un excés de zel i exagerar errors trivials.

Són actes que poden arribar a ser d'una subtileza extrema i dels quals no queda constància, de manera que la mateixa víctima dubta sobre com interpretar-ho o fins i tot sobre si ha passat. De fet, amb l'ús de la paradoxa la víctima queda més desconcertada ja que molts missatges poden anar acompanyats de comentaris afalagadors. La comunicació no verbal aferma aquestes actituds: mirades de menyspreu, evitar mirar la víctima, sospirs, etc. D'aquesta manera es fa trontollar l'assetjat i fins i tot se'l fa dubtar de les seves percepcions.

Aquestes estratègies es complementen amb altres per desacreditar la víctima: es fan córrer rumors i mentides sobre ella, se la ridiculitza, humilia, etc., de manera que tot el seu entorn s'hi va afegint i la seva xarxa de contactes va canviant l'opinió que en tenia. És a dir, se la va afeblint, acorralant i deixant sola fins que tot plegat ja no se sap com, on ni per què va començar.

La víctima cada vegada es desestabilitza més perquè tot plegat està mancat de sentit; en cap moment ningú no li ha donat cap explicació que justifiqui la situació i, si en demana, o bé se'n desentenent o ho neguen. Fins i tot si l'agredit desemmascara algun acte, l'agressor es justifica amb comentaris fora de tota lògica, cosa que novament desconcerta la víctima i la fa dubtar de si mateixa.

En definitiva, com diu Hirigoyen (1999, p. 48), "el acoso nace de forma anodina y se propaga insidiosamente".

3.2.3. *L'entorn i els intervinents*

És l'asimetria imposada, que crea la violència.
Hirigoyen (2001, p. 181)

Perquè s'esdevingui l'assetjament, a més d'haver-hi un agressor i un agredit, també es fan imprescindibles les persones de l'entorn i el funcionament de l'organització. El col·lectiu més proper hi pot participar activament, sumant-se a les agressions, o passivament, és a dir, sense fer res per evitar-ho o fent com si no se n'adonés. Pel que fa a l'organització, el sistema de jerarquia, moltes vegades ineficaç o transigent amb les petites corrupteles, esdevé una nova traba en aquestes situacions. Tot plegat, assetjador, testimonis i jerarquia, comporten una doble victimització de l'assetjat (Hirigoyen, 2001, p. 180).

Els perfils d'assetjador i assetjat han estat una qüestió controvertida pel fet de si realment existeixen tals perfils predeterminats o si sorgeixen en funció de la situació. Generalment es considera que no hi ha una personalitat que predisposi a patir assetjament, encara que sí que es parla de persones predisposades a manipular, saltar-se les normes ètiques, les regles culturals o organitzacionals –els agressors– i de persones resoludes a no fer-ho –les víctimes– (Fuertes, 2006, p. 44-46). De tota manera, no es pot simplificar i reduir-ho als bons, les pobres víctimes, i als malvats, els agressors, ja que les actituds de cadascú poden variar en funció de les circumstàncies o els intervinents (Hirigoyen, 2001, p. 180).

Per això no es considera congruent cercar aquest perfil en els afectats per verificar si realment són víctimes o no (Piñuel, 2015, p. 196). Des de la psicologia es valora especialment l'afectació psíquica i física en l'assetjat, és a dir la seva resistència a la pressió, cosa que, com afirma Gimeno Lahoz (2004, p. 80-82), no verifica si efectivament hi ha o no tal pressió, a banda que desvia l'atenció de l'autèntic executor. Per això, el present estudi, a fi de centrar l'autèntic focus del problema, principalment fixa l'atenció en el presumpte assetjador.

Així i tot, hi ha qui apunta trets de cadascun. Pel que fa a la persona agredida, l'assetjador acostuma a fer creure que és una persona dèbil, gandula, negligent o afectada d'alguna patologia. Contràriament, solen ser persones escrupoloses i perfeccionistes a la feina, que mostren un esperit crític o reaccionen contra l'autoritarisme. Amb l'assetjament, la persona agredida queda estigmatitzada i, a mesura que es fa més persistent, la víctima va quedant més

afectada i va perdent capacitat de treball (concentració, eficàcia, etc.), amb la qual cosa s'acaben complint els rumors que s'havien estès. (Hirigoyen, 1999, p. 50-51)

Quant a l'agressor, pot ser un company (assetjament horitzontal); poden ser els treballadors, que agredeixen un superior jeràrquic (assetjament vertical ascendent) –menys freqüent–, o, el cas més habitual, pot ser un superior que agredeix un subordinat. Més que existir un prototipus d'assetjador, són les circumstàncies les que condueixen a determinades actituds, encara que, "si bé determinats contextos poden resultar desestabilitzadors (...), no tothom pot convertir-se en assetjador. Alguns perfils psicològics hi estan més exposats. D'altres saben resistir-s'hi, sens dubte perquè tenen uns valors morals més sòlids"¹⁴. (Hirigoien, 2001, p. 206).

Referent a la situació, com ho descriu Fuertes (2006, p. 44-46), es donen dues circumstàncies:

- a) Clausura per a la víctima, que "ni puede, ni quiere, saltarse lo estrictamente ético de los roles y reglas sociales legítimamente establecidos" (Fuertes, 2006, p. 46), és a dir, una restricció de la capacitat de resposta per replicar o abandonar a temps l'escenari; pot ser pel rol o per les regles de la cultura o de l'organització. Els assetjadors, però, incompleixen de manera impune aquestes regles i el que s'espera del seu rol, cosa que progressivament els va enfortint. El seu cinisme i la seva doble moral, en canvi, debilita cada vegada més la víctima.
- b) Privacitat del nucli de l'assetjament respecte de testimonis imparcials, encara que "hay (...) un segundo círculo grupal de testigos ingenuos, previa o progresivamente cautivos, de los que el acosador se vale «mafiosamente» para materializar o validar la agresión" (Fuertes, 2006, p. 46).

3.2.4. *El procés de l'assetjament*

Doncs ¿què? ¿Quina certesa? ¿Què us puc dir? ¿On és la convicció?
De cap manera ho podeu veure.
Iago dins Shakespeare, *Otel·lo*¹⁵

L'assetjament, segons Hirigoyen (1999, cap. 3) es desplega en dues fases: una etapa de seducció i una de violència. Al principi de la relació el seductor pretén atreure la víctima encara que sigui

¹⁴ A les conclusions es matisa aquesta afirmació d'Hirigoyen i es fa una proposta alternativa.

¹⁵ Paraules de Iago dins Shakespeare, W. (1979). *Otel·lo*. Publicacions de l'Institut del Teatre. Ed. Bruguera (pàg. 83)

amb manipulacions i falsejant la realitat. Inicialment és un procés de submissió lent en què d'entrada ja hi ha una voluntat destructiva perquè el seductor veu en l'altre una amenaça. "No ataca nunca frontalmente, sino de modo indirecto a fin de captar el deseo del otro, de ese otro que lo admira y le devuelve una buena imagen de sí mismo" (Hirigoyen, 1999, p.79). És, doncs, una seducció narcisista; el seductor pretén fascinar l'altre per poder-lo conduir i fer que es comporti d'acord amb la seva voluntat, encara que li fa creure que és lliure. Pretén dominar-lo sense que se n'adoni, sense que en prengui consciència ni el qüestionari; progressivament el va debilitant per anul·lar el seu esperit crític, com en un rentat de cervell. Aquesta voluntat de domini és de per si destructiva, vol neutralitzar la seva voluntat, i la víctima cada vegada és menys capaç de reaccionar, fins que queda aclaparada,

ha quedado cosificada¹⁶, se ha vuelto incapaz de tener un pensamiento propio. (...) Al principio, las maniobras son anodinas, pero si la víctima se resiste, se vuelven cada vez más violentas. Si la víctima es demasiado dócil, el juego no resulta excitante. Tiene que ofrecer una resistencia suficiente para que al perverso le apetezca prolongar la relación, pero la resistencia no puede ser tampoco excesiva, porque entonces se sentiría amenazado. El perverso tiene que poder controlar el juego. Su víctima no es más que un objeto (...) que se puede utilizar, y no un sujeto interactivo. (Hirigoyen, 1999, p. 81)

El procediment de negar la paraula a la víctima, doncs, forma part de la concepció d'objecte que en té l'assetjador. En l'etapa de domini hi ha un temps d'impàs en què l'agressor manté la víctima en estrès permanent i la pot anar aïllant. L'assetjador augmenta la intensitat de domini com més percep en l'altre una amenaça.

3.2.5. *La comunicació en l'assetjament*

Fer la puta i la Ramoneta
Dita popular

La comunicació de l'assetjador, d'acord amb Hirigoyen (1999, cap. 4¹⁷), es deforma en funció del moment i s'orienta sempre a dominar l'altre; es basa a generar confusió amb estratègies com ara la mentida, el sarcasme, la paradoxa, etc. Les diverses estratègies s'orienten a fer dubtar la víctima, fer que no compregui res per tal de paralitzar-la i negar-la com a persona, però sense que sorgeixi cap conflicte, cosa que la priva de poder tenir un debat obert. L'assetjador l'ataca, encara que no la vol perdre per tal que estigui a disposició seva. Per això i pel component narcisista de l'assetjador, aquesta autora també anomena l'agressor pervers narcisista.

¹⁶ És la mateixa idea que hem vist en Horkheimer i Adorno (1994) a § 2.1 d'aquest estudi.

¹⁷ Aquest capítol és l'origen del mètode que proposa Parés (2005a) per analitzar la comunicació, un dels mètodes que s'empra per analitzar els correus en aquesta recerca.

El rebuig de la comunicació és una de les estratègies que fa servir l'assetjador; eludeix la comunicació amb la idea que el revesteix d'un aire de grandesa. Com que se li nega la comunicació oral, la víctima acostuma a intentar-ho per escrit, però no n'obté respostes. De tota manera, l'assetjador nega l'existència de cap conflicte. En cas que es comuniqui, si ho fa oralment, destaca el to tens i fred, encara que no s'exalta ni aixeca la veu.

Altres estratègies de l'agressor tenen com a fi confondre la víctima perquè no compregui què passa. Els missatges poden ser vagues i imprecisos, incomplets i sense lògica, de manera que generen confusió. Altres cops el llenguatge pot ser ple de tecnicismes o abstracte i, per tant, difícil de comprendre per tal que mentre la víctima en pensa el sentit no pugui contestar. Els missatges poden no tenir sentit perquè en realitat l'agressor no té interès pel que està dient, sinó per com es comunica. Frases inacabades, mentides, generalitzacions, missatges indirectes, paradoxes, contradiccions, evasives, atacs en forma de broma, etc., tot plegat, revestit de misteri, progressivament va desestabilitzant la víctima, la manté entre la veritat i la mentida i cada cop li genera més confusió.

Per a l'assetjador tot pot ser menyspreable i objecte de burla; a vegades és directe, però altres actua amb petits detalls. Això incomoda l'altre, que no sap si és de broma o de debò. De tota manera, l'agressor no es compromet, les seves imprecisions li permeten sortir-se de tot, moltes vegades capgirant allò que havia insinuat vagament o els mateixos missatges de la víctima. Ara bé, el domini de la paradoxa és el que fa de l'assetjador un artífex de generar confusió amb la comunicació, fins al punt de bloquejar la víctima.

D'altra banda, els missatges contenen molta informació per desqualificar l'altre, inicialment de manera indirecta i progressivament de manera més visible, però mai fins al punt que se li pugui girar en contra. L'agressor també propaga a l'entorn el demèrit de la víctima: el *pervers narcisista* ha de desacreditar-la per enfonsar-la i així revaloritzar-se a si mateix. Respecte d'aquest entorn, per reforçar la seva estratègia, a més a més llança missatges per dividir-lo i enfrontar-lo.

El *pervers narcisista* es presenta davant dels altres com una persona entesa, amb un discurs autosuficient que atreu la majoria, sobre els quals exerceix el seu domini. S'estableix un funcionament totalitari basat en la por i l'obediència: "la víctima debe actuar tal como lo espera el perverso y debe pensar según las normas de este último" (Hirigoyen, 1999, p. 98-99). Aquesta

dominació l'exerceix de manera emmascarada i fins i tot la nega, però s'aprofita del tot de l'altre. "La violència perversa se establece de una manera insidiosa y, a veces, bajo una máscara de dulzura o de benevolencia" (Hirigoyen, 1999, p. 100).

3.2.6. Valoració de l'assetjament

Una de freda i una de calenta
Dita popular

Per confirmar o desmentir situacions de *mobbing*, el 1989 Leymann desenvolupà el qüestionari LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), amb 45 ítems, arran del qual González de Rivera en generà la versió LIPT-60, amb estratègies d'assetjament detectades a l'Estat espanyol i amb valoracions numèriques que, segons ell, ofereixen més precisió. D'acord amb aquest mateix estudi les estratègies més freqüents pretenen incomunicar, intimidar, desprestigiar i dificultar el progrés de la víctima. Les menys freqüents són les conductes grolleres i evidents que poden deixar proves. En l'assetjament, doncs, hi ha una manera d'actuar sofisticada, cosa que corrobora l'existència d'un pla amb un objectiu concret, i que no es tracta d'atzagaiades o rauxes puntuals. (González de Rivera, 2003, p. 7)

Tenint en compte aquests dos qüestionaris Iñaki Piñuel elabora el baròmetre CISNEROS per analitzar el *mobbing* d'una organització i les conseqüències. Aquest baròmetre, el més reelaborat i estès a l'Estat espanyol, també parteix d'una enquesta autoadministrada i valora¹⁸:

- el grau d'assetjament psicològic,
- l'estrès posttraumàtic que ha patit una persona, i
- el nivell d'intenció que té aquesta persona d'abandonar l'organització.

Parteix de tres criteris d'avaluació: la quantitat d'estratègies emprades, la freqüència i la durada.

De tota manera, malgrat aquesta intenció de mesurar intensitats, segons Leymann (1990, p. 120), "this social situation is not linear, that is, people hardly ever suffer from degrees of mobbing —either one is a victim or one is not".

¹⁸ Piñuel (2004)

D'altra banda, totes tres eines tenen en comú que l'estudi es fa a partir de la víctima i que en valoren l'afectació. Malgrat que el qüestionari CISNEROS permet que la suposada víctima identifiqui l'autor de cada acte (cap, companys o subordinats), l'objectiu dels tres qüestionaris no és identificar i estudiar la conducta de l'assetjador. Aquest punt, en canvi, és extremament rellevant si l'organització realment vol incidir sobre qui provoca el desordre. Amb quin fonament, si no, es pot actuar sobre l'assetjador?

3.2.7. *Altres disciplines que tracten l'assetjament*

Till the villain left the paths of ease,
To walk in perilous paths, and drive
The just man into barren climes.
W. Blake. The Marriage of heaven and Hell

Com hem vist, les branques que s'ocupen de l'assetjament psicològic originàriament són la psicologia i la psiquiatria per les afectacions mentals que causen en la persona assetjada, però no són les úniques. Hem vist com aquestes disciplines han definit i descrit el procés d'assetjament, els intervinents, els mètodes de detecció, etc. en la línia del que s'ha exposat fins ara. No entrem al fons dels seus fins principals, els efectes psicològics que causa en les víctimes, perquè depassa els objectius d'aquest estudi. En canvi, fem un cop d'ull a aspectes del dret que cal considerar i a la interpretació des de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu que en fa Mayoral (2010).

3.2.7.1. Dret

Justícia! Tot Irlanda contra un de sol!
No hi ha ningú...
Joyce, J. *Ulisses*

Sense pretensions d'anar al fons en les qüestions relatives a l'assetjament en el camp del dret, ja que depassen el fi d'aquest treball, ens interessa entrar en un parell d'aspectes que tenen vinculació directa amb els nostres objectius: *a)* el concepte d'assetjament psicològic en aquest àmbit, per constatar-ne l'abast i comprovar si concorda amb el tipus de relacions nocives a la feina, i *b)* el seu correlat directe, l'element probatori, per estimar el valor que pot tenir el correu electrònic en un procediment judicial o administratiu.

L'assetjament és una qüestió específicament reglamentada en l'ordenament jurídic actual¹⁹ no només en l'àmbit social, sinó que també queda regulat en la jurisdicció penal. D'acord amb la Llei 36/11, de 10 d'octubre, reguladora de la jurisdicció social, l'assetjament és considerat com una vulneració d'un dret fonamental: "s'unifica el coneixement de qualsevol altra vulneració de drets fonamentals i llibertats públiques connectada a la relació laboral, com pot ser el cas de l'assetjament" (L36/11, preàmbul).

El terme amb què és reconegut en català és *assetjament psicològic*²⁰, com a equivalent dels termes en espanyol: *acoso laboral, acoso moral, acoso psicológico, mobbing*. Així i tot, s'alterna també amb *assetjament laboral* –el més estès–, *assetjament* o *mobbing*²¹. Això i el fet que no ens consta que estigui acotat en la normativa legal comporta no només problemes de concepte, sinó també de tipificació, detecció i valoració del fet. En aquest context són especialment rellevants les aportacions de la tesi doctoral Gimeno Lahoz (2004) per l'anàlisi que fa de l'assetjament psicològic, la definició que en proposa en l'àmbit jurídic i les conclusions a què arriba. Entrem una mica en detall en les seves tesis pels indicis que aporta a l'hora de determinar si hi ha assetjament o no i pels aspectes que considera que cal valorar.

Segons Gimeno Lahoz (2004, p. 493), pel fet que no hi ha una definició fixada ni un terme únic per al *mobbing*, gairebé totes les sentències que han de resoldre sobre aquesta qüestió l'han de definir. La majoria d'aquestes definicions coincideixen en el fet que hi ha un tracte degradant. Gimeno Lahoz (2004), després de revisar un gran nombre de definicions d'àmbits i països diversos, proposa com a definició de *mobbing* "presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración" (Gimeno Lahoz, 2004, p. 95), en què la *pressió* és l'acció;

¹⁹ Entre altres ens sembla rellevant destacar:

Article 173.1 del Codi penal, sobre el tracte degradant, hostil o humiliant en una relació laboral o funcional que suposi un assetjament greu de la víctima.

L36/11, de 10 d'octubre, reguladora de la jurisdicció social:

Art. 95.3: sol·licitud de dictàmens dels organismes públics d'experts en casos de discriminació i assetjament.

Art. 96.1. "En casos d'assetjament (...) correspon al demandat l'aportació d'una justificació objectiva i raonable, suficientment provada, de les mesures adoptades i de la seva proporcionalitat.

Art. 96.2. En (...) responsabilitats derivades [de] (...) malalties professionals correspon als deutors de seguretat i als concurrents en la producció del resultat lesiu provar l'adopció de les mesures necessàries per prevenir o evitar el risc, així com qualsevol factor excloent o minorador de la seva responsabilitat. No es pot apreciar com a element exonerador de la responsabilitat la culpa no temerària del treballador ni la que respongui a l'exercici habitual del treball o a la confiança que aquest inspira.

²⁰ Termcat, i Llabrés i Pons (2015).

²¹ Com a mostra es pot consultar l'ús d'aquests mots en el Dictamen 131/2017 de la CJA.

laboral, la causa; *denigració*, el mitjà, i l'*autoeliminació del treballador*, l'objectiu. A més de la brevetat de la definició, els avantatges d'adoptar aquesta definició, no només en l'àmbit del dret sinó en el forense en general, per a ell, són:

a) El concepte *pressió*

- a. és més objectivable que altres aspectes i centra l'anàlisi de l'acció en l'executor i no en la víctima (Gimeno Lahoz, 2004, p. 54), per la qual cosa evita col·locar com a eix central avaluable els efectes sobre la víctima –danys psíquics i físics, quantitat i durada de les baixes laborals, etc.–, que en són la conseqüència i no l'origen, i no comporta la necessitat de violència física (Gimeno Lahoz, 2004, p. 80-82), i
- b. pot ser no manifesta, punt important si es té en compte que "*una de las formas más efectivas del mobbing es hacer el vacío a la víctima*" (Gimeno Lahoz, 2004, p. 82).

b) Centra el problema en l'àmbit laboral i entre persones vinculades laboralment, i exclou altres tipus d'assetjament (escolar, immobiliari, sexual, etc.) (Gimeno Lahoz, 2004, p. 83-84)

c) La tendenciositat, un requisit important, implica que hi ha:

- a. una durada no específica en el temps; desaprova i censura la franja mínima dels 6 mesos:

¿Por qué debemos obligar al sujeto pasivo que aguante tanto tiempo para poder decir que hay mobbing y consecuentemente sancionarlo? ¿Hasta qué punto esta concepción no llega a ser finalmente cómplice de la situación que se genera por haber impedido la labor preventiva?;

b. una periodicitat tampoc específica de les accions, encara que s'hi aprecia la reiteración de comportamientos como evidenciadores de dicho fin. Es aquí donde la labor del asesor jurídico alcanza una importancia extrema, pues la orientación al trabajador en el sentido de que aporte todo tipo de indicios y evidencias cronológicas, de un comportamiento sistematizado en su contra, permitirá la acreditación de una conducta planificada dirigida a hundir la resistencia psicológica de la víctima, en definitiva la existencia de una presión laboral tendente a un resultado prohibido por la conciencia social." (Gimeno Lahoz, 2004, p. 87);

- c. un objectiu que respon a un pla, no necessàriament explícit a la víctima:

la existencia de un comportamiento alineado en un plan de sistemático hostigamiento será una cuestión de prueba, y como tal, el Juez la apreciará ponderando la totalidad de los indicios probatorios de mobbing que se le presenten (Gimeno Lahoz, 2004, p. 85).

d) Acotar el terme comporta una major seguretat jurídica (Gimeno Lahoz, 2004, p. 52).

D'altra banda, la Comissió Jurídica Assessora²² (CJA), en el darrer Dictamen (131/17) emès fins ara respecte d'un cas d'assetjament, considera la definició ja fixada amb anterioritat al Dictamen 154/11. En aquesta definició la qüestió rau en el fet que, a l'hora de pronunciar-se, hi hagi una idea nítida i coincident entre els membres de la Comissió sobre què pot ser considerat "violència psicològica externa", "manera sistemàtica", quin és el "temps prolongat" suficient, etc. De fet, manta vegades cal llargs aclariments per precisar de què es parla; vegem-ne un exemple:

Aquesta Comissió ha tingut l'oportunitat d'examinar diverses reclamacions de responsabilitat patrimonial en les qual s'invoquen situacions d'assetjament laboral o *mobbing*, entre els casos més recents el del Dictamen 126/2016, que sintetitzava els criteris seguits per aquest òrgan consultiu, i en què es deia el següent:

«Quant a l'actuació o omissió de l'Administració que pugui ser considerada causa del dany, aquesta Comissió Jurídica Assessora ha hagut de dictaminar sobre casos d'assetjament i ja té una doctrina consolidada. En concret, el Dictamen 154/2011 resumeix la doctrina de la Comissió amb relació a l'assetjament al lloc de treball: "Aquesta Comissió ha declarat en el Dictamen 242/2007 que per *mobbing* s'entén aquell fenomen en què una persona o un grup de persones exerceixen una violència psicològica externa, d'una manera sistemàtica i durant un temps prolongat, sobre una altra persona en el lloc de treball amb la finalitat que abandoni aquest lloc de treball". En tractar-se d'un expedient de responsabilitat patrimonial de l'Administració, aquestes conductes, que poden adoptar diverses manifestacions, com el buidatge de funcions, l'aïllament de l'entorn laboral i encàrrecs que no corresponen a la categoria professional del treballador, entre d'altres, han de ser imputables a l'Administració, ja sigui perquè són causades pel personal al seu servei, ja sigui perquè davant de la situació atemptatòria contra la dignitat i la integritat física i moral de la persona l'Administració hagi omès el compliment del deure de vetllar per la seguretat en el treball del personal al seu servei (article 14, lletres h) i l) de la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic). En aquest sentit, aquesta Comissió ha considerat que, per tal de determinar el nexa causal, cal veure si 'hi ha hagut una intervenció dels responsables de l'Administració que hagi causat o agreujat la conflictivitat' (Dictamen 56/2008). Tot això amb el benentès que no es pot identificar l'assetjament psicològic (*mobbing*) amb els desacords, els conflictes i les tensions normals i habituals de l'àmbit laboral, on sovint les persones tenen interessos legítimament contraposats, la qual cosa no significa en si mateixa la voluntat de causar un dany físic o moral. D'altra banda, tampoc no es pot identificar l'assetjament psicològic amb l'actuació de l'Administració contrària a dret, perquè cal constatar l'existència d'un plus representat per la voluntarietat i la intencionalitat. Segons ha declarat l'Audiència Nacional en la Sentència d'11 d'octubre de 2006, l'assetjament psicològic exigeix 'un conjunto de acciones conscientes y voluntarias, un denominador común que les dé coherencia y excluye el mero actuar contrario a derecho que pueda imputarse a la Administración'. Així mateix, en el Dictamen 71/2009, aquesta Comissió ha posat en relleu que, per tal d'apreciar la concurrència d'aquesta conducta, és necessària la concurrència d'un element subjectiu consistent en l'ànim o la voluntat de provocar en una persona la situació d'assetjament per tal que desitgi posar fi a la relació laboral. D'altra banda, cal verificar la concurrència d'un element objectiu en el sentit que resti acreditada l'existència d'un conjunt d'accions adreçades a aconseguir aquesta finalitat. En aquest sentit, els pronunciaments judicials sobre la matèria requereixen l'existència de conductes sistemàtiques, recurrents, coherents amb la finalitat pretesa, premeditades, no justificades i amb suficient intensitat per a provocar el dany (Sentència del Tribunal Superior de Justícia de les Illes Canàries de 27 de febrer de 2003, Sentència del Tribunal Superior de Justícia de Castella-Lleó de 25 d'abril de 2006 i Sentència de l'Audiència Nacional d'11 d'octubre de 2006). Aquesta última nota permet igualment distingir el que es pot considerar com un comportament antijurídic susceptible de causar el resultat danyós respecte d'aquelles situacions en què, tot i produir-se el dany, no es pot imputar a l'Administració una conducta adreçada a aquesta finalitat, sinó a la

²² La Comissió Jurídica Assessora és l'alt òrgan consultiu de la Generalitat de Catalunya. És un òrgan estatutari que vetlla per la legalitat de l'actuació de les diverses administracions catalanes.

sensibilitat o predisposició subjectiva d'una persona per a atribuir un determinat significat als fets amb la consegüent repercussió en la seva salut física i mental." En fi, la Sentència del Tribunal Suprem, Sala 4a, de 24 de gener de 2014, concep la situació d'assetjament com la causada per 'hostigamientos de sus superiores o compañeros'.

La doctrina d'aquesta Comissió, segons s'ha indicat abans, requereix perquè hi hagi assetjament actes de violència psicològica de caràcter sistemàtic.» (Dictamen de la CJA 131/2017, d'11 de maig)

Aquest tipus d'aclariments tan extensos no són gens estranys en textos judicials i administratius. Sembla, doncs, evident que cal un consens amb el qual s'acoti el concepte i es determini què es considera *assetjament laboral*, i amb quins criteris es valora i se n'emeten resolucions. La solució plantejada per Gimeno Lahoz (2004) no aparenta que comporti la mateixa complexitat tant de concepte com d'elements per detectar-lo, a banda que la summa brevetat –recordem-la: "presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración"– implica un gran avantatge a l'hora de fer valoracions.

A més, deixant de banda la responsabilitat que es pugui atribuir a l'Administració com a tal, en els criteris adduïts al Dictamen anterior entren en joc dos tipus de conceptes: els subjectius –*ànim, voluntarietat, intencionalitat, etc.*–, aparentment difícils de provar, i els objectius –*un conjunt d'accions*–, aparentment més fàcils de constatar amb proves. Ara bé, aquestes *accions*, atesa la perversitat i subtilitat amb què hem vist que cursen els processos d'assetjament, a l'hora de la veritat també esdevenen críptics i difícils de provar. D'aquí la insistència de poder interpretar el correu electrònic, una prova en mans de la suposada víctima, però que cal saber desxifrar perquè rarament deixarà evidències que delatin fàcilment l'acte i l'actor.

Pel que fa al tipus de proves, d'altra banda, un dels aspectes més estudiats en l'assetjament són les proves psicològiques, la majoria de vegades basades en l'avaluació de la víctima, dels símptomes de la presumpta víctima, de l'establiment del nexa causal amb el dany sofert, etc. És especialment rellevant el treball de Piñuel (2015) en aquest àmbit.

Per acabar amb relació al dret, com exposa Mariscal de Gante y Mirón (2015) el document electrònic com a element probatori ja es preveu a la LEC (exposició de motius i articles 299 i 333). I els requisits d'admissió són els mateixos que els dels altres elements probatoris, amb l'especificitat que:

la prueba documental electrónica tiene como requisito esencial que el correo electrónico o el mensaje telefónico sean introducidos en el proceso por el sujeto receptor de los mismos, en cuyo caso no podría alegarse vulneración de los derechos fundamentales antes mencionados (Mariscal de Gante y Mirón, 2015, p. 5).

Ara bé, també és cert que han de complir unes garanties de fiabilitat per tal que l'altra part no els pugui impugnar, i en cas que ho fes, sempre es pot recórrer a l'administrador del correu i al pèrit informàtic per tal que en confirmin l'autenticitat.

3.2.7.2. Sociologia

El mundo es una enorme reserva de violencia acumulada,
que se revela cuando encuentra las condiciones para su realización.
P. Bourdieu

En l'estudi de l'assetjament des de la sociologia cal destacar el mètode relacional que proposa Mayoral (2010) a partir de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu. Mayoral, a diferència d'altres autors²³ que es concentren en una part de la realitat i desatenen com se situa en la intricada xarxa de relacions, aporta una perspectiva teòrica i metodològica global d'abast ampli basada en la relació que s'estableix entre agents i situacions. Observem aquest plantejament perquè considerem que aquesta interpretació ajuda a entendre a fons els mecanismes i el perquè de l'assetjament.

Aquesta autora té en compte qüestions que considera cabdals en l'exercici de l'assetjament psicològic, com són el poder, la cultura de l'empresa i el context. I aplica a la pràctica de l'assetjament la fórmula de Bourdieu:

PRÀCTICA = [CAMP + (CAPITAL) (Habitus)]

amb què Bourdieu explica altres realitats socials. L'associació que fa entre els factors essencials del *mobbing* i els elements de la teoria de Bourdieu és:

- a) el poder, que en mans de l'assetjador és fonamental perquè es doni assetjament, i que assimila a *capital*;
- b) la cultura de l'empresa, que equipara a *habitus col·lectiu* amb manifestacions individuals, i

²³ Mayoral (2010) considera sobretot els models: a) psicopatològic de Piñuel (2001), que posa l'accent en els perfils de l'assetjador i de la víctima; b) psicosocial de Corsi i Peyrú (2003), que se centren en les dinàmiques de violència grupal, i c) de risc psicosocial de Fernández i Llorens (2002), que s'enfoquen en els riscos laborals i l'afectació de l'assetjament en la salut de les persones. Considera que aquests models deixen factors clau en un segon pla.

- c) el context, concretament l'organització del treball que permet el sorgiment i desenvolupament de les vexacions, i que identifica amb el concepte de *camp*.

L'eix primordial de la teoria de l'acció rau en la relació de doble sentit que s'estableix entre les potencialitats dels *agents* i l'estructura de les situacions, que condensa en els conceptes fonamentals de *capital*, *camp* (estructures objectives) i *habitus* (estructures incorporades). Bourdieu adverteix del risc d'atribuir als agents (mares solteres, negres, immigrants, assetjador/assetjat –en el nostre cas–, etc.) unes propietats que no els són intrínseques, sinó producte de la seva posició en una xarxa de relacions. Per això, l'atenció que altres estudis els presten, Bourdieu la trasllada a les relacions, autèntica realitat de la situació. Citat per Mayoral (2010, p. 380), Bourdieu ho expressa així: "Si no sé que las perturbaciones de Urano son determinadas por Neptuno creeré captar lo que pasa en Urano mientras que en realidad captaré lo que pasa en Neptuno.". Per tant, d'acord amb Mayoral (2010, p. 380), cercar els mecanismes de l'assetjament en els assetjadors i les víctimes pot donar resultats inexactes, com atribuir el *mobbing* únicament als seus perfils psicològics.

Bourdieu subraya que los agentes sociales no son ni marionetas de las estructuras, ni dueños de la misma. Desde este esfuerzo de superación y síntesis teórica, surge el proyecto de gran teoría que lleva a cabo Bourdieu de La Práctica y del Sentido Práctico. Un sentido y una lógica de la práctica que no se encuentra ni en el análisis exclusivo de la estructura ni en el del agente, sino en la relación dialéctica entre la estructura y el agente.

Planteamos que el *mobbing* puede explicarse también como una práctica, resultado de la interacción entre estructura y agentes. (Mayoral, 2010, p. 381)

En definitiva, la teoria i el mètode que proposa Mayoral (2010) són de caire relacional; per això no se centren exclusivament ni en els agents ni en l'estructura, sinó en la relació entre ambdós.

S'identifiquen un *camp*, uns *agents* –individus, grups o institucions– i unes pràctiques que hi desenvolupen. L'estructura del *camp* la conformen els mateixos *agents* i la xarxa de relacions i lluites que tenen entre si. Imaginant un mapa de la situació, l'espai queda delimitat per les relacions dels *agents*, i les posicions, per la seva distància social, definida d'acord amb el poder o *capital* (econòmic, cultural, social, etc.) que posseeixen en aquell *camp*, que, com a part de la dinàmica interna del *camp*, entren en competència. Hi ha, doncs, una estreta relació entre *camp* i *capital*. De fet, els *agents* formen part del *camp* si posseeixen el *capital* que hi opera o un capital convertible, llavors pugnen per mantenir o modificar l'estructura del camp, la distribució del *capital*. D'acord amb la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu, Mayoral explica l'assetjament:

como una táctica de quienes tienen Poder para mantener su posición eliminando a quienes creen que la amenaza (la víctima). Es decir, podríamos interpretar el *mobbing* como una práctica para mantener intacta la estructura del Campo. La estructura del Campo se mantiene o desequilibra dependiendo de si los agentes que ocupan las distintas posiciones mantienen, incrementan o pierden el Capital específico del Campo que poseen, y que determina su posición. De ahí que en un principio hayamos de subrayar el aspecto dinámico y conflictual que caracteriza a todo Campo, comparable a un Campo de batalla, donde se lucha entre los diferentes agentes por monopolizar el Capital que es objeto de la lucha y por ocupar diferentes posiciones. (Mayoral, 2010, p. 383)

En la línea de Bourdieu, Mayoral (2010, p. 283-284) asocia la pràctica que es desenvolupa en el *camp* amb el joc: hi ha uns objectes en joc i unes persones disposades a jugar-hi, amb uns *habitus* o coneixement i reconeixement de les regles del joc, que el naturalitzen i oculten que resulti d'un acord implícit dels jugadors –no és necessari que les regles siguin explícites.

Aplicado al *mobbing*, el proceso de des-naturalización del juego nos llevaría a que el acoso no es una consecuencia “natural” de las relaciones laborales, entendidas como relaciones de poder, sino que hay un acuerdo implícito entre determinados jugadores, que lo legitima hasta tal punto que lo “naturaliza” (Bourdieu 2003: 114). En definitiva, varios factores son necesarios para que sea posible la existencia del juego y jugar el juego: Jugadores, Capital, Interés en el juego y el conocimiento de las Reglas del Juego que permitan jugarlo y desarrollar estrategias. (Mayoral, 2010, p. 384)

En el concepte *camp*, Bourdieu especifica l'existència del *camp de poder* o espai de relacions de força entre agents amb un dels diversos tipus de *capital*. Les lluites en el camp de poder s'intensifiquen si els agents dominants veuen amenaçada la seva posició per agents externs o interns.

Pel que fa a l'*habitus* no és un concepte senzill i, amb perill d'errar per excessiu reduccionisme, es pot dir que "es un sistema de disposiciones adquiridas por aprendizaje implícito o explícito. [...] Es esa especie de sentido práctico de lo que hay que hacer en una situación determinada." (Bourdieu, citat per Mayoral, 2010, p. 386). D'acord amb els sistemes adquirits, l'*habitus* dona solucions pràctiques sense qüestionar-se el perquè; no respon a una manera d'actuar racional o inconscient, sinó a la funcionalitat: "això es fa així perquè funciona".

El Habitus es a la vez un sistema de esquemas de producción de prácticas y un sistema de esquemas de percepción y de apreciación de las prácticas. (Bourdieu, citat per Mayoral, 2010, p. 387).

Com a sistema de percepció és una estructura estructurada, la interiorització d'una cultura, adquirida en el procés de socialització en funció del camp (agents, dinàmiques de funcionament, etc.). I com a producció és una estructura estructurant, pot generar respostes adequades a cada context.

Com posa de manifest Mayoral, és especialment interessant saber què passa si un agent no pot exercir el seu *habitus* de poder perquè la situació de *camp* no li ho permet. Per a Bourdieu l'*habitus* contrariat pot reservar forces explosives i esperar les condicions –de poder– que li permetin la possibilitat d'esclatar. Tal com ho manifesta Bourdieu: "El mundo es una enorme reserva de violencia acumulada, que se revela cuando encuentra las condiciones para su realización" (Bourdieu, citat per Mayoral, 2010, p. 388). Aquest plantejament Mayoral l'associa amb l'exercici del *mobbing*:

Podríamos entender el *mobbing* como parte de un Habitus. El Habitus del ejercicio del Poder, al verse contrariado para cristalizar en su forma habitual, espera "la situación" para cristalizar en una forma nueva, violenta, a través del *mobbing*. En todo caso, Bourdieu plantea una cuestión que nos interesa: las modificaciones en "la situación" (en el Campo) influyen en el desarrollo del Habitus. (Mayoral, 2010, p. 388)

Aquesta rellevància del *camp*, a més, no ho és tan sols a títol individual, sinó que Bourdieu, pel fet que uns agents comparteixin un *camp*, parla d'un *habitus col·lectiu* atesa la semblança entre molts *habitus individuals*. Aquest concepte és significatiu per analitzar la cultura de l'assetjament en una organització. D'altra banda, un *habitus* roman en un *camp* sempre que sigui eficaç, i com més funcional sigui més difícil serà erradicar-lo²⁴.

En definitiva, en la lectura de l'assetjament de Mayoral (2010) s'endevinen uns trets que es podrien extreure dels missatges de correu electrònic i, així, doncs, una nova via a tenir en compte per estudiar i desenvolupar un mètode d'anàlisi del correu electrònic en possibles situacions d'assetjament.

²⁴ L'anàlisi de l'assetjament segons aquesta interpretació de Mayoral permetria definir quin tipus d'aprenentatges es generen en els processos d'assetjament, qüestió rellevant, com veurem, en Andreu (2014).

3.2.8. Trets generals de l'assetjament psicològic

La solitud no arriba per no tenir persones al teu voltant, sinó per no poder comunicar les coses que et semblen importants. O per mantenir certs punts de vista que altres persones consideren inadmissibles.

Carl G. Jung

Vistos els diversos conceptes, definicions i característiques de l'assetjament psicològic, com a colofó de tot plegat es poden resumir els trets, els conceptes i les condicions per considerar que hi ha assetjament psicològic de la manera següent.

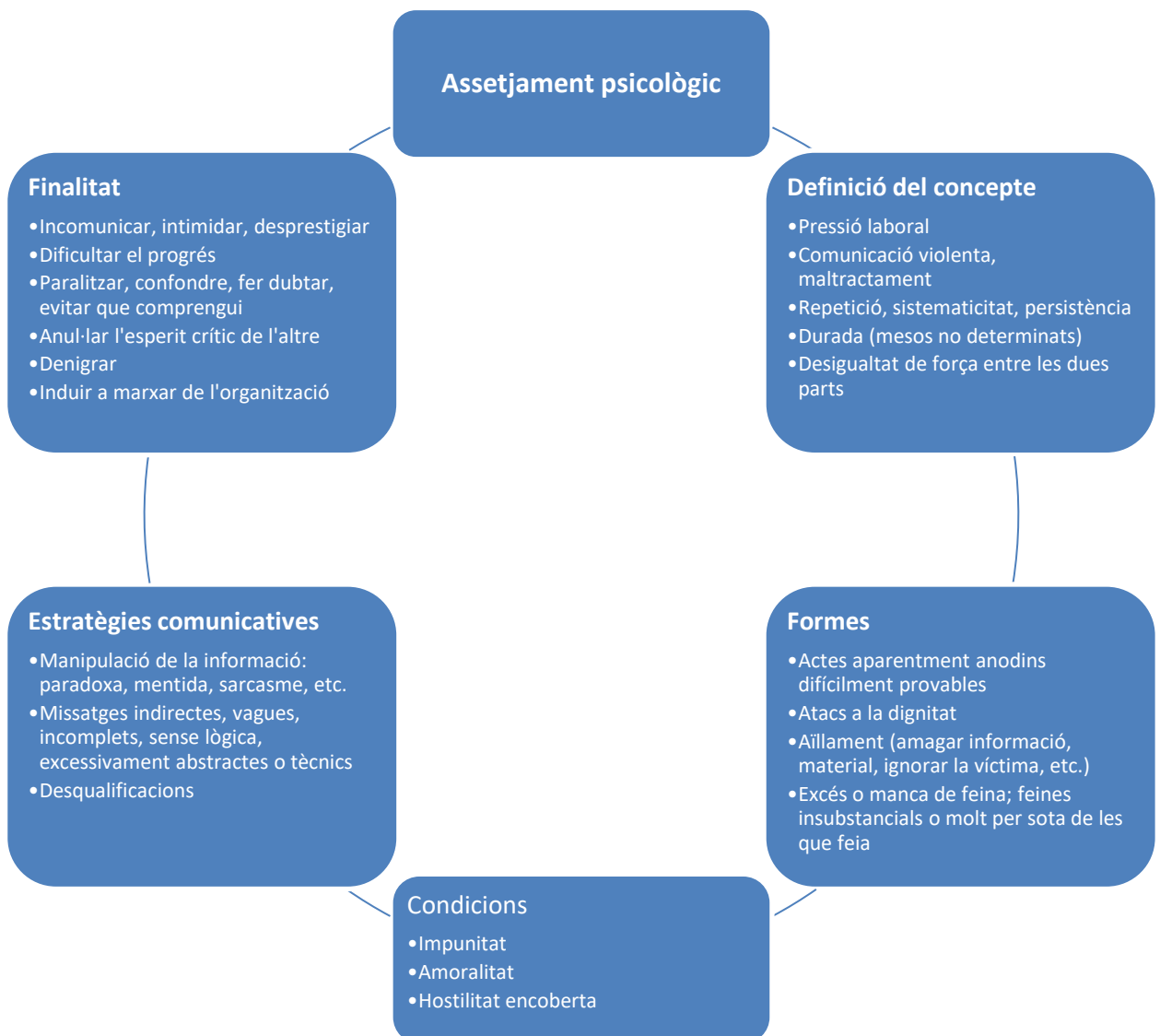


Diagrama 1. L'assetjament: definició, formes, condicions, estratègies comunicatives i finalitat

Tot plegat amb unes condicions de marge d'actuació i impunitat de l'agressor o agressors, i desenvolupat en dues fases: seducció inicial per captar l'altre a fi de dominar-lo, i assetjament pròpiament dit, per anul·lar el seu esperit crític i aconseguir que vulgui que marxi.

Pel que fa als perfils, encara que no es consideren consubstancials a cada persona, sinó propis de cada situació en concret, es poden resumir així:

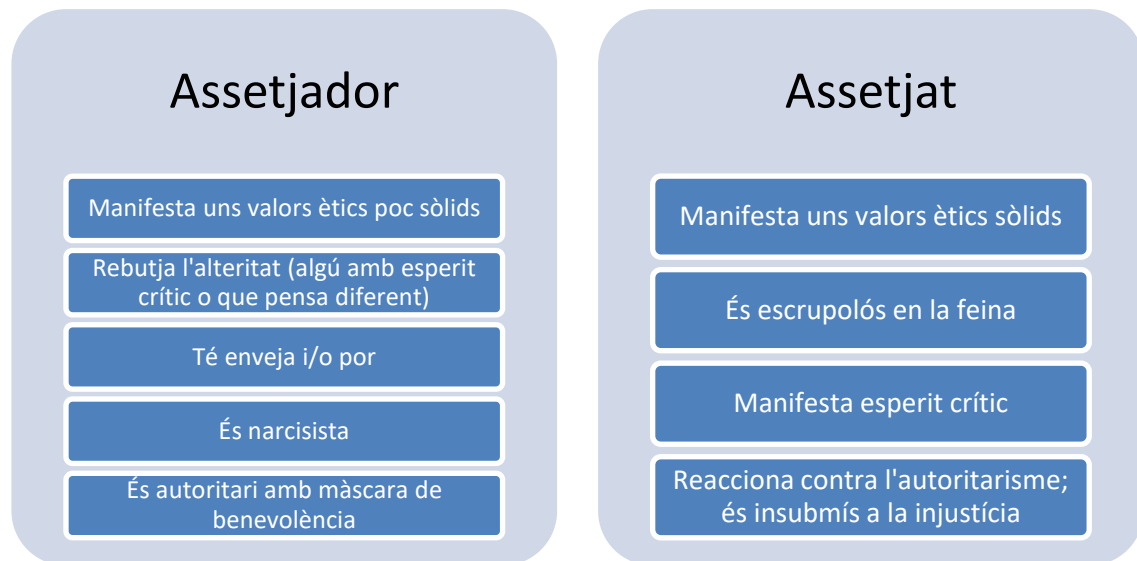


Diagrama 2. L'assetjador i l'assetjat

4. MARC TEÒRIC I METODOLOGIA

Como lo real es relacional, es necesario pensar relacionalmente lo real como perspectiva metodológica básica. (Mayoral, 2010, p. 381)

Per trobar respostes adequades a la qüestió de fons d'aquest treball de recerca –*com detectar amb el correu electrònic aprenentatges negatius, especialment el mobbing, en les interaccions personals dins les organitzacions*– i satisfer eficaçment els objectius plantejats, era imprescindible analitzar casos reals de relacions difícils o poc satisfactòries a la feina, per la qual cosa consideràvem necessari evitar un punt de vista únic i adoptar un marc teòric divers.

Com s'ha reiterat, tot procés d'assetjament psicològic es desplega de manera tan subtil i complexa que difícilment deixa evidències. Trobar un mètode vàlid i pràctic per desvelar-lo a partir del llenguatge i concretament del correu electrònic, només una part de tot el teixit en què es manifesta l'assetjament, és una tasca que requereix indagar a partir d'estratègies de recerca diverses. Un únic marc teòric pot conduir a solucions parcials o insuficients; consegüentment, per bé que es tracti d'una primera prospecció en aquest terreny, és congruent pensar que només esgrimint un ventall d'opcions metodològiques s'arribarà a uns resultats fructuosos, encara més si tenim en compte que el correu electrònic ofereix una visió parcial de la realitat. Es pretén, doncs, que amb l'anàlisi múltiple del mateix corpus, una anàlisi des de perspectives teòriques diverses, es podrà confeccionar una resposta més o menys satisfactòria a la qüestió de partida.

A més a més, com que es tracta d'aprofundir en un tema, d'"acostar-[nos] a [una] realitat social (tal com la perceben els subjectes) a través dels discursos (interpretant-los per a comprendre l'acció social)" (Penalva, 2006), s'ha descartat un tipus d'investigació quantitativa, i s'ha optat per emprar una metodologia qualitativa que permeti detectar, analitzar i descriure els trets comunicatius més rellevants del llenguatge del correu electrònic en relacions laborals insanes. Així, des de teories disperses, pretenem poder identificar i descriure el fenomen, fins i tot poder-nos introduir en aspectes subjectius de l'experiència. Per aquest motiu, es fa una exploració intensiva de tres casos, amb l'anàlisi dels quals es pretén reeixir en els objectius plantejats: demostrar la rellevància de prendre en consideració el correu electrònic per detectar el tipus de relacions laborals que s'estableixen en un entorn laboral, així com també intentar trobar un mètode de detecció i diagnosi de relacions malaltes per mitjà del correu electrònic, especialment en casos d'assetjament.

Originàriament es pretenia posar en pràctica les propostes d'anàlisi d'Andreu (2014), una visió humanista de la direcció d'empresa, o si es vol, una mirada de les relacions humanes en entorns laborals des dels models de direcció d'empresa. Aplicar els mètodes que proposa pot ser una via per esbrinar si el correu electrònic és un element suficient per fer evident actuacions deshonestes en les relacions entre membres d'una mateixa organització, actuacions que causen efectes lesius en les persones i en l'organització.

Aquesta anàlisi ens donarà compte de relacions nocives que generen aprenentatges negatius. Ara bé, per saber específicament si aquestes relacions corresponen a l'assetjament psicològic o no, recorrem a Parés (2005a, 2005b i 2007), que planteja analitzar el *mobbing* a través del llenguatge, concretament afirma poder desemascarar l'assetjador amb les seves pròpies paraules. A partir de la bibliografia de Parés hem recorregut al que constitueix el seu teló de fons, la teoria de la comunicació humana de Watzlawick (2017), on descobrim noves pistes que poden ser cabdals per esbossar un mètode de detecció de relacions nocives a partir de la comunicació, i també, per tant, del correu electrònic.

Tanmateix, com s'ha avançat, l'extensió d'un treball de final de màster no ha permès aproximar-nos a l'estudi del corpus des de teories que intuïm molt valuoses per esbrinar allò ocult, com a mínim allò no evident, en la comunicació escrita. En aquest sentit estem convençuts que les aportacions de la pragmàtica serien rellevants, sobretot tenint en compte que "es pot entendre justament com l'estudi de tot allò que es comunica... encara que no es digui!" (Payrató, 2003b, p. 84). El plantejament inicial, doncs, preveia una aproximació des d'aquesta teoria, específicament des de la pragmadialèctica i la cortesia en el llenguatge. De la mateixa manera, promet ser eficaç prendre de base l'anàlisi del discurs, concretament l'anàlisi crítica del discurs, amb les propostes de discurs i poder o discurs i discriminació que fa van Dijk. I tampoc no oblidem el plantejament exposat de Mayoral (2010), basat en la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu. No obstant això, l'evidència de les restriccions que marcaven els terminis i l'extensió d'un treball com l'actual ha imposat renúncies, per la qual cosa aquestes prometedores vies s'han posposat per a altres estudis.

I comptat i debatut, amb el ventall de marcs teòrics sobre la taula, i un cop fetes unes prospeccions, ens ha semblat més adequat començar per garbellar el corpus de la mà de Watzlawick (2017) per constatar si presenta mostres de relacions patològiques; es continua amb les propostes específiques per a l'assetjament de Parés, i es conclou amb una faceta de la gestió

i direcció d'empresa que creiem imprescindible, els postulats sobre generació d'aprenentatges d'Andreu (2014).

En suma, partint de cert eclecticisme teòric pretenem esbossar una proposta metodològica per desemascarar relacions nocives ocultes amb les pròpies paraules escrites dels instigadors. Per aquest motiu, ens centrem sobretot en el llenguatge dels impulsors, encara que es fa imprescindible considerar el dels afectats per contextualitzar, complementar allò absent, etc. En canvi, aquí s'ha deixat gairebé del tot al marge els missatges de les persones de l'entorn.

Un darrer apunt. Rere aquest mosaic de plantejaments hi ha una concepció de la realitat com a xarxa integrada de components, com quelcom complex, format per elements que interactuen i s'influencien mútuament, és a dir, la realitat com a sistema complex. En trobem un paradigma en les organitzacions, un sistema complex adaptatiu (que evoluciona), constituït per persones, les quals, a la vegada, funcionen amb sistemes cognitius complexos –percepció, emoció i acció (teoria sistèmica cognitiva)– i interaccionen per mitjà del llenguatge, que a la vegada també constitueix un sistema complex adaptatiu. Aquesta visió de la realitat es pot emmarcar en la teoria de la complexitat,

un pensament que pot donar compte d'aquesta multidimensionalitat de les coses, de la interdependència entre les coses, i també de la paradoxa. (Massip, p. 260)

4.1. El corpus

Qui et vol mal et farà riure, i qui et vol bé et farà plorar
Dita popular

Per assolir els objectius plantejats a la recerca calia disposar d'interaccions escrites entre els membres d'una organització amb relacions corrosives, concretament en casos d'assetjament psicològic. El correu electrònic, avui primordial en la majoria d'entorns laborals, permet a l'observador extern immersir-se al centre d'aquestes connexions sense formar-ne part.

De tota manera, l'obtenció del corpus ha estat una labor no mancada de dificultats ja que, si bé no és excessivament difícil conèixer casos d'assetjament psicològic a la feina, aconseguir la cessió de correus electrònics intercanviats entre persones que hagin viscut aquesta experiència de primera mà és una tasca feixuga. En la majoria de casos el motiu és l'esforç que suposa tornar a reviure aquestes situacions a les persones que han patit aquest tipus d'assetjament.

Les mostres de correus finalment obtingudes provenen de la part presumptament assetjada i corresponen a tres casos de zones disperses, organitzacions diferents, activitats laborals diferents i, evidentment, persones diferents. Aquests correus són d'ús exclusiu per a aquesta recerca i concorden, tal com es va sol·licitar, amb l'intercanvi de correus que les suposades víctimes havien tingut amb el presumpte assetjador, que en tots tres casos coincideix amb el seu cap directe.

Pel fet que l'assetjament psicològic és un tema extremament sensible tant per a les persones que hi prenen part com per a les organitzacions implicades, en tots tres casos s'ha garantit la màxima confidencialitat pel que fa a la seva identitat. Per tant, el corpus s'ha sotmès a un filtratge de manera que s'hi puguin seguir els temes que es tracten, els conflictes que hi puguin haver, les relacions que s'hi estableixen, sense que se'n pugui endevinar la font ni l'entorn on es van desenvolupar. En tot cas, només se'n podrà deduir el terreny professional en què es mouen el personatges.

En tots els casos les dissensions són entre un treballador i el seu cap, en què el suposat assetjador és el cap, i el treballador, la suposada víctima. Hi ha la particularitat que, en el cas 2, la pretesa víctima són dues persones, companyes que tenen assignada la mateixa feina. Ambdues manifesten haver patit el mateix procés d'assetjament, encara que els correus provenen només d'una de les dues.

Els correus queden tots recopilats en el corpus de treball (annex 1), estructurats en casos (1, 2 i 3). Per poder mantenir el fil dels diàlegs en cada cas els correus s'agrupen en converses, que s'han numerat i ordenat cronològicament, de més antiga a més recent, tenint en compte la data del primer correu que enceta cada conversa.

Al corpus, i en les remissions que hi ha en aquest treball, s'identifica el treballador amb aquesta mateixa designació o l'abreviació (*treballador* o *treb.*), llevat del cas 2, en què s'identifiquen les dues presumptes assetjades com a *treballadora 1* i *treballadora 2* o l'abreviació corresponent. Pel que fa als caps de cadascun dels casos s'identifiquen com a *cap*. I per a la resta d'intervinents o temes que es tracten s'han buscat etiquetes que facilitin seguir l'argument, com ara: *tasca x*, *company de la treballadora*, *persona z*, etc. Per poder identificar amb precisió cada conversa s'ha adoptat un etiquetatge del tipus *1.3*, en què la primera xifra correspon al cas i seguida de

punt s'identifica el número de conversa. Quan s'ha considerat convenient, les converses s'han fragmentat, cosa que s'identifica amb una lletra. Així, 1.3a correspon al cas 1, conversa 3, apartat a.

4.1.1. La recopilació del corpus

La maté porque era mía.
Dita popular

Com s'ha dit, aconseguir els correus electrònics de processos d'assetjament psicològic ha estat una tasca àrdua. Calia disposar de material en què interactuessin les dues parts, assetjador i víctima; per tant, es tractava d'aconseguir correus que s'haguessin intercanviat uns i altres i calia, a més, que es donessin les circumstàncies següents:

- a) que el correu electrònic fos una forma habitual de contacte a la feina;
- b) que alguna de les persones suposadament immerses en un procés d'assetjament estiguessin disposades a col·laborar-hi, i
- c) que estiguessin disposades a cedir les converses de correu.

Les vies de cerca del material objecte d'estudi van ser diverses, concretament es va intentar obtenir de tres maneres diferents:

- a) Es va contactar amb la unitat de riscos laborals d'una administració que compta amb més de 13.000 empleats.
- b) Es va anunciar en mitjans de comunicació, concretament al programa de ràdio *Tot és possible*, de RAC1.
- c) Es va fer una crida en l'àmbit de les relacions i contactes de la persona investigadora.

La via a) va ser infructuosa perquè, tot i que l'organització tenia casos provats d'assetjament, en cap no tenien correus electrònics. És significatiu que una administració d'aquesta magnitud, on el correu electrònic és una via cabdal de comunicació i on s'han provat casos d'assetjament, no disposi com a prova de cap conversa de correu. La interpretació és que les mateixes persones afectades no veuen en el correu electrònic una prova de la situació que viuen. La via b), malauradament, tampoc no va donar cap resultat.

Així, doncs, l'únic mitjà fructuós va ser la crida directa en l'entorn i els contactes personals de qui fa aquest estudi. Es van arribar a establir vuit contactes amb persones que manifestaven haver patit assetjament a la feina, però la majoria o bé no disposaven de correus o bé no es van prestar a col·laborar-hi. Dues persones ja no eren a la mateixa empresa i no tenien ni les converses ni accés al seu antic correu. Dues més, de qui s'havia provat haver-ne patit i manifestaven disposar de correus, van declinar participar-hi pel desgast emocional que els implicava afrontar de nou la situació. I una cinquena persona, segurament pel mateix motiu, ni tan sols es va avenir que hi contactéssim. Per tant, els casos de què es disposa són tres.

A banda d'això, és significatiu el fet que s'hagi pogut contactar amb diverses persones que manifesten haver patit assetjament a la feina, però que en cap cas no haguem coincidit amb ningú que manifestés ser o haver estat assetjador, o algú que manifestés haver-hi participat o haver-ho tolerat. Probablement respon, no al desconeixement dels fets, sinó a com hom considera que n'és de vergonyós participar en aquests actes, activament o permetent-ho amb la indiferència.

4.1.2. *La pertinença dels casos*

La violència és l'últim recurs de l'incompetent.
Salvor Hardin dins Asimov, Isaac. *Fundación*

Els casos que s'analitzen, en el moment de fer l'estudi, no han estat qualificats com a *assetjament* per cap professional. Per això, complementàriament, ens ha semblat que escau poder contrastar els resultats d'aquesta recerca amb els dels testos relatius a l'assetjament psicològic²⁵ LIPT-60 i l'escala CISNEROS²⁶, encara que els resultats dels casos 2 i 3 puguin ser esbiaixats atesa la distància en el temps ja que, com hem vist, els correus corresponen als anys 2011-2015 en el cas 2, i al 2010 en el 3.

²⁵ La valoració dels testos s'ha fet posteriorment a l'anàlisi dels correus electrònics a fi d'evitar cap tipus de suggestió a la investigadora i, per tant, cap interferència.

²⁶ Les respostes dels qüestionaris consten a l'annex 3.

El test LIPT-60 o *qüestionari d'estratègies d'assetjament psicològic* (González de Rivera, 2003) deriva del qüestionari LIPT de Leyman; consta de 60 preguntes que, entre altres²⁷, donen informació sobre la freqüència i la intensitat de les estratègies d'assetjament percebudes:

- a) el nombre de conductes o estratègies d'assetjament (NEAP);
- b) l'índex global d'assetjament IGAP, i
- c) la intensitat mitjana per cada conducta d'assetjament (IMAP).

González de Rivera (2003) estableix uns valors (mínims, màxims i mitjana) i barems de valoració, segons si les persones manifesten haver patit assetjament o no; els de les persones que manifesten haver-ne patit són:

Taula 1. Qüestionari LIPT-60. Valors de l'assetjament

	NEAP	IGAP	IMAP
Mitjana	29.18	1.23	2.32
Rang	5-53	0.08-3.7	1-4

A partir de la puntuació directa, i amb el barem 2 de Gonzalez de Rivera (2005, p. 37) –per a persones que manifesten haver patit assetjament–, se n'extreu el percentil que dona els graus de probabilitat de patir assetjament, tal com es mostra a la taula següent:

Taula 2. LIPT-60. Probabilitat de patir assetjament

Probab. assetjament	alta	mitjana	baixa
IGAP	> 60	30-60	15-30

L'IGAP és, per a González de Rivera (2005, p. 31-33), l'indicador clau que permet interpretar l'enquesta. Amb tot, adverteix que, malgrat un IGAP baix, cal tenir en compte el percentil de l'IMAP, el qual, si és major de 70 –una intensitat percebuda molt alta–, indica que la probabilitat d'assetjament és major, cas en què recomana fer una exploració psicopatològica. Si la puntuació és entre el centil 15 i 30 és probable que l'individu es trobi en una organització generadora d'estrés laboral, però sense arribar a un nivell en què hi hagi assetjament.

²⁷ Pels objectius i l'abast d'aquest treball es desestima la valoració de les 6 dimensions que també té en compte el LIPT-60: desprestigi laboral, entrebancs al progrés laboral, comunicació, intimidació encoberta, intimidació manifesta i desprestigi personal.

El test, doncs, s'ha autoadministrat a les tres suposades víctimes dels casos objecte d'aquest treball, i se n'ha fet la valoració d'acord amb el barem 2, els resultats del qual es mostren a continuació, tant en puntuació directa²⁸ com en puntuació percentil²⁹:

Taula 3. Qüestionari LIPT-60. Valors dels casos objecte d'estudi

	NEAP		IGAP		IMAP	
	punt. dir.	percentil	punt. dir.	percentil	punt. dir.	percentil
Cas 1	15	10	0.6	20	2.4	45
Cas 2	33	55	1.73	60	3.15	75
Cas 3	36	60	1.57	55	2.61	50

Per tant, segons el qüestionari ILPT-60, valorant els resultats de l'IGAP i de l'IMAP, tenim que les probabilitats que les suposades víctimes pateixin assetjament són:

- a) Cas 1: baixa probabilitat d'assetjament i alta probabilitat d'organització generadora d'estrès;
- b) Cas 2: mitjana-alta probabilitat d'assetjament
- c) Cas 3: mitjana probabilitat d'assetjament

Atesos els resultats del cas 1, baixa probabilitat d'assetjament, es fan unes darreres verificacions. En primer lloc es comprova el percentil de l'IMAP, que en no ser més gran de 70 no indica major probabilitat de patir-ne. En segon lloc, es contrasten els resultats amb la taula de barems 1, per a persones que manifesten no patir assetjament, el percentil dels quals en tots tres indicadors és de 85 o més, cosa que fa considerar la possibilitat que sí que hi hagi assetjament.

D'altra banda, l'escala CISNEROS (Piñuel, 2004) és un qüestionari autoadministrat desenvolupat per I. Piñuel que té en compte els estudis de González de Rivera (2003) i, com en el LIPT-60, parteix del test de Leymann LIPT. L'objectiu d'aquest qüestionari és sondejar l'estat de la violència en un entorn laboral i les seves conseqüències. Aquest test, amb els mateixos indicadors (NEAP, IGAP i IMAP), permet estructurar els resultats segons l'àmbit de la conducta d'assetjament i el tipus de conducta i, sobretot, permet establir graus i intensitat de l'assetjament. Així mateix, es planteja com un mètode especialment útil per als tractaments

²⁸ La puntuació directa s'ha extret automàticament introduint les dades facilitades pels participants al qüestionari en línia: <http://espectroautista.info/LIPT60-es.html>. Els enllaços als resultats són: [cas 1](#), [cas 2](#), [cas 3](#).

²⁹ La puntuació percentil (posició que ocuparia l'individu en un grup normatiu de cent, en aquest cas, de cent afectats; és a dir, un percentil de 10 implica que entre 100 afectats és el 10è amb més puntuació) s'ha extret amb el barem 2 de González de Rivera (2005) a partir de la puntuació directa.

psicoterapèutics i per emetre diagnòstics en peritatges judicials pel fet que també valora el dany ocasionat a les víctimes.

En el nostre cas només es pretén esbrinar si els casos de l'estudi serien considerats com a assetjament segons aquest test; per això, en primer lloc vegem com a orientació els resultats dels índexs de Piñuel (2005, p. 622) en individus assetjats i els percentils que els atribueix.

Taula 4. Qüestionari CISNEROS. Puntuacions en persones assetjades

NEAP	IGAP	IMAP	Percentil
13	0.67	2.14	25
20	1.23	2.80	50
29	2.19	3.79	75

Semblantment al test LIPT-60, Piñuel (2004) especifica que si apareixen diferències molt grans entre l'IMAP i l'IGAP indica que aquella persona pateix poques estratègies d'assetjament, però que les experimenta molt intensament.

Amb les respostes dels qüestionaris (annex 3), i fets els càlculs que estableix Piñuel (2004, p. 617), tant el cas 1 com el 2 i el 3 serien clarament casos d'assetjament. Els resultats són:

Taula 5. Qüestionari CISNEROS. Valors dels casos objecte d'estudi

	NEAP	IGAP	IMAP
Cas 1	24	2.05	3.67
Cas 2	26	2.95	4.88
Cas 3	26	2.37	3.92

En definitiva, segons el qüestionari CISNEROS, les persones del cas 1, 2 i 3 serien efectivament víctimes d'assetjament, mentre que segons el LIPT-60, el cas 1 seria dubtós i el resultat dels casos 2 i 3 correspondrien a probabilitat mitjana d'assetjament.

4.1.3. Els intervinents, l'entorn laboral i l'organització

Para comprenderse a si mismo, el hombre necesita que otro lo comprenda. Para que otro lo comprenda, necesita comprender al otro."
Thomas Hora, citat per Watzlawick (2017, p. 37)

Per contextualitzar els correus, poder identificar els perfils professionals de les persones que hi apareixen i poder-nos configurar el tipus d'organització en què es desenvolupa cada cas i les relacions que s'hi estableixen, es va fer una entrevista a les persones de contacte, les suposades

víctimes. A continuació se'n mostren unes taules resum i tot seguit se n'esbossen comentaris rellevants.

Taula 6. Caracterització de les presumptes víctimes

Participant	Gènere Edat	Antiguitat a l'organitz.	Formació	Assetjament anterior	Situació actual
Participant cas 1	Dona 53	24-28 anys	Titulació superior	No	Actiu Mateixa organització
Participant cas 2	Dona 50	17-21 anys	Titulació superior	No	Actiu Mateixa organització
Participant cas 3	Home 25	2,5 anys	Titulació superior	No	Actiu Diferent organització

Taula 7. Caracterització de la presumpta víctima i de l'organització

Participant	Posició	Té gent a càrrec seu	Mida de l'organització	Sector
Cas 1	Graduada laboral	1 persona	20.000 treballadors	Corporació de dret públic
Cas 2	Tècnica	No	13.500 treballadors	Administració pública
Cas 3	Periodista	Sí	5 treballadors	Premsa

Del que van manifestar les persones entrevistades, encara que pugui ser una visió subjectiva, en destaca:

- Cas 1:
 - Els conflictes van sorgir arran d'uns canvis en la direcció.
 - Inicialment la relació amb la cap era bona; era una persona de la mateixa organització amb categoria professional inferior. Al principi de fer de cap es manté la bona relació.
 - La cap no té la formació ni la intuïció per exercir les seves funcions
 - A mitjan 2016 va negar a la presumpta víctima que demanés res a la persona que tenia a càrrec seu.
- Cas 2:
 - Les treballadores objecte d'assetjament van ser dues companyes que compartien la mateixa feina.
 - Prèviament no tenien un cap clar. La vinculació amb la unitat era irregular, va sorgir arran d'un encàrrec concret de certa complexitat i extensió, que van executar reeixidament. A partir d'aquí i progressivament la nova cap els va anar privant de fer la seva feina original, que quedava pendent i a la llarga va comportar més problemes.
 - La companya va acabar canviant de feina. La suposada víctima manifesta que ho va intentar.
 - L'estructura és extremament jerarquizada.

- Cas 3:
 - Se li atribuïen funcions de cap, encara que en realitat no ho tenia reconegut
 - Distribuïa tasques a la gent a càrrec seu
 - L'empresa era molt jerarquitzada, però tenia marge per organitzar-se la feina i distribuir-la
 - Sentia assetjament per part de caps i de treballadors
 - Es va plantejar plegar, però el van acomiadar i el van indemnitzar
 - Al cap d'un any i mig de ser fora, l'empresa va tancar

4.1.4. Els correus

La seva felicitat [la de l'esclau que accepta la seva situació] és una felicitat
que no es construeix sobre el desplegament de les seves possibilitats.
Lluís Solà (La llança)

El corpus es va rebre per casos, a voltes en correus solts, a voltes per paquets de converses –entenem per *conversa* el fil de correus amb pregunta/argument i resposta/contraargument que s'intercanvien per correu electrònic habitualment sota un mateix tema. En cada cas les converses, si bé estaven agrupades, quedaven desordenades en el temps, per la qual cosa una primera tasca va ser ordenar-los cronològicament. Per facilitar-ne la lectura, en cada enfilall de converses hem preferit seguir l'ordre natural en què s'esdevenen; per això es va capgirar l'ordre de recepció, és a dir, el primer correu que inicia una conversa ara consta al principi, i el darrer, al capdavant.

Això ha permès estructurar i etiquetar el corpus amb precisió, de manera que, recordem, es numeren els casos (*cas 1*, *cas 2* i *cas 3*) i en cadascun els paquets de converses que pertanyen al mateix fil conversacional. Quan les converses tenen una extensió determinada es segmenten alfabèticament. D'aquesta manera podem referir-nos i localitzar de manera simple i amb precisió fragments concrets, com per exemple, *2.23d*, en què 2 correspon al cas, 23 al número de conversa i *d* al fragment dins de la conversa.

La quantitat de correus i la durada que abasten depèn de cada cas. Tot seguit es mostren les dates i el termini que comprèn cada cas, així com el total de converses que s'hi ha establert:

Taula 8. Abast temporal de les converses i nombre total per cas

Cas	Primer correu	Darrer correu	Total termini	Total converses
1	30.05.13	28.02.17	3 anys i 9 mesos	30
2	29.07.11	10.07.15	4 anys	50
3	28.07.10	10.11.10	3 mesos i mig	10

Tot seguit es mostra per anys els períodes en què es produeixen els intercanvis que formen part del corpus:

Taula 9. Nombre de converses per any

	Any	Dates	Núm. conversa	Nombre conversa	Total conv.
1	2013	30.05.13	1	1	30
	2014	27.06.14-25.11.14	2-4	3	
	2015	19.05.15-17.12.15	5-8	4	
	2016	10.05.16-01.12.16	9-21	13	
	2017	30.01.17-28.02.17	22-30	9	
2	2011	29.07.11-15.12.11	1-7	7	50
	2012	02.02.12	8	1	
	2013	10.01.13-29.10.13	9-22	14	
	2014	16.01.14-20.11.14	23-47	25	
	2015	24.02.15-17.07.15	48-50	3	
3	2010	28.07.10-10.11.10	1-10	10	10

Sigui com sigui, els correus rebuts no comprenen la totalitat dels que es van intercanviar en aquests períodes i, encara menys, la totalitat de les interaccions que també es poden donar cara a cara, per telèfon o altres mitjans.

Uns advertiments respecte del cas 3: es tracta d'un mostreig escàs i les converses no són sempre entre cap i treballador, com passa majoritàriament a l'1 i el 2, encara que també en consten entre el departament jurídic de l'organització (representació de l'organització).

- Converses 1, 7 i 9: interacció cap-treballador;
- Converses: 3, 4 i 8: interacció departament jurídic-treballador;
- Conversa 2: un únic correu d'un altre treballador al cap;
- Conversa 5: un únic correu del treballador, en què envia tasques. No hi ha resposta;
- Conversa 6: un únic correu d'un altre treballador al cap;
- Conversa 10: un únic correu del treballador al cap. No hi ha resposta.

Tot plegat fa que l'anàlisi estrictament es redueixi a sis converses (1, 7, 9, 3, 4 i 8), que sigui incompleta i que se'n puguin inferir resultats imprecisos o erronis. És arriscat, doncs, ser determinants en aquest cas.

Per acabar, cal tenir en compte que les reproduccions dels correus són textuais, és a dir, poden contenir faltes i errors diversos, habituals en aquest tipus de llenguatge escrit.

4.2. L'assetjament psicològic des de la teoria de la comunicació humana

Es imposible comportarse de manera congruente y lógica dentro de un contexto incongruente e ilógico. (Watzlawick, 2017, p. 181)

Una nova perspectiva en l'anàlisi de l'assetjament psicològic és el que planteja Parés (2005a): l'analitza des de la teoria de la comunicació humana (Watzlawick, 2017) i en proposa la detecció mitjançant les proves que el mateix assetjador facilita, és a dir, la manera de comunicar-se i les seves pròpies paraules. Aquesta visió dista dels plantejaments habituals, que s'han centrat a descriure el fenomen o a esbrinar-ne les causes i les afectacions que ha produït en la salut de la persona assetjada; és per això que considerem que aporta un doble gir en l'estudi de l'assetjament, ja que se centra en l'assetjador i ho fa des del llenguatge.

Watzlawick (2017) s'ocupa dels efectes de la comunicació en la conducta, especialment en casos de patologies, ja que per a ells tota conducta és comunicació i tota comunicació afecta la conducta (Watzlawick, 2017p. 24). És per això que prendre la teoria de la comunicació humana com a marc d'estudi és del tot congruent considerant que, si bé no hi ha evidències que les víctimes d'aquest tipus d'assetjament desencadenin esquizofrènies –segurament pel fet que es tracta de persones adultes i no d'infants com en els casos analitzats a Watzlawick (2017)–, ha quedat palès que pateixen trastorns psicològics. En aquest sentit, Watzlawick (2017) el 1967 ja advertien del perill de sostreure un element d'anàlisi del seu context, particularment en l'estudi de la conducta humana, en què, si s'aïlla la persona del context la investigació només es pot ocupar del seu estat i en un sentit més ampli extrapolar-ho a trets humans. En canvi, si la investigació abasta el context en què s'esdevé i les accions i reaccions dels altres, llavors el focus se situa en la "*relación* entre las partes de un sistema más amplio" (Watzlawick, 2017, p. 23). D'aquesta manera, l'observador passa de l'estudi de la ment a l'estudi de les manifestacions

observables en la relació, el vehicle de les quals és la comunicació. D'aquí la rellevància de partir d'aquesta teoria.

És, doncs, en la comunicació, o més ben dit, en la distorsió de certs principis de la comunicació, i més concretament en les incongruències de la conducta, on aquests autors troben l'origen de conductes pertorbades:

"la conducta que está fuera de contexto (...) nos impresiona de inmediato (...). Y, sin embargo, es precisamente en esta área donde menos percibimos aquellas reglas que se siguen en la comunicación eficaz y se violan en la comunicación perturbada" (Watzlawick, 2017, p. 37).

Amb les seves propostes podrem conèixer quins són els principis que es violen en la comunicació afectada i comprovar si apareixen en els casos objecte d'estudi.

El primer principi és la impossibilitat de no comunicar. Malgrat estar en comunicació constant, som gairebé incapaços de comunicar-nos sobre la comunicació. De la mateixa manera, segons ells, és impossible no comunicar-se, com també ho és no comportar-se. És per això que, tant el contrasentit, com el silenci i el retraïment comuniquen i, entre altres, comuniquen manca de compromís ja que comunicar-se implica compromís. (Watzlawick, 2017, § 2.2.3 i 3.2)

D'altra banda, la comunicació defineix de quina manera l'emissor concep la relació amb el receptor, per la qual cosa tota comunicació no només aporta informació sinó que imposa unes conductes. Aquesta relació, no obstant, rarament s'evidencia en el llenguatge; és més, com més sana és la relació més es dilueix en la comunicació, i a la inversa, en les relacions malaltes es fa palès, en l'àmbit de continguts, una lluita sobre la naturalesa de la relació, mentre que el contingut es fa cada cop menys important. Aquests autors distingeixen, doncs, en tota comunicació, una estructura formada per l'àmbit de la relació i l'àmbit de continguts. Tota comunicació saludable preserva cadascun dels àmbits i evita invasions. Relacionar-se adequadament no només és condició *sine qua non* de la comunicació eficaç, sinó que està estretament relacionat amb la percepció del *self* i de l'altre. La comunicació escrita, mancada del que aquests autors anomenen comunicació analògica –s'explica tot seguit–, propicia ambigüitats pel que fa a la relació. Aquestes confusions entre el que anomenen nivells de comunicació (continguts i relació) poden derivar en les situacions de confusió pròpies de la paradoxa (Watzlawick, 2017, § 2.2 i 2.3).

En efecte, els casos de desacord que deriven en confusió entre contingut i relació són un bon marc per estudiar els trastorns de la comunicació: "en tales controversias, las palabras llegan a perder su último vestigio de contenido y se convierten exclusivamente en herramientas de 'superioridad'" (Watzlawick, 2017, p. 83). I s'arriba a situacions de *desconfirmació* del *si mateix* (*self*) de l'altre, que, a diferència del rebuig, que duu el missatge "estàs equivocats", transmet "no existeixes" o un missatge que no es mou entre la veritat i la mentida, sinó en la indeterminació. Es tracta d'una situació que deixa l'altre totalment confós –alienat de si mateix–, pel fet que, si bé se'l té en compte, els seus actes es desconnecten dels seus motius, intencions i conseqüències, de manera que la situació queda totalment mancada del significat que té per a ell (Watzlawick, 2017, p. 87-89). En suma, en tota comunicació la interacció que s'estableix entre els interlocutors és determinant per desxifrar la intenció comunicativa i per fer-ne la interpretació. La qüestió relacional, doncs, és decisiva per donar sentit al missatge. I, en aquest sentit, és rellevant tenir present que aquesta relació no és fixa, sinó que pot variar segons les interaccions que es produeixen entre els interlocutors.

Comunicar-se, doncs, seguint Watzlawick (2017), comprèn, a més del contingut, l'aspecte relacional, prou rellevant per condicionar-ne la interpretació. L'element relacional es transmet principalment, però no exclusivament, per mitjà de la comunicació analògica, és a dir, aquella que té alguna analogia o semblança entre el que s'expressa i com s'expressa (gestos, expressions facials, postures, inflexions de veu, ritme de parla, etc.). La comunicació digital, per contra, és absolutament arbitrària, és a dir, no hi ha cap correspondència entre la informació i la manera d'expressar-se, com l'arbitrarietat que hi ha entre les paraules i allò que designen (*gat* o *taula*, per exemple, no tenen cap similitud amb el seu referent). Per consegüent, així com els continguts es transmeten principalment en forma digital, la relació ho fa eminentment de manera analògica. És més, traduir allò digital a analògic i a la inversa implica una gran pèrdua d'informació.

A banda d'aquests dos axiomes de la comunicació, i com a darrer tret de la comunicació que en aquest estudi es destaca de Watzlawick (2017), hi ha la interacció que s'esdevé entre els participants, que pot ser de simetria o de complementarietat. En una relació de simetria es tendeix recíprocament a igualar la conducta; en canvi, en el segon cas la conducta de l'un complementa la de l'altre, de manera que "la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, mientras que la interacción complementaria está basada en un

máximo de diferencia." (Watzlawick, 2017, p. 69). Ambdós tipus de relacions poden ser sanes o patològiques.

Una relació estable, de simetria o de complementarietat, es caracteritza pel fet que cadascú accepta el si mateix (*self*) de l'altre. Això porta al respecte mutu i a la confiança en aquest respecte, i implica la confirmació mútua del si mateix de l'altre. Una relació simètrica insana es caracteritza per una escalada de frustració, lluites, etc. amb les treves consegüents, mentre que una de complementària, més greu des del punt de vista psicopatològic, deriva en la *desconfirmació* de l'altre, "pues es inherente a la naturaleza de las relaciones complementarias el que una definición del *self* sólo pueda mantenerse si el otro participante desempeña el rol específico complementario". Les relacions complementàries patològiques condueixen, un o tots dos participants, a la frustració, desesperació, atemoriment, estranyesa, abúlia, etc. (Watzlawick, 2017, p. 105). Aquesta relació, la complementària patològica, és la que, segons Parés (2005a, p. 15), s'esdevé en l'assetjament vertical, ascendent o descendent, per la qual cosa el rol que desenvolupa l'assetjador tendeix a *desconfirmar* l'altre.

Sobre la base de la teoria de la comunicació humana, Parés (2005a) descriu el tipus de comunicació que s'estableix en casos d'assetjament psicològic a la feina i proposa un mètode de detecció de l'assetjador a partir del seu propi llenguatge. Segons Parés la comunicació és l'eina que empra l'assetjador: amb la manipulació del llenguatge manipula les persones, els causa perjudicis i alhora n'oculta la violència. Gràcies a un procés de comunicació perversa, després d'una fase de seducció, l'assetjador impedeix que l'altre –sigui la víctima o les altres persones de l'entorn– pensi, compregui o actuï.

Segons aquesta autora el *mobbing* és una conducta intencionada que neix de forma anodina entre dues persones, però que s'estén insidiosament (Parés, 2007, p. 849). Es val d'una comunicació hostil i sistemàtica, de diversos contra un, amb accions violentes que creen un entorn ofensiu amb intenció de fer el buit a la víctima, i que té per objectiu autoeliminar-la. L'assetjador manipula tant la víctima com les persones de l'entorn, les quals hi acabaran participant activament o senzillament faran el desentès. El fenomen destructor rau en la repetició de les vexacions i les humiliacions, però si en un moment donat hi intervé algú amb cert poder, el procés s'atura. En cas que no sigui així s'amplifica progressivament i al cap de cert temps la víctima és una molèstia per a tothom.

Pel fet que és difícil detectar-lo i que ni partícips ni l'entorn admeten el joc, Parés proposa fer-ho a través de la comunicació que s'hi estableix, especialment per la que instaura l'assetjador, en la qual l'instrument més rellevant és la paradoxa, usada en els dos nivells de la comunicació (de relació i de contingut). Parés desglossa el desenvolupament de l'assetjament en tres fases (seducció, conflicte i assetjament pròpiament dit), cadascuna de les quals comporta un tipus de relació (doble vincle, joc sense fi i complementarietat patològica) i de comunicació (paradoxal, manipulació del llenguatge i perversió del llenguatge). Vegem-ho relacionat a la taula següent:

Taula 10. Fases, relacions i tipus de comunicació en l'assetjament psicològic

Fase	Relació	Comunicació
Seducció	Doble vincle	Comunicació paradoxal
Conflicte	Joc sense fi	Manipulació del llenguatge
Assetjament	Complementarietat patològica (Doble vincle)	Perversió del llenguatge (Paradoxa)

En la fase de seducció el futur assetjador desplega, en moments diferents, les estratègies següents: *a)* la captació de la víctima; *b)* l'absorció de la qualitat o bé de la víctima; *c)* la constatació en l'entorn que la seva adquisició és creïble, i *d)* el desprestigi de la víctima. El destinatari de la seducció és en un primer moment la futura víctima i, quan passa a ser objectiu d'assetjament, es dirigeix a les persones de l'entorn, a qui necessita convertir en aliades. En tots dos casos s'estableix una relació de doble vincle, encara que els objectius de la seducció són diferents segons els destinataris.

La captació de la víctima és amb l'adulació, la compassió o provocant llàstima, que Parés considera homogenis atès que tots tres recursos generen un sentiment d'enaltiment en la persona objectiu. El futur assetjador vol commoure la víctima, amb qui estableix una relació intensa per captar la seva voluntat i poder-la manipular. Fa creure a la víctima que és molt important, de manera que hi genera llaços forts, que Parés denomina de "supervivència psicològica". La finalitat és, d'una banda, apropiar-se d'un bé o qualitat de la víctima (virtuts personals, èxits, participació en un projecte, negoci, contactes socials, etc.) i, de l'altra, conèixer les seves debilitats. En definitiva, amb aquesta maniobra el seductor busca la lleialtat de la víctima per evitar cap tipus de qüestionament. I si la víctima no es deixa manipular, és crítica, no accepta favoritismes, deixa de ser útil o qualsevol altre motiu que consideri l'assetjador, el manipulador decideix trencar la bona relació que hi tenia i inicia una estratègia de seducció de l'entorn. En aquest moment el manipulador pot provocar un episodi de conflicte, que serà el pretext per justificar l'assetjament posterior, encara que no és una condició necessària. El vincle

que s'ha creat en la fase de seducció fa que primerament les persones assetjades no vulguin sentir-se ofeses i no es prenguin seriosament indirectes i vexacions (Parés, 2007, p. 850) i que després, durant un temps, la víctima pugui disculpar accions hostils del manipulador.

La captació de l'entorn és un procés de manipulació, en què individualment es fa canviar les percepcions i la imatge que companys i comandaments tenien de la víctima, i col·lectivament, en el conjunt del grup, en van confirmant la nova imatge. Aquestes persones adopten papers diferents: participar en l'assetjament per omissió, és a dir, no fent res; exercir violència directa envers la víctima, o propagar rumors. A voltes són elles les que queden en evidència, mentre que l'instigador, artífex d'una campanya de difamació, roman ocult. Sigui com sigui, seran col·laboradors de l'assetjador. El manipulador cerca la constatació que el seu paper ha estat decisiu en els èxits de la víctima, i l'aprovació de l'entorn sobre l'adquisició de la qualitat o el bé de la víctima (un rol, una autoria, un projecte, unes idees, etc.). Així es nega cap reconeixement, esforç, etc. a la víctima, i es diposita tot en el manipulador. A vegades la pròpia víctima s'ho creu i se sent en deute amb el manipulador. D'aquesta manera el manipulador té l'entorn seduït, fidel i silenciàt. I en cas que no sigui així, si es manifesta crític, l'instigador perd la impunitat.

Quan l'entorn reconeix el mèrit al manipulador, aquest inicia atacs, crítiques i rumors respecte de la víctima per desprestigiar-la, desestabilitzar-la i fer-la dubtar de les seves qualitats, eficiència, esforç, etc. L'entorn es creu els rumors perquè l'assetjador encara es fa passar per amic de la víctima, i davant seu actua com a tal. En la comunicació comencen a aparèixer les paradoxes –"una contradicció que resulta de una deducció correcta a partir de premisses congruents" (Watzlawick, 2017, p. 174)–, i per a la víctima el que es diu contradiu el que percep. La víctima, en una situació d'indefensió, gairebé no sap reaccionar i cada cop es desestabilitza més, fins i tot relativitza o nega la situació per la dificultat que li suposa acceptar que rep un tracte degradant.

La teoria del doble vincle³⁰ (Watzlawick, 2017, § 6.4.3) per a Parés explica el tipus d'interacció que s'assenta en la fase de seducció. Primerament es dona la circumstància que la víctima manté forts vincles³¹, físics o psicològics, és a dir, té una relació intensa de la qual no li és possible sortir.

³⁰ Proposada a mitjan dels 50 per Gregory Bateson, Don D. Jackson, Jay Haley i John H. Weakland.

³¹ Pel fet de centrar-nos en entorns laborals, entre aquests vincles hi ha un fort aferrament al lloc de treball (Hirigoyen, 2010, p.17).

En aquesta situació es generen missatges paradoxals (afirmacions paradoxals, excloents; prediccions paradoxals, missatges indeterminats que afirmen que no afirmen res, o instruccions paradoxals, instruccions que cal desobeir per poder obeir), de manera que per a la víctima la informació és difusa, indeterminada.

Watzlawick (2017, p. 200-202) posa èmfasi a discriminar la paradoxa de la contradicció. En una instrucció contradictòria, per exemple, cal escollir entre dues opcions mútuament excloents, mentre que en la instrucció paradoxal la tria no és possible, ja que la mateixa instrucció impedeix complir-la, per exemple: "No llegeixis això.". És a dir, en una instrucció contradictòria l'elecció és possible encara que sempre donarà error (il·lustració 1); per contra, en la instrucció paradoxal (il·lustració 2) no hi ha cap possibilitat d'escollir res i, per tant, "sólo puede ser obedecida desobedeciéndola, y sólo puede ser desobedecida obedeciéndola" (Watzlawick, 2017, p. 194). L'efecte que la paradoxa produeix en l'altre és nociu fins al punt que aquests autors afirmen que "cuando la paradoja contamina las relaciones humanas, aparece la enfermedad" (Watzlawick, 2017, p. 186).



Il·lustració 1. Instrucció contradictòria



Il·lustració 2. Instrucció paradoxal

En la relació de doble vincle, a més, s'impedeix al receptor parlar d'aquesta comunicació que s'estableix: se li impedeix la metacomunicació ja sigui per una prohibició tàcita de manifestar que se'n té consciència, ja sigui esgrimint una lleialtat que no admet controvèrsia o distanciant-se (l'assetjador es fa l'ofès, dona a entendre que està molt ocupat, malhumorat, etc.). En tot cas, s'instal·la la incomunicació i es manté la víctima indefensa en no permetre-li que es comuniqui i, en cas que ho faci, se la pot castigar o desqualificar –titllant-la d'excessivament intolerant o obsessa– per insinuar les seves percepcions correctes. D'aquesta manera, es crea una situació d'incomunicació en què la víctima queda indefensa i atrapada.

Resumint, perquè es doni una relació de doble vincle és necessari que hi hagi: *a*) una relació intensa de gran valor per a la víctima, *b*) uns missatges en forma de paradoxa, i *c*) la impossibilitat del destinatari de metacomunicar-se o d'exposar la paradoxa. De tot plegat en resulta una víctima atrapada en un engany del qual és conscient, però que no pot fer evident, cosa que si perdura en el temps deriva en afectacions psicològiques³². Les reaccions d'aquesta víctima poden ser: *a*) buscar indicis que li puguin haver passat per alt, sobretot tenint en compte que per a les persones de l'entorn la situació és del tot lògica i congruent; *b*) obeir literalment totes les ordres, sense més raonaments, com en la vida militar, i *c*) aïllar-se i tancar tots els canals de comunicació d'entrada³³ o bé, ja que aquesta actitud autista no sempre és possible en societat, "una conducta hiperactiva tan intensa y persistente que ahogue la mayoría de mensajes que entren" (Watzlawick, 2017, p.203). Segons Parés, i apuntat també a Watzlawick (2017, p. 203), hi hauria una quarta alternativa si la víctima comptés amb ajuda considerable per examinar els missatges dels altres de manera que pogués esbrinar què volen dir les persones. Per això, diu, "es importante el conocimiento del lenguaje utilizado por el manipulador con la esperanza que sea de ayuda para defendernos de los manipuladores" (Parés, 2005a, p. 11).

La fase de conflicte, a partir de la qual la majoria d'experts defineixen l'assetjament, sorgeix per una mala resolució d'una discordança, la qual pot ser una futilesa perquè en realitat l'assetjador abans ja volia apartar la víctima. Davant del conflicte, el comportament de la víctima habitualment és de qüestionar el líder perquè no vol tractes de favor, no vol participar en jocs de poder inconfessables, no es deixa manipular i té una actitud de no submissió, manté un criteri propi, etc. A més, la víctima ha deixat de ser útil i l'assetjador veu en ella un destorb. Això provoca un canvi sobtat en el manipulador, unes ganes de destruir qui se li oposa, i la víctima comença a percebre un tracte diferent de l'assetjador, que l'examina per trobar els seus punts dèbils i inicia els primers atacs. Alhora, però, es mostra com una persona encantadora o indefensa, comença a petites dosis de crítica amb bones intencions, i li fa promeses o la tranquil·litza, però els atacs són progressivament més freqüents. És important no confondre aquests casos amb discrepàncies i discussions que poden ser habituals en entorns laborals, sobretot si hi ha disculpes posteriorment. En l'assetjament les hostilitats es repeteixen o bé la

³² D'acord amb Watzlawick (2017, p. 199) si aquests patrons s'esdevenen en l'entorn familiar "cuando el doble vínculo se ha convertido en el patrón predominante de comunicación, y cuando la atención diagnóstica está limitada al individuo *manifiestamente* más perturbado, la conducta de este individuo (...) satisface los criterios diagnósticos de la esquizofrenia".

³³ A parer nostre aquesta opció, en l'entorn de treball, es pot traduir en baixes laborals.

persona és ignorada de forma progressiva i generalitzada. La despreocupació de l'empresa i de l'entorn és el motiu més rellevant perquè un conflicte degeneri en assetjament –remarcant per Leymann, segons Parés (2005a, p. 20).

En aquesta segona fase la comunicació interpersonal de l'assetjador vers l'assetjat és la del joc sense fi, en què s'estableix un joc de canvis de significat, que per modificar-lo caldria poder-ne parlar, cosa que no és possible perquè la no comunicació forma part del joc. És, doncs, una situació de la qual no es pot sortir, si no és per una tercera persona (mediadora); només ella podria donar per acabat el joc. Si no es dona aquesta figura o fracassa, el desenllaç només pot ser per separació, suïcidi o homicidi.

Per manipular l'entorn –amb comentaris difamatoris que l'assetjador emet sobre la víctima– i la mateixa víctima, l'assetjador manipula el llenguatge i en fa un ús pervers amb les estratègies següents: *a)* l'ús de paraules talismà, *b)* la generació d'esquemes mentals amb falsos dilemes, *c)* els plantejaments estratègics amb discursos falsos i *d)* les maledicències. És a dir, el manipulador usa paraules talismà pròpies de cada cultura (en l'occidental, per exemple, tindriem paraules com *treball en equip, transparència, progrés, competitivitat, llibertat*, etc.). Com que es tracta de paraules emblemàtiques no cal que es demostrin, elles mateixes acrediten la seva veracitat, però, segons Parés, és important detectar-les per poder-ne demanar més concreció. Així mateix, l'assetjador força esquemes mentals duals en els destinataris: usa falsos dilemes per abocar el receptor a triar entre dues opcions que en realitat no són excloents, per exemple llibertat/norma, en què complir una norma, com respectar un senyal de trànsit, no implica no ser lliure. Amb insinuacions i qüestions silenciades fa circular discursos falsos que el beneficien. I pel que fa a la maledicència, es val de la calúmnia, la mentida i les insinuacions d'un atac anònim, a la vegada que s'usen raonaments lògics. No és un atac frontal, sinó que es carrega de bones intencions. Aquesta estratègia es transmet de manera anònima i deixa la víctima en indefensió, cosa que li genera angoixa.

La tercera fase és la que anomena de l'assetjament, en la qual el doble vincle es fa més evident. Conseqüentment la paradoxa continua sent el tipus de comunicació habitual de l'assetjador, que progressivament va sent tot l'entorn. I davant les ingents incongruències i l'alt grau de confusió que tot plegat comporta a la víctima, les seves reaccions, com hem vist a la fase de captació, poden ser: *a)* buscar indicis que li puguin haver passat per alt, *b)* obeir literalment totes les ordres o *c)* apartar-se de tota relació humana amb l'aïllament físic –que en l'entorn laboral es

pot traduir en una incapacitat laboral– o amb una conducta hiperactiva per tancar tots els canals de comunicació d'entrada (Watzlawick, 2017, p.203). En descriure aquesta fase Parés també posa èmfasi en el tipus d'interacció, simètrica o complementària, que s'estableix, i en els trets i efectes d'una relació patològica descrits més amunt. Segons ella, en aquest moment de l'assetjament psicològic, la interacció és o esdevé complementària patològica, i la perversió es fa més aguda, cosa que es reflecteix en el llenguatge.

Els arguments, en aquesta fase, contenen fal·làcies, errors ocults en el raonament, falsedats, etc.; tot plegat usat de manera intencionada. L'assetjador, amb un aire apocalíptic, envia prediccions paradoxals, que en el fons consisteixen a dir que no es diu res. Davant d'això, el que atrapa les persones és el raonament lògic i la confiança en els altres, o el fet de no concebre que hi hagi premeditació i mala intenció al darrere. Per tal que es puguin donar les instruccions paradoxals cal trobar-se en una situació de doble vincle (una relació forta, una indicació paradoxal, que cal desobeir per obeir-la, i la impossibilitat de comunicar-se sobre la paradoxa). Es tracta, doncs, d'una fase en què s'aguditzava el doble vincle.

4.3. Les relacions humanes a les organitzacions: les *empremtes*

Dirigir una empresa tiene por naturaleza un componente ético ineludible.
(Andreu, 2014, p. 11)

Des d'una perspectiva estrictament empresarial el tipus de relacions que s'estableixen en l'entorn de treball té una incidència, a banda d'humana, en els resultats econòmics de l'organització. Amb visió humanista de l'empresa³⁴, i de l'economia en general, Andreu (2014) planteja la rellevància de prendre en consideració els aprenentatges o *empremtes –huellas–* que es generen en l'àmbit laboral, i es proposa inspirar maneres de pensar i actuar que millorin les interaccions personals i, per tant, els resultats econòmics i personals, empresarials i socials. Per aconseguir-ho, afirma, és indispensable el compromís actiu amb l'ètica, en l'acció directiva en particular i la de tots en general (Andreu, 2014, p. 11). Aquests plantejaments estan impregnats dels postulats de Juan Antonio Pérez López, de qui, per simplificar, només direm que: a) "lo

³⁴ Aquests conceptes atribuïts a l'empresa els fem extensius a tota organització, sigui privada o pública, ja que en tots s'esdevenen interaccions laborals orientades a uns fins, fins i tot en el cas de l'administració que vetlla pels interessos generals de la ciutadania. Ho corrobora la mateixa definició d'empresa: "comunidad de personas que, con sentido del propósito, coordinan esfuerzos y tareas para conseguir ciertos objetivos que interesan a todas ellas aunque por motivos distintos" (Andreu, 2014, p. 125)

importante en su teoría es el concepto de persona del que se parte y el comportamiento esperable (por supuesto, no en forma "mecánica") de esta persona" (Rosanas, 2006, p. 39), i b) destaquen les seves aportacions en els binomis empresa/ètica i empresa/aprenentatge.

D'acord amb Andreu (2014), doncs, la idea purament mercantil de l'empresa és fragmentària i allunyada de la realitat, ja que totes estan constituïdes per persones. I pensar que aquestes persones només es mouen per diners en la seva relació amb l'organització "lleva a entenderla de manera parcial, disfuncional y contraproducente para las mismísimas personas que hacen posible su funcionamiento" (Andreu, 2014, p. 10). Per això, aquest autor subratlla la necessitat de posar èmfasi en els processos, les accions que produeixen resultats econòmics a tota empresa, ja que generen *empremtes* que les persones involucrades s'enduen posades, aprenentatges que condicionaran la visió del món, la manera d'avaluar-lo i d'actuar posterior, i que incidiran novament en persones, organitzacions i en la societat en general. Tant és així que es fa imprescindible ampliar el sentit de la paraula *valor* en termes empresarials, que ha quedat reduït a un concepte estrictament econòmic quan "es imposible que una empresa cree solo valor económico" (Andreu, 2014, p. 18) ja que per generar-lo és indispensable la interacció de les persones. I aquesta interacció provocarà els aprenentatges que condicionaran les interaccions futures i els resultats posteriors. Així, doncs, caldria referir-nos a un sentit complet de *valor* (*valor econòmic + empremtes*).

Les *empremtes*, com els resultats econòmics, poden ser positives o negatives, amb els efectes consegüents per a les mateixes persones i les del seu entorn, però també per a l'organització i la societat en general. D'aquí la necessitat, i fins l'exigència, que les empreses ampliïn els seus objectius i incloguin en la seva missió, interna i externa, la intenció de propiciar la generació d'*empremtes* positives i evitar les negatives.

De manera natural, el enfoque esbozado (...) permite articular una noción integrada de empresa que contempla a la vez su contribución económica y humana (...). Por extensión, si por economía de un país entendemos lo que de forma agregada contribuyen sus empresas, el resultado no es solo lo que mide el PIB (...) sino mucho más: el incremento del bienestar de las personas, su conocimiento y desarrollo como tales y su aportación a la sociedad (...) y lo que eso significa en términos de más efectividad en el futuro. (Andreu, 2014, p. 10-11)

Dels trets que Andreu (2014, p. 38-40) atribueix a les *empremtes* en destaquem:

1. Apareixen inevitablement, fruit de les interaccions de les persones.
2. Apareixen en l'àmbit interior de l'empresa (*empremtes internes*) i exterior, amb la interacció amb altres persones físiques o jurídiques (*empremtes externes*).

3. La rellevància és proporcional a com es perceben: si s'experimenten de manera personal (curta distància) són més transcendents.
4. Tothom aprèn la seva part: qui inicia una interacció (presa de decisions) i qui la continua (execució de les directrius); per això, repetir una mateixa decisió pot no donar els mateixos resultats.
5. Aquest doble aprenentatge comporta una responsabilitat ètica, sobretot dels directius, que a la vegada són exemple de comportament.
6. Són personals i intransferibles, però incideixen en major o menor mesura en l'empresa i en la societat.
7. Són difícils d'esborrar i intentar amagar-les comporta noves empremtes.
8. S'adquireixen lentament, a molta menys velocitat de com es mouen els diners.
9. És rellevant on i com es van produir: són *situated* i *path dependent*³⁵.

Tenir en compte les empremtes implica una manera de gestionar l'empresa i de prendre decisions més enllà dels resultats merament econòmics. No és el mateix un euro guanyat per la màfia que un de guanyat per una empresa interessada en el desenvolupament de les persones. Tanmateix, com es distingeixen les empremtes positives de les negatives? La línia vermella que tots hauríem de delimitar explícitament és la que separa la degradació o no de la persona amb tot el que la caracteritza (llibertat –d'acció, pensament, sentiment i conducta–; heterogeneïtat entre persones; indivisibilitat en la mateixa persona –vida professional i vida privada–; racionalitat i voluntat, etc.). Així, l'empremta negativa és la que degrada, humilia, l'altre i fins i tot un mateix, mentre que la positiva "idealment, potencia a algúen como persona" (Andreu 2014, p. 42), és a dir, la línia és en el respecte per la dignitat de la persona.

Tot acte directiu, per tant, ha de preveure resultats econòmics i no econòmics, i fomentar la generació d'empremtes positives en els altres i en ell mateix; ignorar les empremtes negatives perjudica les persones, les empreses i la societat, "deja a las empresas y a la sociedad peor preparadas para el futuro" (Andreu 2014, p. 43). Això és així fins al punt que el model d'empresa ha de preveure la generació d'empremtes en la seva missió, interna i externa. Per mesurar i inspirar la generació d'empremtes positives i evitar les negatives aquest autor proposa un

³⁵ *Path dependence* is the idea that decisions we are faced with depend on past knowledge trajectory and decisions made, and are thus limited by the current competence base. In other words, history matters for current decision-making situations and has a strong influence on strategic planning. Financial Times' Lexicon (<http://lexicon.ft.com>)

mètode d'anàlisi de la generació d'empremtes: a l'apartat "Mètodes de detecció i avaluació" s'explica què i com s'usarà per analitzar el corpus.

4.4. Pautes de detecció i avaluació

Adults can, of course, learn to use smiling and laughing and language as well in what we call 'anti-social' ways but these, too, are a variety of 'social facts'. (Dunning, 2011, p. 316)

Tenint en compte les característiques pròpies de l'assetjament (trets que el distingeixen, fases, etc.) les converses de correu electrònic s'analitzen amb els mètodes exposats. Tot seguit es compilen cadascun dels procediments per conèixer apropiadament els conceptes, les estratègies, els instruments, etc. que s'empraran per estudiar el corpus.

Es parteix de tres dels elements que segons Watzlawick (2017) distorsionen la comunicació o caracteritzen la comunicació insana, a saber: la *impossibilitat de no comunicar*, la *mescla en l'estructura de nivells* (relacional i de continguts) i la *interacció de complementarietat patològica*. Quant a la *impossibilitat de no comunicar*, primerament s'indagarà si hi ha, per part de l'assetjador, voluntat de retreure's amb les estratègies següents: a) rebuig de la comunicació, que pot ser expressat de manera més o menys amable; b) desqualificacions de la comunicació –amb autocontradiccions, incongruències, canvis de tema, qüestions tangencials, malentesos, estil obscur, etc.–, i c) *síntoma* com a comunicació, és a dir, situacions en què s'al·lega una força major per eludir la comunicació. En segon lloc, si es demostren intents d'evitar la comunicació, i atès que tot intent d'aquest tipus pretén eludir un compromís, s'intenta esbrinar quin és el compromís que es pretén defugir.

D'altra banda, pel fet que determinats conflictes provenen d'intentar resoldre un desacord relacional en el nivell dels continguts, s'esbrina si es donen situacions de mescla en l'estructura del que anomena *nivells de la comunicació*. Per fer-ho indagarem si es detecten casos en què la lluita sobre la naturalesa de la relació esdevingui més important que els continguts (Watzlawick, 2017, p. 54) i en què les paraules arribin a perdre el contingut i es converteixin en eines de superioritat (Watzlawick, 2017, p. 83). Fet això, s'examina si hi ha situacions de *desconfirmació*, actes que generin total confusió en l'altre pel fet que es disconnectin dels seus motius, intencions i conseqüències de manera que, per a ell, la situació quedi totalment mancada del significat (Watzlawick, 2017, p. 87-89).

Finalment es comprova el tipus d'interacció que es dona entre les dues bandes, sobretot en el sentit de determinar si hi ha indicis de complementarietat patològica i, per tant, de situacions en què els intervinents no actuïn d'acord amb el rol que caldria esperar-ne, cosa que alhora derivaria en *desconfirmació* de l'altre. Sense intenció d'entrar a fons en el que es pot considerar el perfil d'un bon professional, ja que això excedeix els objectius d'aquest treball, abans que ignorar aquest punt, i sota el risc de ser imprecisos, hem optat per fer una anàlisi bàsica del rol de cap i de treballador.

Per analitzar l'actitud del cap, s'observa la seva actuació en aspectes sensibles com l'organització i la distribució de feines, les tasques pendents i els conflictes interns. Amb aquests resultats i els observats anteriorment es fa una avaluació orientativa a partir de la *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* (Secretaria de Funció Pública, 2010). Es pren el model de directiu intermedi (Secretaria de Funció Pública, 2010, p. 38-40), del qual només es consideren els nivells d'avaluació extrems, és a dir, el nivell inferior –deficient– i l'excel·lent. Per l'objectiu que ens interessa, tan sols es tenen en compte alguns indicadors dels tres aspectes avaluable: direcció de les persones, lideratge i desenvolupament de les persones.

Taula 11. Competències dels comandaments

	Nivell inferior	Nivell excel·lent
Direcció persones	<ul style="list-style-type: none"> No coneix els punts forts i febles dels membres del seu equip. No té els criteris clars i, o bé no els comunica, o bé ho fa però de manera confusa. 	<ul style="list-style-type: none"> Fa suggeriments al seu equip en lloc de donar ordres. Resol situacions difícils amb membres de l'equip o amb altres equips, mostrant una actitud conciliadora.
Lideratge	<ul style="list-style-type: none"> Quan sorgeixen problemes de relació dins l'equip, la situació es fa més i més conflictiva perquè no els ha afrontat en el moment inicial. No manté sempre i en tot moment un tracte respectuós amb tots els membres del seu equip. 	<ul style="list-style-type: none"> Porta un seguiment correcte de l'acompliment de les normes i funcions dels membres de l'equip.
Desenv. persones	<ul style="list-style-type: none"> No coneix les àrees de millora dels membres del seu equip. Fa encàrrecs de treball sense tenir en compte les mancances del seu equip. 	<ul style="list-style-type: none"> Delega o proposa encàrrecs de treball als membres de l'equip, amb la qual cosa contribueix al seu creixement. Manté sistemàticament oberts els canals de comunicació amb els membres de l'equip.

Pel que fa al rol d'un treballador, es fa una breu anàlisi de les seves competències partint d'alguns indicadors de competències clau –habilitats, actituds i capacitats que garanteixen el bon desenvolupament d'una ocupació, que es manifesten en comportaments concrets de la conducta– incloses al *Diccionari de competències clau* de l'Ajuntament de Barcelona.

Taula 12. Competències clau del treballador

Assoliment
Iniciativa: predisposició a actuar de forma proactiva i no només limitar-se a pensar en allò que s'ha de fer en el futur
Orientació a l'assoliment: preocupació per realitzar bé el treball o sobrepassar un estàndard
Planificació i organització: capacitat per prioritzar i establir línies d'actuació, optimitzant recursos que garanteixin l'acompliment dels resultats esperats mitjançant una gestió eficaç del propi treball i del dels seus col·laboradors/ores
Gestió de l'equip
Treball en equip i cooperació: intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts, com a oposat a fer-ho individualment o competitivament.
Gestió personal
Autoconfiança: convenciment sobre la pròpia capacitat per realitzar amb èxit una tasca o escollir l'enfocament adequat per realitzar un treball o resoldre un problema
Compromís amb l'organització: capacitat i voluntat d'orientar els propis interessos i comportaments cap a les necessitats, prioritats i objectius de la companyia
Pensament
Aprenentatge i utilització de coneixements: inquietud i curiositat constant per aprendre o saber-ne més. Inclou l'afany de posar en pràctica i ampliar els coneixements tècnics, professionals o de gestió, així com de transferir aquells coneixements relacionats amb el treball.
Orientació estratègica: habilitat de vincular visions a llarg termini i conceptes amplis al treball diari. En els nivells baixos inclou la simple comprensió d'estratègies. En els nivells més alts és un sofisticat coneixement de com l'entorn en el sentit més ampli influeix en les estratègies i com aquestes, a la vegada, determinen les diferents accions/escenaris.

En definitiva, partint directament de Watzlawick (2017), s'estudia si hi ha senyals de:

1. Impossibilitat de no comunicar:
 - a. rebutjament de la comunicació
 - b. desqualificacions de la comunicació –autocontradiccions, incongruències, etc.
 - c. símptoma com a comunicació

Compromís que s'intenta eludir

2. Mescla en l'estructura dels nivells de comunicació: relacional i de continguts

Actes de *desconfirmació*

3. Salut de la interacció: complementarietat patològica

Desenvolupament del rol: cap o treballador

Tot seguit, a partir de les propostes de Parés (2005a), s'esbrina si en el corpus es poden detectar les tres fases en què per a ella es desenvolupa l'assetjament psicològic (seducció, conflicte i assetjament) i si s'hi descobreixen els tipus de relació (doble vincle, joc sense fi i relació complementària patològica –doble vincle–, respectivament) i de comunicació de cada fase (paradoxal, i manipulació i perversió del llenguatge –paradoxa–, respectivament). Recordem que el que diferencia la primera de la tercera fase és una major cruïra al final del procés. A més, cal tenir en compte la possibilitat de no poder observar algun dels trets, com ara la campanya de descrèdit contra la víctima, pel fet que difícilment apareixeran en el nostre corpus, ja que es tracta de missatges del suposat assetjador adreçats a la víctima. En síntesi, distribuït d'acord amb les fases que proposa Parés, la proposta d'anàlisi que es fa és:

1. Fase de seducció: relació de doble vincle i missatges paradoxals
 - a. Captació de la víctima, amb mostres d'adulació, compassió o voluntat de provocar llàstima.
 - b. Relació de doble vincle, amb missatges paradoxals i la impossibilitat de la víctima d'exposar la paradoxa, i reacció de la víctima (buscar indicis, obeir literalment o tancar els canals de comunicació d'entrada).
2. Fase de conflicte: relació de joc sense fi i manipulació del llenguatge
 - a. Detecció del conflicte
 - b. Comportament de la víctima com a persona crítica que no es deixa manipular
 - c. Comportament de l'assetjador vers la víctima:
 - i. Primers atacs amb bones intencions, i hostilitats cada cop més freqüents o progressiva indiferència envers l'assetjat

- ii. Relació de joc sense fi: canvis de significat dels quals no és possible parlar
- d. Comportament de l'assetjador vers l'entorn:
 - i. ús de paraules talismà
 - ii. falsos dilemes, discursos falsos i maledicències respecte de la víctima
- 3. Fase d'assetjament: relació de doble vincle (complementarietat patològica) i comunicació paradoxal (perversió del llenguatge)

Cal tenir en compte que en el corpus que s'analitza difícilment es trobaran els trets propis dels missatges adreçats a l'entorn (discursos falsos i sobretot maledicències respecte de la víctima) ja que sorgeixen de la interacció entre el suposat assetjador i la víctima, i difícilment apareixeran en aquest context. D'altra banda, atès que la relació i el tipus de comunicació que s'estableixen a les fases 1 i 3 són les mateixes, només que en la fase d'assetjament tot plegat s'aguditza, l'anàlisi dels trets que les caracteritzen es fa d'una sola vegada i, en tot cas, si es pot delimitar la fase 2, posteriorment ja es discernirà què correspon a cadascuna.

Finalment, seguint Andreu (2014)³⁶ es fa una revisió de l'acció de caps i treballadors per detectar quins aprenentatges poden haver adquirit uns i altres. Tal com afirma aquest autor, partim de la idea que les *empremtes* deixen els individus millor o pitjor preparats per al futur, professionalment i com a persones (Andreu, 2014, p. 43 i 79), i que avaluar les *empremtes* que es generen en les persones implica indagar com s'ha generat l'aprenentatge, tenint en compte que

- a) aprender implica cambiar algún elemento de la persona. Las huellas se notan porque algún elemento de su constitución interna cambia y condiciona su comportamiento futuro, en particular en sus interacciones con otras personas (Andreu, 2014, p. 87), i
- b) Esos aprendizajes pueden llevar (...) a decidir de otra manera y probablemente a trazarse planes de acción distintos en el futuro. (Andreu, 2014, p. 88)

En aquest sentit, distingeix dos tipus d'aprenentatge: *a*) l'operatiu, que implica la millora a fer funcionar alguna cosa (una màquina, un procediment, etc.), i *b*) l'avaluatiu, que "lleva a entendre en lo posible el comportamiento de otra persona o de uno mismo y evaluarlo con algún

³⁶ Un estudi acurat inclouria contrastar les missions de les organitzacions amb els aprenentatges. Aquí no es fa per la confidencialitat dels casos que s'analitzen, deixant de banda el fet que un d'ells s'esdevé en una administració, que, un cop contrastat, veiem que no té definida explícitament una missió com a tal.

propósito, como por ejemplo decidir si actuar o no entendiendo que ello puede provocar dicho comportamiento y cómo puede afectarle" (Andreu, 2014, p. 88).

Aquest autor exposa que en els processos de l'empresa també és aplicable el que enuncia la teoria de les *profecies autocomplertes*³⁷ (*self-fulfilling prophecies*) (Andreu, 2014, p. 55-58), és a dir, que les idees, encara que siguin falses prediccions, es fan realitat, amb la qual cosa el nou curs de les coses prova que la profecia inicial era certa. Així, si la direcció d'una empresa es fa des de la concepció que les persones només es mouen per diners (promou incentius, etc.), els subjectes acaben comportant-se d'acord amb aquest principi. Llavors, en fer una anàlisi del funcionament d'aquesta corporació, un estudiós arribaria a la conclusió que efectivament la motivació econòmica és clau per als components d'aquella empresa. La publicació d'aquests resultats corroboraria la idea originària i novament contribuiria a reforçar-la. Per tant, una falsa definició d'una situació promou un nou comportament que fa que la falsa concepció inicial esdevingui certa. Aquest efecte s'acostuma a donar en negatiu, encara que també podria trobar-se en positiu.

Ara bé, la qüestió clau per a l'anàlisi és la proposta d'Andreu (2014, p. 88-89 i 163-164) de calibrar el procés d'aprenentatge de les persones caracteritzant-les en un esquema personal bàsic a partir dels components següents:

1. Conviccions sobre l'entorn, particularment de les persones: què en percep i com ho interpreta. Evolucionen amb la interacció i l'aprenentatge.
2. Capacitats o potencial d'aprenentatge i habilitats operatives. Es poden aprendre, perfeccionar o perdre's en les interaccions.
3. Criteris d'avaluació, és a dir, en què posa èmfasi en avaluar una situació:
 - a. eficàcia o eficàcia operativa: resultats o beneficis que obté una persona en interactuar amb una altra, per exemple una millora en executar una tasca, una millora del rendiment o una compensació econòmica;
 - b. eficiència: grau d'atractivitat que té per a una persona col·laborar en una organització (aprenentatge operatiu i avaluatiu), i

³⁷ D'acord amb el Termcat una *profecia autocomplerta* és una "predicció d'un esdeveniment o situació referida a una persona que a còpia de formular-se repetidament s'acaba complint".

- c. consistència: grau en què una interacció contribueix a desenvolupar unió i confiança en les persones involucrades en les intencions de l'organització (té a veure amb l'empatia).
4. Accions o acte directiu que una persona pensa posar en pràctica de manera immediata o la seva reacció real o prevista com a resposta a canvis en el seu entorn.
5. Estat, que resumeix les característiques predominants de l'estat de cada persona.

Aquest esquema personal permetrà observar canvis, aprenentatges i *empremtes* consegüents en les interaccions entre caps i treballadors: s'intentarà esbossar el de cadascun en moments diferents, i quant al cap també es parlarà atenció a si la seva actuació respon a l'obligació que, segons Andreu (2014, p. 48), té de:

1. Contribuir a la generació de huellas positivas provocando en las personas, incluida ella misma, un aprendizaje que al menos no las degrade, y
2. Evitar la aparición de huellas negativas atacando sus causas últimas (no solo los síntomas)

En resum, amb la primera anàlisi (Watzlawick), si bé no podrem determinar si ens trobem o no en casos d'assetjament, podrem precisar si estem davant de relacions malaltes. De tota manera, serà un sistema rellevant per trobar elements en el llenguatge escrit que ajudin a detectar i a fer una diagnosi dels processos que s'esdevenen i el tipus d'afectacions consegüents en les interaccions entre caps i subordinats d'una organització. L'anàlisi segons els mètodes de Parés –amb Watzlawick (2017), de fons– permetrà determinar si els casos analitzats constitueixen efectivament processos d'assetjament. Amb tot plegat, arrodonit amb les propostes d'Andreu (2014), esbrinarem si són casos en què es produeixen aprenentatges negatius, i si constitueixen una manera de fer natural o fins i tot recomanable en la direcció de persones a les organitzacions.

5. ANÀLISI DEL CORPUS

S'atrapa abans un mentider que un coix.
Dites populars

Tot seguit, per tal d'assolir els objectius plantejats, s'analitzen les converses de correu electrònic a partir del marc teòric exposat, però sense perdre de vista les característiques pròpies de l'assetjament (trets que el distingeixen, fases, etc.). Primerament, es fa una caracterització del tipus de comunicació, segons la teoria de la comunicació humana (Watzlawick, 2017) i les propostes específiques per a l'assetjament psicològic de Parés (2005 *a*). En segon lloc, se'n fa un examen per esclarir l'evolució en l'adquisició d'aprenentatges i la formació d'*empremtes* i es contrasta si les actuacions dels caps de cada cas es corresponen amb les d'un directiu competent. Finalment es comprova si hi apareixen els trets propis de l'assetjament.

L'aplicació dels mètodes és suficientment complexa com per tractar-la separatament i amb especificitat. Per aquest motiu, el procés d'anàlisi que se segueix consisteix a sotmetre de manera successiva el mateix corpus a les diverses anàlisis que preveuen les doctrines exposades.

Principalment l'observació és del llenguatge del suposat assetjador, encara que els missatges, en la mesura del possible, es posen en el context de les converses per poder-los conferir més sentit.

5.1. L'assetjament psicològic per correu electrònic a través de la teoria de la comunicació humana

Can't go out
Can't stay in
Grafit

L'anàlisi següent parteix del prisma que proposa Parés (2005 *a*) sobre la base de la teoria de la comunicació humana de Watzlawick (2017). Agafant el fil d'aquesta teoria, prèviament ens ha semblat adient comprovar si es donen indicis de distorsió de certs principis de la comunicació eficaç o, dit d'una altra manera, aspectes de comunicació insana, que aquests autors, entre altres qüestions, caracteritzen per: la impossibilitat de no comunicar, la mescla en l'estructura del nivells de comunicació (relacional i de continguts) i l'estat de salut de la interacció,

concretament per esbrinar si es dona el cas d'un tipus d'interacció de complementarietat patològica. Recordem que el patró d'anàlisi és:

1. Impossibilitat de no comunicar:
 - a. rebuig de la comunicació
 - b. desqualificacions de la comunicació –autocontradiccions, incongruències, etc.
 - c. símptoma com a comunicació

Compromís que s'intenta eludir

2. Mescla en l'estructura dels nivells de comunicació: relacional i de continguts

Desconfirmació

Salut de la interacció: complementarietat patològica

Primerament indaguem si hi ha temptatives de no voler comunicar; recordem, tanmateix, la impossibilitat de no comunicar, és a dir, el fet que l'intent de no comunicar també comunica, i que sobretot pretén eludir el compromís inherent a tota comunicació. En aquest sentit, per part de l'assetjador hi hauria voluntat de retreure's amb el rebuig de la comunicació, les desqualificacions de la comunicació i el símptoma com a comunicació.

Pot semblar difícil, si no impossible, detectar el rebuig de la comunicació, ja que s'aprecia amb silencis o manques de resposta, i això no sempre serà evident, no només pel fet que el corpus no correspon a la totalitat de correus o perquè el correu electrònic només és una part del global de la comunicació, sinó sobretot perquè el mutisme difícilment pot aflorar en el correu electrònic. De tota manera, a vegades apareix en boca del mateix responsable d'aquest acte i altres s'observa inversament, és a dir, pel que manifesta la persona a qui es nega la comunicació. Ho verifiquem tot seguit³⁸.

Taula 13. Impossibilitat de no comunicar: els silencis

Conv.	
1.19b	Treb.: "[Nom de la cap] en tot el que envies, fiques que es urgent, per tant costa una mica de saber el teu ordre de rpioritats."

³⁸ Per evitar haver de recórrer en tot moment a l'annex, en els casos que s'analitzen, sempre que és possible, es copien els missatges literalment, encara que a vegades fragmentats; altres vegades, per contextualitzar els casos i evitar una extensió excessiva, se'n fa una síntesi que permeti fer la valoració. En tot cas, el lector sempre es pot remetre als originals, que consten a l'annex 1.

D'altra banda, s'estableix una nomenclatura que identifica cada conversa o part, en què el primer número identifica el cas (1, 2 o 3); seguit d'un punt, s'identifica el número de conversa, i, si s'escau, la part de la conversa, amb una referència alfabètica. Així, 1.19b remet al cas 1, conversa 19, apartat b, dels correus electrònics que consten a l'annex 1, i 1.19, a tota la conversa 19 del cas 1.

Conv.	
1.21b	Treb.: "Aquest tema caduca al gener, per tant no te res d'urgent. / La feina s'ha de tractar per autentiques prioritats, tenint en compte les normatives vigents. / Sinó si us plau..enviem una llista de les teves prioritats, per quedar tranquil·la que segueixo els teus criteris, si alguna cosa no la puc acabar."
1.22b	Treb.: "Les instruccions que et dic son teves tambe [cap]. Si us plau, davant del canvi de criteris i de tasques, em pots passar una relació de totes les meves tasques i el teu criteri de prioritats."
1.22c	Treb.: "I si us plau [nom de la cap], passem les instruccions de les tasques Necessito planificar-me la feina."
1.24a	Treb.: "T'he demanat en més d'una ocasió, un correu amb el nou repartiment de tasques que vareu acordar tu i la [nom de la cap de la cap]."
1.24b	Treb.: "Quedo a l'espera de instruccions. Fins que no quedin clares les tasques i les dates, seguire fent la feina que feia"
1.30a	Treb.: "L'altre dia em vas dir si necessitava ajuda, et vaig dir que si, i em vas dir que ja em diries alguna cosa. No m'has dit res."
1.30b	Treb.: "L'ajuda me las vas oferir tu per correu, encara que no me la vas donar. I tu mateixa em vas comentar que per la pròxima nòmina (...) ja ens diries quins llistats s'havien de tirar i quins temes s'havien de revisar i vas comentar que ens ho passariu."
2.11	Cap: "Potser el malentès ha estat per que hem fet reunions amb [nom tècnica unitat x2] i gent de [nom unitat x3] i no us hem convocat."
2.12a	La cap posa un intermediari (company de treb. 1 i 2) per donar indicacions perquè treb.1 faci una tasca, quan sempre les dona directament.
2.23a	Cap: "Em sap greu, que no pogueu parlar amb mi quan veniu al despatx"
2.23b	Treb. 2: "per bé que teníem programada una reunió per parlar-ne (...) no es va arribar a fer mai perquè es van establir altres prioritats"
2.23c	Treb. 1: "haviem de consensuar [X] (...), però (...) s'establien altres prioritats"
2.23d	La cap es desentén de desavinences entre treb. 1 i 2, i la cap intermèdia: "Jo no em posiciono ni a favor ni en contra de cap. (...) Per molt que m'hi posi jo, que intercedeixi entre vosaltres no se si arreglarem res. Si en parleu amb la [persona externa x, cap intermèdia 1], m'ho feu saber."
2.30	Cap: "Ok, molt be. Dijous si tenim temps a les 12,00 hores". Comenta posteriorment la treb. 1 que com en mesos anteriors mai va trobar el temps per un document que guiava les actuacions.
2.34c	La cap dona una ordre sense respondre les argumentacions prèvies de la treb.1.
3.8	Dep. Jur. "pensé que había respondido a su correo ya desde que el primer día". El treballador no rep resposta d'una petició de vacances. La rep al cap de 15 dies, després de reclamar.
3.9b	Cap: "no ha habido cambio alguno en el horario ni las atribuciones". Quatre dies més tard i després de reclamar-ho en quatre correus, el treballador rep una resposta gens aclaridora referent a la petició que se li aclarissin les seves funcions i horari (segons ell, mai especificats abans).

Així com en el cas 1 els múltiples silencis de la cap són sempre relatius a l'organització de la feina, en el cas 2 no se'n detecta cap eix central, només se'n dedueix un distanciament progressiu. Aquest punt concorda amb el que manifesten cadascuna de les presumptes víctimes: una sobresaturació de tasques en el cas 1 i un aïllament progressiu en el 2. En el cas 3 es fa patent un problema d'aclariment de funcions i horari, que no se li especifica, i vacances, qüestions essencials per dur a terme les tasques correctament en la jornada pressuposada.

Pel que fa a les desqualificacions de la comunicació –autocontradiccions, incongruències, canvis de tema, qüestions tangencials, malentesos, estil obscur, etc.– n'hi apareix algun signe, així com el símptoma com a comunicació, és a dir, situacions en què s'al·legui una força major per eludir la comunicació, però també se'n presenten:

Taula 14. Impossibilitat de no comunicar: les desqualificacions de la comunicació i els símptomes

Conv.	
1.30a	Desqualificació de la comunicació per incongruència: La treballadora reclama l'ajuda oferta que no li ha arribat, exposa la relació de tasques pendents, comenta les tasques previstes pel dia i reclama instruccions que la cap havia de donar. La cap només respon: "Com ja t'he dit un munt de vegades, aquest tipus de correus, no son els propis perquè la Unitat funcioni correctament. Si tens qualsevol qüestió constructiva, només m'jas de trucar. / Gràcies"
1.30b	Desqualificació de la comunicació per incongruència: La treballadora argumenta els motius que té per haver fet el correu 1.30a, exposa la voluntat que se'ls tingui en compte (a ella i al company) i jutja negativament la manera de funcionar. La cap només respon: "Crec que he sigut prou clara, que no contestaré els teus atacs. Elevaré el teu correu a la Direcció. / Gràcies"
2.11	Desqualificació de la comunicació per autocontradicció: Cap: "vosaltres (...) sabeu més de què va [el tema x] (...). Hem fet reunions [del tema x] (...) i no us hem convocat"
2.23a	Desqualificació de la comunicació per autocontradicció, i símptoma: Cap: "Em sap greu, que no pogueu parlar amb mi quan veniu al despatx, pero no sempre puc estar per tothom. (...) Jo tinc una agenda tan plena que si espereu parlar amb mi a ultima hora, no tindreu els informes a temps"
2.23b	Símptoma: Treb. 2: "per bé que teníem programada una reunió per parlar-ne. Aquesta reunió no es va arribar a fer mai perquè es van establir altres prioritats"
2.23c	Símptoma: Treb. 1: "haviem de consensuar [X] amb [y], però (...) s'establien altres prioritats"
3.4b	Desqualificació de la comunicació per autocontradicció: Dept. Jur.: "NO SE LA PRIVA EN PRINCIPIO DE DISFRUTAR LAS VACACIONES EN SEPTIEMBRE" El treballador queda confós perquè, segons diu, "¿Cómo que no se me priva? / El director ha dicho (...) que en julio y agosto no es posible disponer de vacaciones (...) y resulta que en septiembre no puedo porque ya están adjudicadas las semanas a mis dos compañeras. / Dígame si eso no es imposibilidad de gozar de vacaciones durante julio, agosto y septiembre..."

En el cas 1 les respostes de la cap no són una reacció lògica a la petició de criteris de la treballadora, i encara menys argumentar que "aquest tipus de correus, no son els propis perquè la Unitat funcioni correctament" (1.30a). És més, és un contrasentit, que augmenta a 1.30b, on la cap només té en compte el judici de valor negatiu que ha fet la treballadora i obvia els arguments que ha adduït, d'altra banda, del tot concordants amb el bon funcionament d'un grup de treball. En el cas 2, les autocontradiccions precisament són relatives a la no comunicació. Segurament que això no és casual, sinó que dona a entendre que no hi ha cap motiu objectiu, com tampoc sembla casual que el símptoma el mencionin tant la cap com les dues treballadores.

I pel que fa al cas 3, es dedueix autocontradicció de l'organització, entre el que diu el cap i el que diu el Departament Jurídic, encara que hi ha mostres que la relació i l'intercanvi d'informació són habituals i directes.

Es constaten, doncs, evidències que mostren l'intent d'evitar la comunicació, que, com hem dit, es corresponen amb l'elusió d'un compromís. En el cas 1 es fa evident que s'evita haver de prendre decisions sobre la distribució i la prioritat de les feines i, sobretot, s'evita deixar-ne constància per escrit. En el cas 2, en canvi, es fa evident un distanciament del qual la cap evita haver de donar explicacions. I pel que fa al 3, l'organització evita la responsabilitat d'atorgar vacances.

En segon lloc, trobem mostres de relacions malaltes amb la mescla dels nivells de la comunicació, és a dir, amb l'intent de resoldre un desacord de relació en el nivell dels continguts. S'hi fa palesa una lluita sobre la naturalesa de la relació mentre que el contingut es fa cada cop menys important (Watzlawick, 2017, p. 54), de manera que les paraules arriben a perdre el contingut i es converteixen en eines de superioritat (Watzlawick, 2017, p. 83). Com a exemples en trobem mostres en els enunciats del cap a:

Taula 15. Mescla de nivells de comunicació: les paraules com a eina de superioritat

Conv.	
1.9	Davant la no autorització a la treballadora d'assistir a un curs, la cap diu: "aquesta decisió està consensuada amb la [nom de la seva cap]". Amb tot, a continuació ofereix un argument.
1.12a	Cap: "[Treb] les bestretes és feina de graduada"
1.12b	Cap: "[Treb.] les has de tramitar tu."
1.21a	Cap: "[Treb.], si us plau, (...) [fes això], son les instruccions."
1.21b	Cap: "és un compromís que vem adquirir amb els Directors a la reunió"
1.22	Cap: "Jo crec que es tracta de resoldre el problema i les noies tenen instruccions expresses meves"
1.28	Cap: "Tots aquests casos els has de revisar amb [x] abans de passar-li a les noies, perquè la [auxiliar A] no ho pot fer, la [auxiliar B] si perquè havia estat de graduada, però ara ja no és la seva categoria."
2.12c	Cap: "[Treb. 1], Això és el que em passeu per enviar al [cap unitat extern a l'organització]?"
2.13c	Cap: "No veig els canvis..." En un text en què consten uns canvis que havia sol·licitat.
2.34c	Cap: "Tal com hem quedat!!" És l'única resposta, sense contraargumentar el que la treb.1 li planteja al correu anterior.
3.4b	Destaca un missatge del Dept. Jur. tot en majúscules, que en el correu electrònic implica cridar. A més del comentari, "le empresa no tiene interés ni en sus juicios de valor ni en sus opiniones (por lo que no procede ninguna manifestación por nuestra parte respecto a sus comentarios enviados)", com a resposta al que el treballador havia comentat que deia el seu cap sobre les dates de vacances i a l'exposició de com ho interpreta.

En són també un exemple paradigmàtic les situacions de *desconfirmació*, en què el missatge no és ni vertader ni fals, sinó indeterminat, amb la qual cosa l'altre queda totalment confós ja que

els seus actes es desconnecten dels seus motius, intencions i conseqüències de manera que, per a ell, la situació queda totalment mancada del significat i la persona resta absolutament confosa (Watzlawick, 2017, p. 87-89). Se'n poden veure exemples a:

Taula 16. Mescla de nivells de comunicació: *desconfirmació de l'altre*

Conv.	
1.9	La cap no autoritza la treballadora a assistir a dos cursos en hores de feina. La treballadora, desconcertada, al·lega que: "per fer be una feina s'ha d'estar format....els canvis laborals son molts...només pretenc estar al dia..per treballar be...i poder donar resposta als múltiples problemes que sorgeixen...i formacio n'hi ha poca.....(...) No es pot "castigar" a un treballador..simplement perquè vol saber sobre la tasca que desenvolupa....i simplement vol saber, perquè vol treballar be..."
1.12b	La cap ha denegat la petició argumentada de la treballadora que una tasca la faci un altre com es feia abans ("les has de tramitar tu"), amb una mostra de força –ús de les paraules com a eina de superioritat– que desconcerta la treballadora: "Però segueixo opinant [com a 1.10]...que es una tasca molttt senzilla i que la pot fer un aux. Aquí (...) t'ho haguessin fet sense cap problema..". La indicació de la cap, doncs, està del tot desconnectada dels motius, la intenció i les conseqüències que ha al·legat la treballadora. Es repeteix a 1.20
1.13	El primer dia d'incorporació després d'una incapacitat laboral de 3 mesos causada
1.14	aparentment per sobresaturació de feines, la cap dona una tasca nova al·legant canvis de feines, però sense mostres que en tregui altres. En la mateixa línia, a la conversa 14 la cap sol·licita una tasca que la treballadora manifesta no tenir assignada. Aquestes situacions provoquen desconcert a la treballadora, com expressa a 1.14: ("els escrits al jutjat els prepara el [treballador X]. Ha canviat alguna cosa ¿?").
1.30c	La treballadora remet un correu a la superior de la seva cap: "Com no entenc res, ho vull comentar amb tu. (...) [Argumentació de les incoherències de feina que veu en la cap directa] jo no entenc res, ...no entenc res del que està passant..."
2.11	Desconcert total de treb. 1 ("Jo no entenc res!") per trobar una tasca seva feta per una altra unitat a la qual s'havia demanat col·laboració en un tema semblant i s'hi havien negat. La resposta de la cap (autocontradicció) genera més incomprensió: " Es cert (...), vosaltres (...) sabeu més de què va (...). Hem fet reunions (...) i no us hem convocat".
2.15	La cap comenta una errada en una plataforma gestionada per una unitat aliena. Desconcert de la treb. 1, que ha facilitat l'enllaç, que no sap si interpretar-ho com un reny o com una indicació de fer-ho saber a la unitat responsable –comentari a banda de les converses.
2.23a	Cap: "Tots tenim feina, uns mes que d'altres, pero sempre ens trobem amb les presses d'ultima hora, i no se si no ens organitzem prou be, perdem el temps en questions que no son importants o que passa. Ja en parlarem. / Em sap greu, que no pogueu parlar amb mi quan veniu al despatx, pero no sempre puc estar per tothom. (...) Jo tinc una agenda tan plena que si espereu parlar amb mi a ultima hora, no tindreu els informes a temps. "
2.50	Cap: "Tots els formadors dels nouvinguts com del personal de [zona] on s'implantarà el [projecte 1] heu de reduir i ajustar les hores de formacio, per aprofitar el màxim el temps, per un tema retributiu, i per que així ho he valorat jo mateixa". Desconcerta la treb. 1: "fer aquesta formació en 5 hores ja és sota mínims, per tant reduir-ho a tres i voler obtenir bons resultats, em sembla impossible. (...) És una qüestió que no té res a veure amb la retribució ja que les (...) anteriors (...) no se m'han pagat"

Conv.

3.9b El treballador, després d'una sanció insisteix en diversos correus que se li aclareixin funcions i horari. La resposta del cap és que "no ha habido cambio alguno en el horario ni las atribuciones". El treballador queda del tot confós: "dices que existe por mi parte una "reiterada costumbre de llegar tarde al trabajo" y, sin embargo, no eres capaz de aclararme un horario concreto porque, reitero, jamás se ha establecido horario alguno. Si, como afirmas, existe un horario más o menos establecido, no debe costarte nada recordármelo". El treballador acaba qüestionant: "¿Cuál es mi horario? / ¿Cuáles son mis atribuciones? / ¿Dónde están mis carpetas, los cd's de fotos y las hojas de gastos?"

Fixem-nos en la coincidència del "jo no entenc res", gens casual davant de situacions que han perdut tot sentit per a algú. Entenem que efectivament les dues treballadores estan en una situació de *desconfirmació*.

Per comprovar si la comunicació és saludable o no, el darrer principi de la teoria de la comunicació humana que s'examina és la interacció. Concretament es comprova si estem davant de casos de complementarietat patològica, per la qual cosa, focalitzant en les intervencions de les dues bandes, verifiquem si cadascú exerceix el seu rol adequadament davant de tres qüestions prou rellevants en un entorn laboral com són: organització i distribució de feines i horaris, tasques pendents i conflictes interns.

Taula 17. Exercici del propi rol

Organització i distribució de la feina. El cap no dona indicacions o són confuses

1.19b. Treb.: "en tot el que envies, fiques que es urgent, per tant costa una mica de saber el teu ordre de prioritats."

1.21b. Treb.: "si us plau..enviem una llista de les teves prioritats, per quedar tranquil-la que segueixo els teus criteris, si alguna cosa no la puc acabar"

1.22b. Treb.: "davant del canvi de criteris i de tasques, em pots passar una relació de totes les meves tasques i el teu criteri de prioritat. / Necesito planificar la meva feina per poder-la fer bé."

1.24a. Treb.: "T'he demanat en més d'una ocasió, un correu amb el nou repartiment de tasques que vareu acordar tu i la [nom de la cap de la cap]. / Ni tan sols t'has molestat en contestar. (...) Si us plau, per poder-me organitzar i complir amb la feina, necessito tenir clares les meves tasques, les dates i els criteris en que vols que actuï."

Cap: "El funcionament de les noves tasques comença avui. El [company de la treballadora] se les va apuntar, si us plau parla amb ell i sino ho parlem els tres, cap problema."

2.6. La treb. 1 planteja estratègies noves per contribuir a la implementació d'un projecte. També fa noves propostes a 2.22, 2.23c, 2.41, 2.42a i 2.42b. En la majoria la cap respon amb felicitacions.

2.17. La treb. 1 proposa formar un grup de treball del mateix equip que sistemàticament fa una tasca de manera insatisfactòria.

2.35. Treb. 1: "com que no tinc indicacions de què cal fer, estic fent tasques [z]. He estat alerta per si m'arribava per correu algun encàrrec, però (...) no m'ha arribat res. / He mirat [X]l'excel de tasques (...), però només hi tinc assignat específicament "[x]" i això ja està llest. (...) En cas que hi hagi alguna cosa que em vulgueu encomanar..."

Cap: "Com be saps, hi ha un munt de feina per fer. Suposo que la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] ja t'ho farà saber. Si us plau, coordineu-vos."

3.1b. El treballador se sent col·lapsat, a la qual cosa el cap respon amb: a) detalls insignificants ("cuando te entregué la carta no hablabas por teléfono, solo esperabas tono"), i b) generalitzacions que no escauen, com: "En nuestra profesión, a la que hay que amar, hacer bien el trabajo es un mínimo".

3.9. El treballador, tot i insistir, i davant de canvis de tasques, no rep horaris ni funcions

Tasques pendents. Actituds dels treballadors

1.30a. La treballadora exposa les tasques pendents; la cap respon: "Com ja t'he dit un munt de vegades, aquest tipus de correus, no son els propis perquè la Unitat funcioni correctament. Si tens qualsevol qüestió constructiva, només m'jas de trucar."

1.30b. La treballadora ha rebutat i la cap objecta: "Crec que he sigut prou clara, que no contestaré els teus atacs. Elevaré el teu correu a la Direcció."

2.23b. Davant d'una reprimenda de la cap per lliuraments fora de termini la treb.1 diu: "En el meu cas des de novembre que tinc [x] que havíem de consensuar amb [grup de treball], però, com en el cas de la [treb. 2], s'establien altres prioritats"

2.49. La treballadora exposa les tasques pendents; la cap només respon: "Si ja n'era conscient..."

Conflictes interns. Reacció dels caps

1.3b. La cap s'ofereix a intervenir entre companys: "jo si voleu seiem els tres amb calma i en parlem o si preferiu parlar vosaltres dos sols, com vulgueu, jo us ajudo en el que calgui i posaré tot de la meva part perquè això funcioni i la feina tiri endavant sense problemes. Compte amb mi pel que necessitis"

2.23d. La treb. 1 planteja: "no veig gens clara la gestió de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] amb nosaltres ([la treb.2] i jo). Si bé d'una banda aporta metode al projecte, de l'altra quant a gestió interna nostra anem més malament que bé." I exposa arguments i casos concrets.

La cap respon: "Jo no em posiciono ni a favor ni en contra de cap. Nomes demano que la feina que hem de fer es faci, i que la fem tan be com poguem. (...) Per molt que m'hi posi jo, que intercedeixi entre vosaltres no se si arreglarem res. / Si en parleu amb la [persona empresa externa, cap intermèdia 1], m'ho feu saber."

En el cas 3, encara que hi ha evidències de conflictes interns, no és avaluable perquè no s'hi veu la reacció del cap

Deixant de banda el cas 3, pel que fa a les reaccions dels caps no es corresponen a la manera d'actuar d'un bon cap, llevat d'1.3b, encara que aquesta iniciativa d'intervenir entre companys es veu desvirtuada per la resta d'actuacions. Segons el model d'avaluació de comandaments de la Generalitat (Secretaria de Funció Pública, 2010), a la taula següent es mostren alguns dels trets més significatius que no es corresponen amb un bon cap. S'indica amb el signe igual (=) els casos en què es compleix l'ítem i amb (≠) els que no. En cas que no es pugui valorar s'indica amb el signe (∅). Recordem que la valoració és excel·lent o inferior, en què inferior equival a insuficient.

Taula 18. Competències del comandament. Casos 1, 2 i 3

Direcció persones	Casos		
	1	2	3
Nivell inferior			
No coneix els punts forts i febles dels membres del seu equip	=	=	∅
No té els criteris clars i, o bé no els comunica, o bé ho fa però de manera confusa	=	=	=
Nivell excel·lent			
Fa suggeriments al seu equip en lloc de donar ordres	≠	≠	∅
Lideratge			
Nivell inferior			
No manté sempre i en tot moment un tracte respectuós amb tots els membres del seu equip.	=	=	=
Quan sorgeixen problemes de relació dins l'equip, la situació es fa més i més conflictiva perquè no els ha afrontat en el moment inicial.	∅	=	∅
Nivell excel·lent			
Porta un seguiment correcte de l'acompliment de les normes i funcions dels membres de l'equip	≠	≠	≠
Desenv. persones			
Nivell inferior			
No coneix les àrees de millora dels membres del seu equip.	=	=	∅
Fa encàrrecs de treball sense tenir en compte les mancances del seu equip.	=	=	∅
Nivell excel·lent			
Delega o proposa encàrrecs de treball als membres de l'equip, amb la qual cosa contribueix al seu creixement.	≠	≠	∅
Manté sistemàticament oberts els canals de comunicació amb els membres de l'equip.	=	≠	=

Així, veiem que els caps presenten indicis de deficiència del que seria un comandament satisfactori: passen per alt el treballador o ordenen sense escoltar, amb la qual cosa es desentenen de l'equip de treball que tenen a càrrec seu i, consegüentment, del bon funcionament de la feina. Per tant, no exerceixen el seu rol de manera adequada.

Analitzem, per altra part, quina és la manera d'actuar del treballador a partir d'algun dels indicadors que destaca el *Diccionari de competències clau* de l'Ajuntament de Barcelona.

Taula 19. Competències clau del treballador. Casos 1, 2 i 3

Assoliment	1	2	3
Iniciativa: predisposició a actuar de forma proactiva i no només limitar-se a pensar en allò que s'ha de fer en el futur	sí	sí	∅
Orientació a l'assoliment: preocupació per realitzar bé el treball o sobrepassar un estàndard	sí	sí	∅
Planificació i organització: capacitat per prioritzar i establir línies d'actuació, optimitzant recursos que garanteixin l'acompliment dels resultats esperats mitjançant una gestió eficaç del propi treball i del dels seus col·laboradors/ores	sí	sí	∅
Gestió de l'equip			
Treball en equip i cooperació: intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts, com a oposat a fer-ho individualment o competitivament.	sí	sí	∅
Gestió personal			
Autoconfiança: convenciment sobre la pròpia capacitat per a realitzar amb èxit una tasca o escollir l'enfocament adequat per realitzar un treball o resoldre un problema	sí	sí	
Compromís amb l'organització: capacitat i voluntat d'orientar els propis interessos i comportaments cap a les necessitats, prioritats i objectius de la companyia	sí	sí	∅
Pensament			
Aprentatge i utilització de coneixements: inquietud i curiositat constant per aprendre o saber-ne més. Contempla l'afany de posar en pràctica i ampliar els coneixements tècnics, professionals o de gestió, així com transferir aquells coneixements relacionats amb el treball.	sí	sí	∅
Orientació estratègica: habilitat de vincular visions a llarg termini i conceptes amplis al treball diari. En els nivells baixos inclou la simple comprensió d'estratègies. En els nivells més alts és un sofisticat coneixement de com l'entorn en el sentit més ampli influeix en les estratègies i com aquestes, a la vegada, determinen les diferents accions/escenaris.	sí	sí	∅

El perfil del treballador respon al d'un professional amb criteri que no dubta a plantejar el seu punt de vista quan els resultats no són satisfactoris, com es pot veure a:

- a) "M'agradaria francament, que ens tinguessiu en compte, tant al [company] com a mi, quant es dissenyen planificacions de tasques perquè de manera constructiva i desde la nova experiència directe en el treball poguem donar la nostra opinió per el millor funcionament de la unitat." (1.30b)
I si, m'agradaria que la [cap] tingues en compte els nostre criteri com a graduats, i d'aquesta manera poder contribuir a una millor planificació de les tasques. (1.30c)
- b) "M'agrada la feina, hi disfruto i ho faig de molt de gust. Ara bé, no veig gens clara la gestió de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] amb nosaltres ([la treb.2] i jo). Si bé d'una banda aporta mètode al projecte, de l'altra quant a gestió interna nostra anem més malament que bé. Per ex.: (...)
La situació ja ha arribat massa enllà, (...) estem pagant plats que no s'han trencat per la nostra desídia o indiferència." (2.23d)

Pel que fa al cas 3, referent als rols no és procedent extreure cap conclusió atesa la poca informació que en tenim.

En definitiva, veiem que majoritàriament a 1 i 2 el cap no exerceix el seu paper, cosa que a la vegada desproveeix el treballador de la possibilitat d'actuar en el seu propi rol, com passaria en una interacció sana. La manca de confiança i de respecte i la no acceptació del si mateix de l'altre confirmen que estem davant d'un tipus de relació de complementarietat patològica que causa la *desconfirmació* del treballador, amb la frustració, desesperació i confusió corresponents.

Adicionalment, seguint les claus proposades per Parés, s'analitzen preferentment els missatges del suposat assetjador, malgrat que no es poden tenir en compte tots els elements amb què Parés descompon l'assetjament, com ara la campanya de descrèdit contra la víctima o els discursos falsos adreçats a l'entorn perquè difícilment apareixeran en els missatges que el suposat assetjador adreçava a la víctima. Així, es tindran en compte els aspectes següents:

1) Fase de seducció

a) Captació de la víctima. S'analitza en les marques d'enaltiment de la futura víctima:

- a. Es mostra adulator, és a dir, afalaga "servilment [la futura víctima], per guanyar-se la seva voluntat" (DIEC). S'hi afegeix *sol·lícit* ("delerós de servir, complaure, etc., una persona o una cosa per la qual hom sent interès" (DIEC)) pel fet que tots dos mots comprenen la idea de *voler agradar l'altre*.
- b. Provoca llàstima, és a dir, "pietat, compassió" (DIEC).
- c. Mostra compassió: "sentiment amb què hom pren part en el sofriment d'altri", DIEC.

b) Relació de doble vincle:

- a. una relació intensa de gran valor físic o psicològic per a la víctima;
- b. uns missatges en forma de paradoxa: ni vertaders ni falsos, sinó indeterminats;
- c. la impossibilitat del destinatari de metacomunicar-se o d'exposar la paradoxa.

Reacció de la víctima:

- a. buscar indicis que li puguin haver passat per alt,
- b. obeir literalment totes les ordres i
- c. tancar tots els canals de comunicació d'entrada.

2) Fase de conflicte

a) Detecció del conflicte

b) Comportament de la víctima com a persona crítica que no es deixa manipular

c) Comportament de l'assetjador vers la víctima: manipulació de la víctima

- i) Primers atacs (petites dosis de crítica amb bones intencions, promeses o missatges tranquil·litzadors), hostilitats més freqüents o progressiva indiferència envers l'assetjat
 - ii) Relació de joc sense fi: canvis de significat dels quals no és possible parlar
 - d) Comportament de l'assetjador vers l'entorn: manipulació de l'entorn.
 - i) Ús de paraules talismà.
 - ii) Falsos dilemes, discursos falsos o sobretot maledicències respecte de la víctima
- 3) Fase d'assetjament

A continuació, a la taula 20, corresponent al cas 1, s'indica de quina manera es mostra cadascun dels paràmetres o es marca amb \emptyset en cas que no aparegui. A la taula 21, corresponent al cas 2, com que el cap només es mostra adulator, s'indica en quines converses i com. A les taules 22 i 23 s'analitza si hi ha símptomes de doble vincle, en el qual es dona per suposada la relació intensa, bé perquè la mateixa feina ja suposa una relació de gran valor per a la víctima, bé perquè en el moment de seducció hagi pogut quedar captada. Es comprova, doncs, si es donen missatges en forma de paradoxa i la impossibilitat del destinatari de metacomunicar-se o d'exposar la paradoxa, que a les taules s'indica com a *distanciament*.

Pel que fa al cas 3, no podem anar al fons de qüestions pròpies d'aquesta fase. De fet, el poc material de què es disposa fa l'efecte que el conflicte s'ha iniciat abans i que, per tant, ens trobem en un moment posterior a la seducció. Cal, però, destacar el fet que el cap es mostra com a model a seguir: "A mí no hay tarea o labor que me resulte ajena a la hora de componer un trabajo" (3.1b).

Taula 20. Fase de seducció: captació de la víctima. Cas 1

Conv.	Missatge	Adulador/Sol·lícit	Provoca llàstima	Mostra compassió
1.1	La treb. demana al cap una solució per la sobrecàrrega de feina i el fet d'haver de fer hores de més. La cap respon: "Si [treb.] ho sé, demà intentaré parlar amb el [cap de la cap], a veure quina solució ens donen, si és que ens dona alguna.... jo ho espero"	Sol·lícit: "intentaré parlar amb [...]"	Dona a entendre que la compregui, que no està a les seves mans i no pot prendre aquesta decisió: "a veure quina solució ens donen", "jo ho espero".	Confirma la situació ("Si [nom treballador] ho sé"), que ve a ser com "conec i comprenc el problema". Proposa de cercar una solució.
1.2	Davant la sobrecàrrega de feina la treb. demana repartir una feina. La cap respon: " <u>Tranquil·la</u> ja li passo a [nom del company del treballador]."	Sol·lícit: "ja li passo a [X]"	∅	"Tranquil·la ", en el sentit d'"entenc la teva situació" i redistribueixo feines.
1.3	La treb. reenvia un correu que ha enviat al company, amb el qual hi ha desavinences, per millorar la relació. Exposa com se sent i demana ajut a la cap. La cap respon: "(...) jo si voleu seiem els tres amb calma i en parlem o si preferiu parlar vosaltres dos sols, com vulgueu, jo us ajudo en el que calgui i posaré tot de la meva part perquè això funcioni i la feina tiri endavant sense problemes. Compte amb mi pel que necessitis."	Sol·lícit: "si voleu", "seiem", "parlem", "si preferiu", "us ajudo en el que calgui", "posaré tot de la meva part", "Compte amb mi pel que necessitis" El "jo", prescindible, remarca sol·licitud.	∅	El mateix oferiment és el correlat d'"entenc la dificultat i m'hi implico".
1.5	La cap reenvia un correu a la treb. en què un tercer elogia la treb. ("es muy buena profesional y muy competente trabajando") i deixa malament el seu company. La cap diu: "Mira't aquests correus, pero després si us plau els elimines."	Adulador: Indirectament corrobora l'elogi i alhora l'hi està fent.	∅	El reenviament d'un correu que no és seu i la indicació que l'esborri.
1.7	Davant el comentari de la manca de temps, la cap respon: "Ho sé, és yn mes complicat, potser és millor no donar vacances aquest mes. Tranquil·la intenta prendre t'ho amb clama, una cosa darrere l'altre."			"Tranquil·la", en el sentit d'"entenc la teva situació; no t'angoixis".

Taula 21. Fase de seducció: captació de la víctima. Cas 2. Cap adulator

Conv.	Missatge
2.1	Davant d'una proposta de la treb. 1 la cap respon: "ets una crack. (...) / La teva proposta està molt be. / Descansa. / Bones vacances, que de ben segur, te les has guanyat. 29.07.11
2.5	La treb. 1 proposa fer una feina, a la qual cosa la cap respon: "tens tot els permisos que necessitis, només faltaria amb una persona com tu i que a més aporta aquesta iniciativa. Sort en tinc de tres o quatre que treballeu tan be." 14.12.11
2.6	La treb. 1 proposa una estratègia de millora. La cap respon: "Ets una super-super crack! D'on treus el temps per "investigar"? / Gràcies" 15.12.11
2.18	Cap fa una pregunta tècnica. La inicia: "Vosaltres que en sabeu tant". 23.05.13
2.21b	Sobre una tasca encomanada i lliurada per la treb.1 la cap demana un canvi: "Tu que en saps tant, dona-li una volta, si us plau."
2.22	"Com sempre dir-te que no puc estar més d'acord amb tot el que dius, [treb. 1]! T'estàs convertint en "una expertesa de [àmbit temàtic]" (no se si ho dic bé). Hem de parlar, i preparar millor les reunions." 29.10.13

Taula 22. Fase de seducció: doble vincle. Cas 1.

Missatge	Resposta	Signes de doble vincle
La treb. exposa l'excés de feina que té: 1.1, 1.7, 1.8, 1.11, 1.26, etc.	Les respostes majoritàriament són d'una cap sol·lícita, disposada a parlar i col·laborar: 1.1. Si (...) ho sé, demà intentaré parlar amb el [cap de la cap] a veure quina solució ens donen, si és que ens dona alguna..... jo ho espero 1.7. "Ho sé, és yn mes complicat (...). Tranquil.la intenta prendre t'ho amb clama, una cosa darrere l'altre." 1.8. Ok en parlem	Paradoxa: La treballadora es veu abocada a la mateixa quantitat de feina, sense que la cap atengui les seves argumentacions malgrat mostrar-hi bona predisposició. Distanciament: En realitat no se'n parla mai.
La treb. pregunta els criteris de treball, que voldria per escrit: 1.19, 1.21b, 1.22b, 1.24a.	Les respostes majoritàriament són d'una cap sol·lícita, disposada a parlar i col·laborar: 1.19. "Parla si us plau amb el [company de la treballadora], ell t'explicarà, Al [company de la treballadora] (...), és el dia a dia nostre, no podem fer res, de moment." 1.22c. "no hi canvi de criteris, si trobes el correu envia 'm el i en parlem." 1.24a. "El funcionament de les noves tasques comença avui. El [company de la treballadora] se les va apuntar, si us plau parla amb ell i sino ho parlem els tres, cap problema."	Paradoxa: La treballadora ha de continuar treballant sense criteris. Distanciament: La cap vol mostrar bona intenció, però mai aclareix plans de treball per escrit.
Missatges de la treballadora en què demana intervenció de riscos laborals i de directius: 1.29 (6.02.17). Segons comentaris de la treballadora, al cap de 10 dies encara no havien fet res. 1.30c (28.02.17). No en consta resposta		Paradoxa i distanciament: S'evidencia la coerció en què es troba la treballadora i la manca de diàleg amb què topa.

Taula 23. Fase de seducció: doble vincle. Cas 2.

Conv.	Missatge	Resposta	Signes de doble vincle
2.11	La treb. 1 es mostra perplexa perquè algú altre ha fet una feina responsabilitat seva. Proposa com s'hauria d'haver fet i pregunta què cal fer amb la segona part de l'encàrrec. 06/02/13	La cap confirma el que diu la treballadora: "Es cert (...) per que sabeu més de què va. (...) Potser el malentès ha estat per que hem fet reunions (...) i no us hem convocat". I no respon els dubtes sobre què cal fer. 06/02/13	Paradoxa: ser especialista en un àmbit i privar de participar-hi Distanciament: no convocar a reunions; no respondre el dubte.
2.12c	La treb. 1. lliura un encàrrec de la cap aparentment senzill per a un cap d'una altra unitat: "No us compliqueu. La mateixa informació [x], en un document..." (12b). 20.02.2013	La cap només respon: "Això és el que em passeu per enviar al [cap unitat extern a l'organització]?" 20.02.2013	Paradoxa: 12b és una instrucció paradoxal: calia desobeir-la per poder-la obeir: a) "No us compliqueu", però b) és per a un directiu
2.13c	La treb. 1 lliura una tasca amb unes esmenes que havia sol·licitat la cap. 26.02.2013	La resposta de la cap és " No veig els canvis....", tot i ser-hi. Vol dir que no s'han fet? Que no s'han fet bé? No es diu què cal fer: refer-ho?, marcar-los? 26.02.2013	Paradoxa: manifesta no veure el que hi ha. Distanciament: El to adust no convida a demanar aclariments.
2.15	La treb. 1 envia a destinataris diversos l'enllaç a una notícia, de la pròpia unitat, publicat per una unitat de comunicació de la mateixa organització. 11.03.13	La cap manifesta que hi ha una errada. La interpretació és difícil: a) constatació sense cap intenció; b) retret a la treb. 1; c) retret a la unitat que ho publica; d) indicació al treb. 1 que gestioni la correcció de l'esmena. 11.03.13	Paradoxa: vol ser una ordre o no? Distanciament: el to adust no es presta a demanar un aclariment (es desconeix si es va arribar a fer).
2.16	La cap sol·licita a la treb. 1 col·laboració en tasques d'una altra unitat. El to és afable, cerca complicitat ("Que et sembla? No ens hi podem negar no?") 13.03.13	∅	Paradoxa: pregunta retòrica, demana sense opció real de tria. L'amabilitat contrasta amb el to adust i el distanciament dels correus del darrer mes.
2.17	La treb. 1 reitera l'oferiment de col·laborar amb un grup en tasques que executa reiteradament per sota del nivell esperat 20.03.13	Cap: "Gràcies pel teu oferiment...Si que hem de fer pedagogia, si i molta! / Els hem de convocar a tots ells per parlar de tot plegat, i especialment del què vindrà. Però la setmana vinent tenen vacances (...). / Tu mateixa." 20.03.13	Paradoxa i distanciament: La resposta és un sí i no a la vegada. El deix d'amabilitat i llibertat d'acció s'oposa a les coercions i el to adust anterior, en què "Tu mateixa" sembla "no en vull saber res".

Conv.	Missatge	Resposta	Signes de doble vincle
2.18	Adulació de la cap entremig de missatges seus ajustos i amb to de distanciament.	∅	Paradoxa: afalaga per demanar enmig de missatges de to bruscs i distanciament.
2.21b			
2.22	23.05.13, 06.09.13, 29.10.13		
2.23	La cap diu a treb. 1 i treb. 2: "Em sap greu, que no pogueu parlar amb mi quan veniu al despatx, però no sempre puc estar per tothom. (...) Jo tinc una agenda tan plena que si espereu parlar amb mi a última hora, no tindreu els informes a temps" 17.03.14	∅	Distanciament. La cap no pot parlar per excés de feina. Paradoxa. Instrucció paradoxal: només es pot obeir la indicació desobeint-la.
2.23e	La treballadora manifesta a la cap que ella i la treb. 2 han parlat amb un membre del grup amb qui hi havia desavinences i que han fet aproximacions.	La cap manifesta que ja li ho han comunicat, però afegeix "jo tenia pressa i no els hi he pogut dedicar més temps"	Distanciament. Fins i tot davant la bona notícia de llimar diferències entre els membres a càrrec de la cap.

Efectivament, les situacions que provoquen els caps arriben a ser indefinides i incoherents, cosa que pot arribar a causar molta confusió en el receptor. Davant d'aquestes situacions les reaccions que es veuen en les víctimes són:

a) buscar indicis que li puguin haver passat per alt, com es veu a

1.9 (10.06.16). El to d'aquesta conversa –defensiu– és molt diferent de l'anterior –amable–, de 17.12.15. La treballadora vol entendre el perquè de no poder fer un curs, però es dedueix que prèviament hi ha coses que han canviat la bona relació i en vol explicacions.

1.30c (28.02.17). En un correu a la cap per sobre de la cap directa, la treballadora exposa la seva confusió: "Com no entenc res, ho vull comentar amb tu. (...) [Argumentació de les incoherències de feina que veu en la cap directa] jo no entenc res, ...no entenc res del que està passant..."

2.11 (06.02.13). La treballadora vol comprendre el perquè d'una anomalia: "Jo no entenc res! (...) [Argumentació sobre una anomalia] Si ens ho pots aclarir?"

b) tancar tots els canals de comunicació d'entrada:

1.13 (02.11.16). Reincorporació a la feina després d'una incapacitat laboral de 3 mesos

En resum, veiem mostres del que Parés tipifica com a pròpies de la fase de seducció: voluntat de captació de la víctima amb estratègies d'exaltació (adulació i provocar llàstima o compassió) per commoure la víctima. Es reflecteix l'esforç del cap per captar el treballador i generar en ell una relació intensa, i també es donen casos de paradoxes i símptomes de no permetre al treballador de posar-les de manifest. Es pot dir, doncs, que efectivament s'hi estableix una relació de doble vincle.

Quant a la fase de conflicte, en efecte a 1.9 (de 10.06.2016) es fa evident un conflicte en el cas 1 que, encara que fútil –l'assistència a una formació–, marca una inflexió en la relació entre cap i treballadora, la qual seguirà una espiral creixent d'enfrontament. En aquest mateix punt de conflicte, com preveu Parés, l'assetjador es mostra benintencionat: "els dos cursos no són necessaris, formació n'hi ha molta i per desgràcia no es pot anar a tota (...), sinó la feina no surt".

Pel que fa al cas 2, en canvi, a partir del corpus no es pot constatar que un fet concret desencadeni antagonismes. Així i tot, des de 2.11 (de 06.02.2013) s'aprecien incoherències que, de fet, poden fer pensar que s'ha produït algun conflicte anteriorment (la negreta, juntament

amb un canvi de color de la tipografia, corresponen a l'original). Es pot veure en el que planteja la treb. 1, i la resposta de la cap ho confirma:

Es cert [treb. 1], la ubicació l'hauríeu d'haver triat vosaltres, per que sabeu més de què va. A banda, que ara que ho veig, [com diu l'escrit anterior de la treb.1] **efectivament [x] s'ha de posar a [a] i també a [b]**.

Potser el malentès ha estat per que hem fet reunions amb [nom tècnica unitat x2] i gent de [nom unitat x3] i no us hem convocat.

Tal com estableix Parés, ressalta en ambdós casos una actitud crítica de la víctima, una perseverança a defensar els seus arguments, malgrat que contravinguin el parer del cap, d'exposar-los obertament i si convé d'encarar-s'hi, sobretot davant de confusions, injustícies, males praxis a la feina o actes inconfessables. Aquesta actitud, també és molt evident en el cas

3. En destaquen:

1. Cas 1:

a) Davant la negativa de la cap perquè la treballadora assisteixi a una segona formació, aquesta respon:

"De totes maneres ...parlare amb la direcció o amb DG..perque no ho entenc...
Lo unic que pretenc es estar al dia de les novetes legislatives i poder fer una feina....
Francament mai m'havia passat..." (1.9a)

"Segueixo estant en desacord.....per fer be una feina s'ha d'estar format....els canvis laborals son molts...només pretenc estar al dia..per treballar be....i poder doinar resposta als multiples problemes que sorgeixen...i formacio n'hi ha poca....
..res comparable amb la formació que segueix qualsevol gradual social....
tranquil.la hi anire amb el meu temps.....però em reservo el dret de presentar queixa de DG...i al Comitè d'empresa.....
No es pot "castigar" a un treballador..simplement perquè vol saber sobre la tasca que desenvolupa....i simplement vol saber, porque vol treballar be..." (1.9b)

b) Amb motiu de l'atribució de noves feines i de la sobrecàrrega de tasques, la treballadora rebut:

"Però segueixo opinant...que es una tasca molttt senzilla i que la pot fer un aux.
Aquí (...) t'ho haguessin fet sense cap problema." (1.10)

"Abans no quedi feina sense fer i com ja t'he dit abans, ja et dic que es casi impossible acabar tlt el que m'estas passat. Pensa que demà i divendres hauria de començar a fer nòmina i quitances, ja que m'agraderia deixar-ho tot fet abans de marxar de vacances.
Tant aviat acabi tot el que tinc pendent, t'avisó i m'expliques com es calcula, per no perdre més temps, ja que com saps, aquesta tasca l'jno la feia jo fins ara." (1.19a)

"[Nom de la cap] en tot el que envies, fiques que es urgent, per tant costa una mica de saber el teu ordre de rprioritats.
Les enquestes tambe son urgents i el que estic regularitzant de nòmina tambe es urgent..etc...
No puc fer-ho tot al mateix temps. Una cosa darrera l'altre." (1.19b)

c) Davant de prioritats que considera incongruents, la treballadora diu:

“[Cap], saps que el meu últim dia de feina es demà
Tinc saturació de feina, perquè també t’ho he comentat.
No he començat a mirar quitances ni nomina
Estic acabant les enquestes i d’altres coses pendent..estic resseguint correus per no deixar-me res.
Aquest tema caduca al gener, per tant no te res d’urgent.
La feina s’ha de tractar per autèntiques prioritats, tenint en compte les normatives vigents.
Sinó si us plau..enviem una llista de les teves prioritats, per quedar tranquil·la que segueixo els teus
criteris, si alguna cosa no la puc acabar.
Saps que m’estas enviant més fina de la que es pot fer.” (1.21b)

2. Cas 2:

a) Una tasca que corresponia a les treb. 1 i 2 apareix feta, però no de la manera que elles
consideraven. Davant d’això la treb. 1 mostra la seva perplexitat i demana aclariments:

“Jo no entenc res!”

[Demana el motiu pel qual quan en casos de necessitat una unitat no els ha donat suport, en canvi
apareixen altres feines fetes per aquesta unitat sense elles saber-ne res. Exposa com creu que s’hauria
d’haver fet.]

“Això, doncs, que no ho entenc! No sé si hem de [fet x]preparar els continguts que (...) ens passava
com a notícia (i ubicar-los on nosaltres entenem que han d’anar), si ho fa [nom unitat x₁] a la pàgina
que han preparat, si ho fem nosaltres a la seva pàgina?

Si ens ho pots aclarir?” (2.11)

b) En resposta a un reny de la cap per haver lliurat una feina fora de termini, la treb.1
respon:

“En el meu cas des de novembre [el correu és de 17 de gener] que tinc una versió (...) que havíem de
consensuar amb (...), però, com en el cas de la [treb. 2], s’establien altres prioritats.” (2.23b)

“(...) no veig gens clara la gestió de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] amb nosaltres (...).
Si bé d’una banda aporta mètode al projecte, de l’altra quant a gestió interna nostra anem més
malament que bé. Per ex.:

1. (...) teníem (...) 1a reunió (...)el dia 23 d’octubre. Aquesta reunió no es va dur a terme i es va
anar ajornant setmanalment fins el 14 de gener. Tenint en compte que (...) és una actuació més
que prevista, no ho trobo gens normal.

2. (...) les reunions [amb x] es van convertir en reunions de fiscalització (...) més que de treball
(...), cosa que no ens ha ajudat gens (...).

3. A la reunió [x] vam consensuar [x]. Tot i que vaig tenir en compte tots els punts que vam
comentar i les dificultats que va suposar concretar-lo (...) fa un decàleg de punts oblidats o no
tinguts en compte. Potser ho havia d’haver comentat dimarts, no? Al·lega que la distància
dificulta, em sona a excusa pq ens havíem vist cara a cara i perquè no he posat mai cap pega per
venir les vegades que calgui.

5. (...) havíem de reunir-nos el dia 9 (...), però (...) aquesta reunió també es va ajornar, és més, no
s’ha fet mai i la [treb.2] es va quedar sola fent-lo, sense criteris consensuats (...), a corre-cuita i
sense temps per a revisions (ni nostres ni teva).

(...) no sé què ha passat, però així no tirem. La situació ja ha arribat massa enllà, i la [treb. 2] i jo estem
pagant plats que no s’han trencat per la nostra desídia o indiferència, que és tal com ens fa sentir tot
plegat.” (2.23d)

c) La cap, amb un argument econòmic, sol·licita a la treb. 1 que redueixi el nombre d’hores
d’una formació que imparteix i l’adverteix que si no ho fa hauran de recórrer a altres
formadors. Davant d’aquesta petició la treb. 1 contesta:

“Tenint en compte les habilitats en [x] del primer [grup de treball], fer aquesta formació en 5 hores ja és sota mínims, per tant reduir-ho a tres i voler obtenir bons resultats, em sembla impossible. Per a mi és una qüestió que no té res a veure amb la retribució ja que les sessions anteriors (...) no se m’han pagat, tot i que la darrera la vaig preparar fora de l’horari laboral ja que no em van permetre fer-ho en hores de feina. Entenc que és una col·laboració mútua entre companys que no tinc perquè cobrar, però sí que s’hauria de poder preparar a la feina.

Així és com ho veig. Deixo, doncs, a les vostres mans de decidir el que considereu més adient.” (2.50b)

3. Cas 3:

a) El treballador demana insistentment el seu horari:

Por otro lado, me hace gracia cuando dices que existe por mi parte una “reiterada costumbre de llegar tarde al trabajo” y, sin embargo, no eres capaz de aclararme un horario concreto porque, reitero, jamás se ha establecido horario alguno. Si, como afirmas, existe un horario más o menos establecido, no debe costarte nada recordármelo. (3.9b)

Davant d'aquesta actitud el comportament d'un assetjador seria el d'iniciar petites crítiques inicialment amb bones intencions, promeses o missatges tranquil·litzadors, que s'anirien convertint en hostilitats més freqüents o en l'aïllament progressiu de la víctima. En aquest punt s'observen divergències entre els casos 1 i 2, i no es pot determinar en el 3 perquè la mala relació està molt avançada i per les poques mostres de correus:

- 1) En el primer, més que crítiques, s'acusa un augment de funcions a la treballadora, atribuïdes habitualment amb dosis d'afabilitat i companyonia (molts *sisplaus* i un llenguatge volgutament de familiaritat). Extraïem a continuació els casos que s'esdevenen entre el 20.06.2016 i el 29.11.2016, amb una incapacitat laboral de tres mesos entremig:

1.10 (20.05.16): "[Treb.], si us plau, gestiona les bestretes"

1.11 (15.06.16): "[Treb.] els has de tenir tu, les noies no ho tenen. Entreu-los entre els 3."

1.13 (02.11.16): "A partir d'octubre, tu portaràs lo de les enquestes, tal i com vam dir, que aniríem canviant les tasques. Està tot al dia, et vaig passant el que vagi arribant. / En parlem quant vulguis."

1.14 (23.11.16): "Si us plau prepara aquest certificat per enviar-lo al jutgat. Poseu-li el membrete nostre." La treballadora respon tot seguit que això ho fa un altre treballador.

1.15 (29.11.16): "He vist que la [secció X] només hi ha una persona, ho fas porfa?"

1.16 (29.11.16): "Si us plau revisa els informes que vagin arribant perquè no se'ns passin el plaços. Si el veu ok, li dius al [treballador x] i sino, li comuniqués que ha de canviar. Ja em diràs"

1.17 (29.11.16): "Necessito de forma urgent, i millor per telèfon i correu, que reclamis [x]. Ja fa molts mesos i no ens han dit res. S'hauria d'arreglar per [x]. / Ja em diràs."

- 2) Pel que fa al segon s'observen petites repreensions de la cap, amb o sense mostres de bona intenció, que s'alternen amb afalacs, juntament amb signes de distanciament:

a) Reprensió: 2.12c (20.02.13), 2.13c (26.02.13). Vegem:

2.12c (20.02.13): "Això és el que em passeu per enviar a [x]?"

b) Afalac: 2.18 (23.06.13), 2.20 (03.06.13), 2.21b (06.09.13), 2.22 (29.10.13). Vegem:

2.18 (23.06.13): "Vosaltres que en sabeu tant (...)"

2.20 (03.06.13): "La feina ben feta, te les seves compensacions. La vostra, ja dona els primers fruits" 2.22 (29.10.13): "Com sempre dir-te que no puc estar més d'acord amb tot el que dius, [treb. 1]! T'estàs convertint en "una expertesa de la gestió del canvi" (no se si ho dic bé)."

c) Reprensió amb un punt d'afalac:

2.23a (17.01.14) (només un fragment): "(...) no pot ser que el dia abans de [x], encara no tinguem el document tancat (...). Si espereu parlar amb mi a ultima hora, no tindreu els informes a temps. (...) Com a norma (i em sembla que ja ho he dit altres vegades), (...) feu-los amb temps (...). I en aquest punt, sere exigent. / (...) Aquest informe (...) no esta prou treballat, cal canviar [x], molts dels punts son massa superficials, i en algun paragraf no hem emprat les paraules adequades (...). Fa uns mesos, vosaltres va fer uns documents, ppt, molt bons, amb uns continguts que us serveixen per alguns punts d'aquest informe. Si us plau, aprofiteu la feina feta i de qualitat que teniu.

d) Afalac i bona intenció: 2.23c (18.01.14), 2.23d (20.01.14), 2.23e (24.01.14). Vegem:

2.23d (20.01.14): "Se que aquesta feina t'agrada i es nota. Realment, no se que ha passat. Tot plegat em sap molt greu (...). / Sobretot tu, demostres interes i iniciativa, i es d'agrair.

2.23e (24.01.14): "Us felicito! / Tres bones professionals treballant en equip, no com individualitats, sou molt mes "potents". / Tots hi sortirem guanyant. / En a mi, m' heu fet contenta!"

e) To autoritari i rude: 2.26 (29.01.14), 2.34c (11.04.14), 2.35 (14.04.14). Vegem:

2.26 (29.01.14): "De demà no pot passar que m'envieu (x)"

Es constata, doncs, l'augment progressiu de feines en el cas 1 i les reprensions més o menys agudes del cap, amb alternança d'un to autoritari i afalagador en el cas 2. En canvi, el creixent aïllament d'una víctima difícilment és observable en paraules del cap, perquè aquest tipus de comunicació és justament per omissió. En el cas 2, de tota manera, es fa evident en 2.35 pel comentari de la mateixa treballadora adreça a la cap:

2.35 (14.04.14). "com que no tinc indicacions de què cal fer, estic fent [z] (...) Només (hi) tinc assignat específicament [x] i això ja està llest. (...) En cas que hi hagi alguna cosa que em vulgueu encomanar (...)"

Tot plegat en un marc en què d'activitat n'hi ha en escriu, com replica la mateixa cap:

2.35 (14.04.14). "Com be saps, hi ha un munt de feina per fer. Suposo que (x) ja t'ho farà saber. Si us plau, coordineu-vos."

Tenint això en compte, revisem si hi ha indicis d'una tendència de la cap a apartar-se o a apartar la treb. 1 i n'hem trobat a la mateixa conversa 2.35 a més de a: 2.12a (19.02.13) (indicacions de la cap per boca d'un tercer, aliè al grup, amb la consegüent manca d'informació, que ha de completar ella mateixa), 2.17 (20.03.13) (davant l'ofertament de la treb. 1 de posar remei per resoldre un problema notori, la cap hi consenteix i alhora se'n desentén), 2.23a (17.01.14) (la cap es queixa per feina mal feta i no consensuada; es lamenta de no poder atendre-les quan treb. 1 i 2 intenten parlar-hi, i alhora els adverteix que no esperin a darrera hora per veure-la),

2.23d (20.01.14) (tot i l'argumentari de la treb. 1 sobre la deixadesa a la feina de la cap intermèdia, la cap evita intercedir-hi) i 2.36 (14.04.14) (canvien de lloc les treb. 1 i 2 per la incorporació d'una segona persona d'una empresa externa a l'organització).

El joc sense fi, tal com Parés caracteritza la relació en aquesta fase, podria quedar representat en el to de cordialitat, simpatia o fins i tot d'amistat amb què la majoria de vegades la cap s'adreça a la treballadora del cas 1. Partint dels mateixos correus en què li encomana noves tasques trobem que els missatges estan carregats d'expressions amables i de proximitat com: *si us plau* (1.10, 1.14 i 1.16), *gràcies* (1.10, 1.14, 1.15, 1.16 i 1.17), *en parlem quant vulguis* (1.13), *porfa* (1.14). Hom no pot objectar res a aquestes expressions, no pot fer una rèplica com ara "Som amigues?" o "Per què em dius *porfa* si igualment m'inundes amb més feina?". Per contra, en el cas 2, llevat d'alguna ocasió, no és tan freqüent trobar en un mateix missatge el to cordial i aspre a la vegada, sinó que, com hem vist, més aviat alterna un to o l'altre segons el correu. Cal no confondre aquest *joc* amb el d'un cap, aspre o no, exigent i amb caràcter, però benintencionat, perquè aquest no seria el tipus de cap que insistentment no atén a raons, s'autocontradiu o defuig els problemes o se'n desentén. Si això és el joc sense fi, amb canvis de sentit en els missatges de les caps, a favor i en contra de les treballadores, veiem que no és tan diferent de la relació de doble vincle, ja que les treballadores es troben en situacions incompatibles, paradoxals, entre uns missatges de proximitat o amb afalacs i les pressions amb excés de feina, feina mal feta i despreocupació davant dels seus arguments.

En aquesta segona fase, quant al comportament del suposat assetjador vers l'entorn es pressuposa que s'hi trobaran *paraules talismà*, però no es pot analitzar en el material dels casos 1 i 3 perquè no hi ha correus del cap adreçats a l'entorn, mentre que sí que en trobem en el cas 2, per exemple a:

- a) 2.10 (25.01.13): la cap comparteix amb part del seu equip –unes 20 persones– informació sobre ciberassetjament als infants. Encara que per si mateix no sigui cap paraula talismà ofereix una imatge de si mateixa de persona sensible amb els infants, els pares i en qüestions d'assetjament; un contrasentit tenint en compte que tot apunta a confirmar que ella mateixa és assetjadora.
- b) 2.24 (20.01.14): "Som un equip, treballem en equip, i pensem com un equip!!!" és el tema del correu que adreça a part del seu grup –més de 20 persones. Envia un article periodístic sobre el treball en equip i encoratja a llegir-lo i a actuar en equip.

- c) 2.28 (20.02.14): correu que envia a part del seu equip, 12 persones, en què assigna feines per grups i reitera el treball en equip: "us demano que treballeu juntes i compartiu la informació, els documents, les propostes, ... fins i tot " les dificultats, problemes i neguits"".
- d) 2.37 (15.04.14): enquesta per fomentar una "bona organització interna".

Mostrar sensibilitat i interès per compartir qüestions de ciberassetjament als infants, parlar de treball en equip o de compartir li dona una imatge externa determinada.

Així mateix, a 2.24 (20.01.14) apareix el fals dilema "importen més els equips que els individus, la unió entre persones més que elles mateixes", com si tenir en compte la persona impossibilités l'equip, quan en realitat no hi ha equip sense les individualitats. Es tracta d'una fal·làcia que aboca el receptor a triar el grup per damunt de l'individu o a desconsiderar la individualitat en pro del conjunt. En realitat no és cap dilema perquè no només una opció no exclou l'altra, sinó que no hi ha equip sense individus. Tot i amb això, pel que fa a la comunicació del suposat assetjador amb l'entorn no s'hi constaten maledicències, com era de preveure, ni tampoc discursos falsos.

Pel que fa a la tercera fase, Parés (2005a) la caracteritza pel fet que la perversió, l'assetjament i l'ús de la paradoxa s'incrementen, i la víctima continua sense poder desvincular-se de la relació o sense poder-ne parlar, és a dir, la relació de doble vincle s'aguditza, i això es reflecteix en el llenguatge. En fer l'anàlisi, encara que es pot veure una tendència creixent a constrènyer la víctima, no podem delimitar moments a partir dels quals això es vegi clarament més accentuat.

5.2. *Empremtes a través del correu electrònic*

Rebellion cannot exist without the feeling that, somewhere and somehow, one is right... The rebel ... says yes and no simultaneously... In every act of rebellion, the rebel simultaneously experiences a feeling of revulsion at the infringement of his rights and a complete and spontaneous loyalty to certain aspects of himself.

Albert Camus. *The Rebel: An Essay on Man in Revolt*

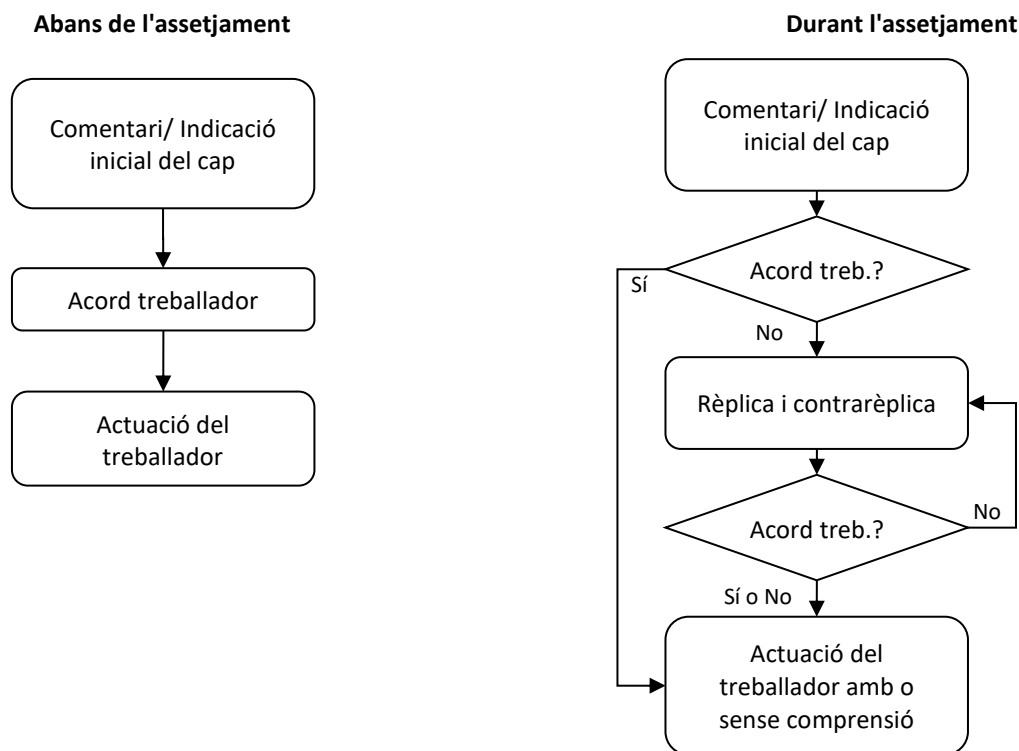
Com hem assenyalat, Andreu (2014) adverteix de la importància, també en termes econòmics, de considerar la qualitat de les interaccions personals dins una organització. A aquestes alçades ja es pot deduir que els aprenentatges que es van generar en tots els casos que analitzem són

negatius per a les dues bandes, caps i treballadors, i també per a les organitzacions. La situació va evolucionant cap a unes posicions cada cop més radicalitzades; entre les dues parts s'estableix una espiral creixent de distanciament, de tensió i una major polarització de cadascuna de les posicions, l'un a l'atac i l'altre a la defensiva. Això comporta una confrontació en què cadascú s'enroca més en la seva posició, cosa que no genera cap benefici ni per a les persones ni per a les organitzacions on treballen. Es desaprofiten ocasions, inèrcies positives i les bones predisposicions inicials de les persones, que degeneren en estats crispats o desmotivats, que no aporten cap valor fecund a l'organització.

D'acord amb les anàlisis de l'apartat anterior es poden aduir motius diversos a aquesta situació, però el que apareix com a més rellevant és la manca de recursos del cap i de l'organització per evitar o millorar la relació que s'estableix entre ambdós bàndols. És més, contràriament, accions com negar la comunicació o no atendre les raons exposades pel treballador i, en contrapartida, imposar-se per motiu d'autoritat incideixen en un empitjorament de la relació, en aquest cas, del tot atribuïble a l'actuació dels caps.

En els casos 1 i 2 es poden veure dos processos d'actuació diferents des que el cap dona les instruccions de feina fins que el treballador les executa. En un primer moment, quan no hi ha mostres d'assetjament, el procés és senzill: a partir d'una indicació el treballador l'executa. Quan s'ha iniciat el conflicte, també aquí es dibuixa el cas 3, la situació és més complexa i pot entrar en un cercle de rèpliques i contrarèpliques més o menys llarg que pot acabar de manera que el treballador executa l'actuació a desgrat i, sobretot, sense comprendre'n el perquè. A grans trets els processos que es produeixen es poden esquematitzar de la manera següent:

Diagrama 3. Processos d'actuació entre el cap i el treballador



Anant una mica més a fons en els aprenentatges que es produeixen podem veure que:

1. Per part dels caps:

- a. En els missatges afalagadors del cas 2, s'observa més perícia en els darrers (2.42 (28.07.14): "Gràcies (...), sempre buscant "estratègies, millores, treballs"...per fer-nos entendre [x]. / Molt be), que en els més crús i matussers inicials (2.6 (15.12.11): "Ets una super-super crack!")
- b. La funció de cap hem observat que era, com a mínim, desafortunada. No s'observa, en aquest sentit, un aprenentatge en positiu: els caps no adquireixen cap aprenentatge per redreçar la situació, ans al contrari, van consolidant estratègies que fomenten:
 - i. L'actitud distant, per exemple la reiteració del treballador a demanar indicacions en els casos 1 i 3. D'entre diversos exemples en destaquem el 1.22b ("Davant del canvi de criteris i de tasques, em pots passar una relació de totes les meves tasques"), i el 3.9a ("Un día más (...) me reitero en mi solicitud del lunes, del martes y del miércoles, que todavía no ha sido respondida");
 - ii. L'hostilitat subliminar o un autoritarisme descarnat, sense donar explicacions ni argumentacions, que cada vegada desconcerta més el treballador, que es troba en una situació més desamparada. En trobem mostres en les paraules dels caps a

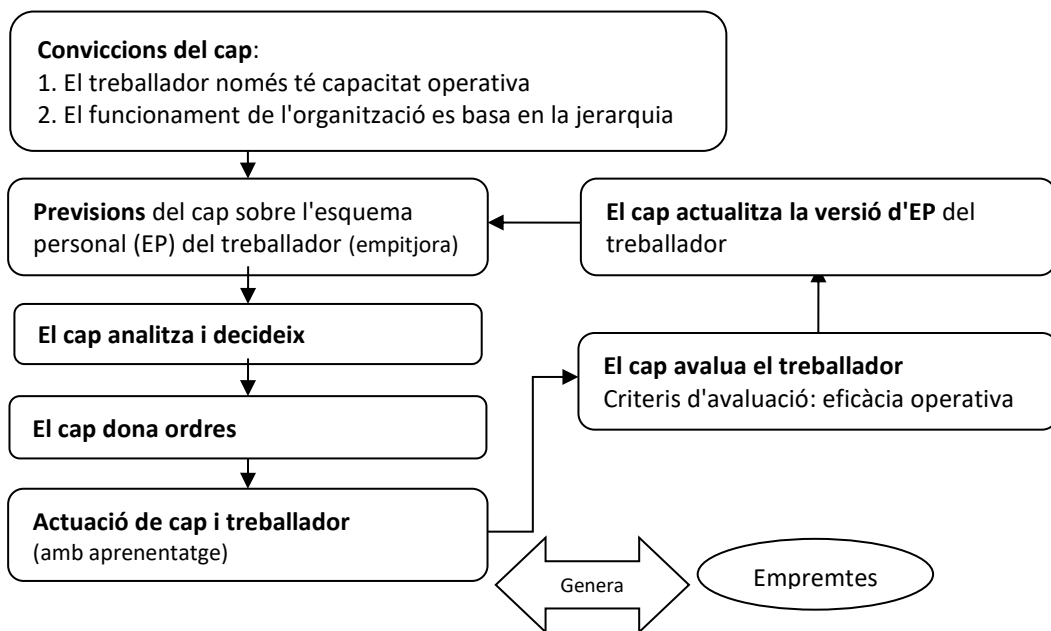
1.21a ("si us plau, (...) [fes això], son les instruccions.") o 2.34c ("Tal com hem quedat!!").

En cadascun dels casos, doncs, es referma i es perfecciona l'aprenentatge d'aquest tipus d'habilitats inadequades per fer de cap, que a més queden impunes atesa la manca d'intervenció d'algun agent extern, ans al contrari, a vegades s'han vist mostres de reforçament per part dels seus caps ("aquesta decisió està consensuada amb la [cap de la cap]")1.9b.

2. Pel que fa als treballadors, el desconcert a què els condueix la privació de comunicació, la barreja dels nivells comunicatius (de relació i de continguts), les paradoxes, el fet que no se'ls escolti, etc., no fan sinó desmotivar-los; es dedueix que la seva relació amb l'organització en comptes de millorar només ha empitjorat.

En els termes d'Andreu (2014), la capacitat operativa com a cap, la que implica coneixements en els procediments més idonis per fer les seves funcions, no han millorat en els processos dels casos 1, 2 i 3. Segurament que una de les raons és que ja en el punt de partida les seves conviccions i la seva pròpia capacitat avaluativa, que comporta entendre el comportament de l'altre i d'un mateix, eren, si no nul·les, limitades a l'operativitat. Això condueix a un cicle d'aprenentatge estancat o recessiu, en el sentit que en comptes de millorar la pròpia funció del cap i contribuir en la del treballador –i per tant a la de l'organització–, s'entra en un cercle viciós d'autoperjudici. Entenem que es tracta d'un procés d'aprenentatge paral·lel al que Andreu (2014, p. 96-101) exemplifica com a aprenentatge inconsistent i negatiu, que destrueix capacitats operatives i de direcció. Gràficament es pot representar així:

Diagrama 4. Cicles d'interacció dels casos 1, 2 i 3. Mètode Andreu (2014)



Les conviccions i els criteris d'avaluació limitats a l'operativitat del treballador van reafirmant successivament la previsió inicial del cap, una visió no forçosament ajustada a la realitat. El cap té el convenciment que el treballador només té capacitat operativa, és a dir, d'aprendre o millorar en destresa a executar una tasca. Per tant, l'avaluació de les tasques del treballador, el cap l'efectua merament des dels criteris d'eficàcia operativa del treballador. Aquest plantejament és parcial, incomplet i no necessàriament veraç. No concep que el treballador pugui tenir altres capacitats que la mera execució de tasques i la millora en això. No preveu la possibilitat que el treballador i fins i tot ell mateix puguin tenir capacitats avaluatives de la situació i d'aprenentatge complet en la interacció amb els altres i les valoracions posteriors. La convicció de partida restringeix l'avaluació que el cap fa de la situació, reduïda a l'eficàcia del treballador en l'execució de cada tasca. Aquest criteri d'avaluació únic el priva de revisar les seves pròpies conviccions i recomença de nou el cicle amb la configuració d'una nova imatge del treballador, poc allunyada de la primera i habitualment més negativa; considerem que és així en els tres casos que analitzem atès que la relació degenera malgrat els clams de diàleg dels treballadors:

- a) Després que la treballadora reclamés ajuda, exposés tasques pendents i previstes, i exigís instruccions de la cap que no li arribaven, la cap respon: "Com ja t'he dit un munt de vegades, aquest tipus de correus, no son els propis perquè la Unitat funcioni correctament. Si tens qualsevol qüestió constructiva, només m'jas de trucar. / Gràcies"

(1.30a). La cap no preveu que la treballadora tingui un criteri i pugui opinar. S'ha de limitar a obeir les seves indicacions, el que s'aparti d'això ho interpreta com un acte subversiu.

- b) La treballadora s'ha queixat dels conflictes amb una persona intermèdia que la cap els havia posat feia poc, i la cap se'n desentén –fixem-nos en la negreta, nostra–: "Realment, no se que ha passat. Tot plegat em sap molt greu (...). / Jo no em posiciono ni a favor ni en contra de cap. **Nomes demano que la feina que hem de fer es faci, i que la fem tan be com poguem.** (...) / Per molt que m'hi posi jo, que intercedeixi entre vosaltres no se si arreglarem res. / Si en parreu (...) m'ho feu saber." (2.23d). De la mateixa manera, ella ha marcat una jerarquia i s'ha de complir, encara que amb més bones paraules, s'inhibeix del problema. Tampoc reacciona quan la treballadora li parla de tasques que es van acumulant i van quedant pendents.

Aquesta visió restringida i limitada de la realitat del cap, impulsor de l'acció a l'organització, si en un principi no concordava amb la realitat, s'acaba materialitzant. En els casos 1 i 2 del corpus en podem trobar evidències amb les manifestacions dels treballadors sobre feines pendents. En tots dos casos es posa de manifest que la feina no té els resultats desitjables i que les caps no hi han reaccionat de manera escaient:

- a) la treballadora del cas 1 ho comenta a una alta directiva: "Estic patint càrregues desproporcionades de tasques, pressió e interrupcions constants que només porten a fer errors per falta de concentració" (1.30c), i
- b) la treballadora del cas 2 ho manifesta a la cap: "Les tasques urgents (...) les anem gestionant dia a dia. Ara bé, (...) hi ha massa aspectes que queden excessivament endarrerits" (2.49). Destaca la solució nul·la de la cap. ("Si ja n'era conscient").

Sembla que ens trobem, doncs, davant de les profecies autocomplertes (*self-fulfilling prophecies*) (Andreu, 2014, p.55-58). Un cap amb visió restrictiva de la realitat impulsa una realitat restringida i no només perd oportunitats de millora, sinó que pot col·lapsar les altres capacitats de les persones a càrrec seu i, per tant, devaluar els actius de l'organització. Observem els aprenentatges amb més detall aplicant els esquemes personals de cadascú en moments diferents. Recordem que per fer-ho tenim en compte:

Taula 24. Elements de l'esquema personal per avaluar empremtes. Andreu (2014)

Esquema personal
Conviccions: sobre l'entorn, particularment de les persones, què en percep i com ho interpreta. Evolucionen amb la interacció i l'aprenentatge.
Capacitats: potencial d'aprenentatge i habilitats operatives. Es poden aprendre, perfeccionar o perdre's en les interaccions.
Criteris d'avaluació: avaluar la situació segons: <ul style="list-style-type: none"> a) eficàcia o eficàcia operativa: beneficis que obté una persona en una interacció amb una altra (millora en rendiment o compensació econòmica); b) eficiència: grau d'atractivitat que té per a una persona en col·laborar en una organització, i c) consistència: grau en què una interacció contribueix a desenvolupar confiança en les persones involucrades en les intencions de l'organització (té a veure amb l'empatia)
Accions o acte directiu que una persona pensa posar en pràctica de manera immediata o la seva reacció real (RR) o prevista (RP) com a resposta a canvis en el seu entorn.
Estat: resumeix les característiques predominants de l'estat de cada persona.

Apliquem els esquemes als casos 1 i 2 perquè tenim més amplitud de l'evolució de la relació; fer-ho amb el cas 3, més reduït, seria imprudent. Assagem de fer-ho en un únic model perquè deduïm que, encara que ambdós casos siguin diferents, els perfils dels intervinents, en el fons, són molt semblants. Inicialment, abans que cap i treballador comencin a interactuar, considerem un tipus d'esquema personal d'ambdós com els que es mostren a continuació.

Taula 25. Esquemes personals inicials. Casos 1 i 2

Esquema personal inicial. Cap	Esquema personal inicial. Treballador
Conviccions	Conviccions
<ul style="list-style-type: none"> a) Els altres només aprenen operativament b) Prima la jerarquia organitzacional: concepció rígida de les funcions atenent la categoria professional 	<ul style="list-style-type: none"> a) Les persones aprenen operativament i avaluativament b) Primeren les capacitats de la persona: l'experiència és un valor per a l'organització
Capacitats	Capacitats
Operatives Avaluatives Aprenentatge complet	Operatives Avaluatives Aprenentatge complet
Criteris d'avaluació	Criteris d'avaluació
Eficàcia	Eficàcia Eficiència Consistència
Acte directiu	Acte directiu
Millorar l'eficàcia Compensació econòmica	No és aplicable
Estat	Estat
L'eficàcia del treballador té compensació econòmica	Disposat a col·laborar i a fer aportacions Compensació múltiple, no només econòmica Aprenentatge complet

Veiem que les conviccions inicials i els criteris d'avaluació són molt diferents. El cap no concep que el treballador pugui millorar més enllà de la seva perícia a fer les seves tasques o que tingui més interès que la compensació econòmica, i l'avaluarà amb aquest paràmetre. El treballador, en canvi, mostra més interessos que el merament econòmic i és procliu a participar. La manca de simetria entre ambdós, si no hi ha intervenció externa que faci veure al cap com són d'inadequades les seves conviccions, aboca indefectiblement a divergències insalvables, llevat que es produeixi una intervenció externa (Andreu, 2014, p. 104-108), fet que no consta en cap dels dos casos. En canvi, sí que s'aprecia una degeneració en la relació. Així, doncs, després de cicles successius d'interacció es produeixen uns canvis, unes *empremtes*, en aquest cas negatives. Al final del procés l'evolució dels esquemes personals del cap i del treballador és el següent:

Taula 26. Esquemes personals finals. Casos 1 i 2

Esquema personal final. Cap	Esquema personal final. Treballador
Conviccions a) Els altres només aprenen operativament b) Prima la jerarquia organitzacional: concepció rígida de les funcions atenent la categoria professional	Conviccions a) Les persones aprenen operativament i avaluativament b) Primen les capacitats de la persona: l'experiència és un valor per a l'organització
Capacitats Operatives Avaluatives només per l'eficàcia Aprenentatge complet	Capacitats Operatives Avaluatives Aprenentatge complet
Criteris d'avaluació Eficàcia	Criteris d'avaluació Eficàcia Eficiència (?) Consistència (??)
Acte directiu Millorar l'eficàcia Compensació econòmica	Reacció real Frustració per: a) Només millorar l'eficàcia b) Només compensació econòmica
Estat L'eficàcia del treballador té compensació econòmica	Estat Gens disposat a col·laborar i fer aportacions Només pensa a marxar

Veiem que l'esquema general del treballador és el que ha patit més modificacions, totes en negatiu. Progressivament, interacció rere interacció, ha sofert un canvi degeneratiu que el perjudica a ell i a l'organització. Se li han negat opcions d'aprenentatge i àmbits de participació i col·laboració. Per tant, se l'ha denigrat en ser tractat de manera inferior respecte de les seves capacitats i expectatives, cosa que progressivament li causarà cada cop més indignació i frustració. En realitat no tenim indicis en els correus que el seu estat final sigui de voler marxar, però no sembla gens sostenible en el temps un tipus de situació així: un treballador

experimentat dins l'organització, participatiu i amb iniciativa, a qui s'ha limitat, els arguments i la visió del qual no compten, etc., ha de quedar amb una situació molt poc còmoda. En tots dos casos és curiós que s'arribi a aquesta situació personal al cap d'una vintena d'anys a l'organització, sense que prèviament hagin tingut problemes d'aquest tipus ni magnitud.

D'altra banda, per part del cap, hi ha una concepció extremament rígida de l'empresa. Com hem vist, l'un i l'altre (els caps dels casos 1 i 2) donen molta rellevància a la jerarquia de l'empresa, fan valer els càrrecs i els perfils professionals per a l'execució de tasques i això els fa desconsiderar càrregues de treball, feines pendents, etc. Tot plegat fa palès que la visió limitada del cap, les seves conviccions i el seu criteri d'avaluació únic van coartant el treballador i a ell mateix. Es tracta d'un tipus de cap nociu que minva capacitats i possibilitats de les persones, i per tant de l'organització, en comptes de fomentar-les o com a mínim preservar-les. És un perfil de cap que provoca canvis negatius en l'esquema personal del treballador i en el propi, degrada les persones i fa que no encaixin a l'organització.

En definitiva, les diferències en els esquemes personals inicials, sobretot pel que fa a les conviccions i els criteris d'avaluació, generen aprenentatges diferents: cada vegada es reforcen més els del cap i es devaluen més els del treballador. Les successives interaccions contribueixen a minvar en el treballador la confiança en les persones de l'organització i la seva implicació. Es constata, per tant, que d'una banda els caps no actuen d'acord amb l'obligació que tenen de:

1. Contribuir a la generación de huellas positivas provocando en las personas, incluida ella misma, un aprendizaje que al menos no las degrade, y
2. Evitar la aparición de huellas negativas atacando sus causas últimas (no solo los síntomas) (Andreu, 2014, p. 48)

i, de l'altra, que tenen una manera de procedir perversa, ja que, en nom del bon funcionament de la feina, oculten el seu únic objectiu econòmic:

puede que quienes toman e implementan decisiones que generan huellas negativas sean conscientes de ello, pero si su único –auténtico o incentivado– objetivo es económico³⁹, procuran ocultarlas o, siendo benévolos, se ha habituado a ni siquiera pensar en ellas sin que aparentemente nos importe mucho. Pueden incluso llegar a disfrazarlas de positivas para disimular aquel objetivo solo económico, lo que demuestra cuán consciente se es de su existencia (Andreu, 2014, p. 43-44).

Tot plegat es tradueix indefectiblement en un gran perjudici per al treballador, però també per a l'organització i la societat: el fet que la situació causés una incapacitat laboral d'uns tres mesos

³⁹ També hi considerem els beneficis en forma de promoció, prestigi social o simplement el benefici de desfer-se d'algú que pel motiu que sigui fa nosa.

en el treballador del cas 1, i el fet que el treballador del cas 2 se'l deixés progressivament sense feina tot i haver-n'hi en escriure.

5.3. Resultats

S'atrapa abans un mentider que un coix
Dita popular

Tot seguit, es resumeixen i valoren els resultats obtinguts amb les anàlisis anteriors; a continuació es confronten aquests resultats amb els trets generals de l'assetjament psicològic, i amb els resultats dels qüestionaris LIPT-60 i CISNEROS de les tres persones voluntàries.

Finalment, al balanç, s'indiquen quines línies de treball s'obren amb aquest estudi i quines aplicacions i avantatges comportaria seguir-les.

5.3.1. Valoració de l'anàlisi

La característica humana derivada de l'autoconsciència que més ens distingeix dels antropoides és la nostra capacitat d'aproximar-nos als altres éssers humans i d'arribar a comprendre'ls.
Massip (2014)

En els casos objecte d'estudi es fa ostensible el tipus de comunicació del que Watzlawick (2017, cap. 3) qualifica com a propis de les relacions malaltes, a saber:

1. La impossibilitat de no comunicar:
 - a. Rebuig de la comunicació: silencis, manques de resposta
 - b. Desqualificacions de la comunicació: autocontradiccions, incongruències, canvi de tema
 - c. símptoma com a comunicació: força major, manca de temps
2. La mescla de l'estructura de nivells de comunicació: el desacord en un contingut s'acostuma a resoldre en clau de la relació entre les dues parts

Desconfirmació

Salut de la interacció: complementarietat patològica

La voluntat de no comunicar es veu en els silencis i l'absència de respostes davant de preguntes explícites i fins i tot repetitives. En el cas 1 els constants silencis de la cap davant les peticions de

la treballadora perquè estableixi prioritats en les tasques s'interpreten com una voluntat clara de defugir aquest compromís. Així mateix passa en el cas 3 quan el treballador sol·licita concreció respecte de funcions, horari i vacances. Pel que fa al cas 2 els silencis són més difícils de detectar: no pot ser d'altra manera si recordem que a diferència del cas 1, que manifesta assetjament amb sobrecàrrega de feina, el cas 2 assenyalava bandejament progressiu i buidatge final de tasques, i per tant manca d'informació, exclusió de reunions –com fa evident la mateixa cap a la conversa 2.11 ("vosaltres (...) sabeu més de què va").

D'altra banda, només en un moment del cas 3 i en alguns del cas 2 afloren mostres de desqualificació de la comunicació, amb autocontradiccions, i de situacions en què s'al·lega el símptoma com a comunicació, és a dir, una força major que priva de tenir comunicació. D'aquest cas se'n dedueix un distanciament progressiu, un mutisme generalitzat del cap, que a més de donar mostres de manca de compromís, reflecteix un cas de *desconfirmació* de l'altre (les treballadores 1 i 2) ja que transmet clarament el missatge "no existeixes", fet que, després d'una fase clara d'elogis per a la captació de la víctima, comporta total confusió a ambdues treballadores.

La pràctica absència de desqualificacions de la comunicació segurament respon al fet que és un tipus de comunicació pròpia de qui es veu atrapat en una situació en què se sent obligat a comunicar-se, però alhora vol evitar el compromís inherent a la comunicació (Watzlawick, 2017, p78). Caldria, doncs, que es donessin les dues condicions perquè aparegués, i això no escau al perfil d'un assetjador, que difícilment se sentirà atrapat, ni al de l'assetjat, de qui es pot constatar la manca de recel a exposar el seu punt de vista (per exemple, a 1.9, 1.10, 1.15, 1.20, 1.30, 2.11, 2.35, 2.50b, 3.1b, 3.7, etc.). No en queda més constància en els correus, però sí que la treballadora del cas 2 manifesta que aquesta estratègia era una constant en la comunicació oral; potser, doncs, és una estratègia més pròpia de la comunicació oral que de l'escrita.

En tots tres casos, doncs, hi ha més o menys indicis d'eludir el compromís inherent a la comunicació, que pel fet de tractar-se dels caps s'interpreta com una manca de compromís a prendre decisions i, per tant, a exercir el càrrec (organització de la feina, mantenir el treballador informat amb relació a les seves tasques, etc.).

El segon indicatiu propi de relacions malaltes són les situacions en què les desavinences en qüestions de contingut es pretenen resoldre en clau de relació (mescla de l'estructura de nivells

de comunicació). En aquest cas les dues estratègies analitzades, l'ús de les paraules com a eina de superioritat i la *desconfirmació*, mostren com la pugna sobre la naturalesa de la relació esdevé més important que els continguts comunicatius. El fet que les paraules del cap en molta ocasions no responguin a raonaments, sinó que esdevinguin una eina per marcar superioritat, es fa molt evident a partir de la conversa 9 del cas 1. A partir d'aquí la relació esdevé un pols, en què la cap reiteradament, per damunt d'argumentar les decisions, dona mostres de ser qui exerceix el poder. Davant dels raonaments de la treballadora, majoritàriament s'evidencia una manca d'arguments de la cap, la qual per contra es remet al poder del càrrec donant ordres taxatives o al·ludeix a la categoria laboral dels altres treballadors. L'ordre taxativa, sense considerar els arguments de la treballadora, també apareix en el cas 2, encara que queda diluït entre correus que continuen contenint elogis, fet que en el global de la relació comporta desconcert. Pel que fa al cas 3, ens abstenim de treure conclusions atesa la poca informació que en tenim.

Des del nostre punt de vista, en la mescla dels nivells de la comunicació, si bé un conflicte de relació es trasllada al terreny dels continguts, en origen és la resposta a una mala gestió de punts de vista diferents –continguts– entre dues parts, que acaba derivant en un conflicte de relació. Els casos analitzats fan evident que qui té més poder obvia els plantejaments i l'argumentari de l'altre: dona respostes autoritàries o bé amb un plantejament que dista tant de l'argumentari de l'altre que, com diu Watzlawick (2017, p. 87), la persona que les rep les tradueix per missatges indeterminats, difusos, o per "tu no existeixes", talment que deriven en pèrdua del *self*. És a dir, el cap no exerceix el seu paper i a la vegada desproveeix el treballador de la possibilitat d'actuar en el seu propi rol, com passaria en una interacció sana. Aquesta relació és de complementarietat patològica i causa la *desconfirmació* del treballador, amb la frustració, desesperació i confusió corresponents. En origen hi ha la manca de capacitat o, com a mínim, d'habilitat del cap per donar solucions lògiques en temes feina, cosa que supleix amb la imposició.

Pel que fa a l'anàlisi tal com planteja Parés (2005a), veiem pels resultats que es fa molt difícil delimitar les fronteres de les fases. En el cas 1 es pot veure a partir de quin correu concret s'inicia el conflicte (1.9 –l'assistència a un curs–), encara que el motiu és tan fútil que és inconsistent pensar que deteriora una suposada bona relació anterior. Quant al cas 2 les mostres de captació i afalac vers la víctima són intermitents i apareixen en uns moments que ja es podrien considerar d'assetjament, encara que en aquest cas en els correus no hi ha cap evidència de conflicte.

Alhora també esdevé difícil discriminar la fase que Parés anomena de conflicte de la d'assetjament, i és difícil, si no imprecís, limitar el doble vincle i la comunicació paradoxal només a la fase de captació de la víctima, quan en realitat la paradoxa en tots dos casos (1 i 2) s'allarga durant tot el procés. Tot plegat fa pensar que caldria una revisió en la delimitació d'aquestes fases o senzillament abraçar la divisió d'Hirigoyen (1999, cap. 3) –seducció i violència–, ja que un cop analitzats els correus es pot comprovar que s'hi corresponen, encara que, sobretot en el cas 2, no es podria delimitar cap línia divisora.

En canvi, és especialment rellevant la relació que planteja Parés entre l'assetjament i la teoria del doble vincle de què parlava Watzlawick (2017). Aquesta teoria defineix clarament el tipus de relació i comunicació que s'estableix en els casos estudiats (1 i 2) i s'endevina, arran del que s'ha revisat al marc teòric, que caracteritza i explica la situació en què, tal com descriuen, es troben les víctimes: incomprensió, incredulitat, confusió, desconcert, coerció, constrenyiment, etc., i perquè la víctima se sent atrapada sense poder fugir. La gran quantitat de correus que es detecten com a mostres de doble vincle reforcen la idea que probablement és una estratègia recurrent en l'assetjament, fet que alhora concorda amb Watzlawick, en el sentit que provoca desequilibris psicològics, tal com també relata la bibliografia de l'assetjament psicològic. Cal prendre en consideració, doncs, la teoria del doble vincle en estudiar l'assetjament a través del llenguatge.

Pel que fa al joc sense fi hem vist que apareix de manera desigual en els casos 1 i 2. Es tracta d'una tàctica no fàcil d'identificar i que, d'altra banda, no es mostra com un element significatiu en aquests processos. I pel que fa al que anomena *paraules talismà*, efectivament ha aparegut als missatges de l'assetjador a l'entorn. Podria ser, efectivament, un estil de l'assetjador, però no s'ha pogut contrastar fins a quin punt seria un tret identificatiu, si bé és cert que concordaria amb la figura de seductor narcisista a què es refereix Hirigoyen.

Així mateix, continuant amb Parés, es confirma en tots tres casos el perfil de la víctima com el d'una persona amb criteri propi que no es deixa manipular o sotmetre fàcilment ni entra en jocs deshonestos. Hi afegiríem que, en els casos 1 i 2 –amb més elements de judici– es tracta de perfils amb un ferm sentit de la professionalitat i de l'ètica en el treball. Això fa que qüestionin el líder i fins i tot s'hi encarin si ho consideren necessari, cosa que predisposa el líder a fer-li més la contra i a un distanciament creixent.

L'evolució del cap en cada cas és diferent. Així, en el cas 1, immediatament a partir del conflicte detectat, no es pot dir que s'observin comentaris clarament hostils, però sí una persistència a assignar noves tasques. Aquests missatges es combinen la majoria de vegades amb expressions amables que denoten relació de cordialitat i fins i tot d'estreta companyonia, a la qual cosa la treballadora no pot objectar res. En el segon cas, en canvi, s'acrediten renys en uns correus combinat amb afalacs en altres.

De tot plegat es dedueix que, des del punt en què s'evidencia o es dedueix un conflicte, la teoria del doble vincle no dista tant, en un i altre cas, del tipus de relació que l'assetjador estableix amb la víctima: continua prenent una bona relació amb la víctima o continua afalagant-la alhora que la carrega de tasques, la reprèn amb un to sec i rude, i es desentén de l'autèntic problema sense atendre argumentacions ni permetre parlar del conjunt de la situació. Les víctimes, doncs, continuen trobant-se enmig d'una gran paradoxa de la qual no poden parlar ni en poden sortir. Advoquem, doncs, per considerar que, en aquest punt del procés d'assetjament, es continua establint una relació de doble vincle entre assetjador i víctima per damunt de la del joc sense fi.

Quant al darrer mètode, relatiu als aprenentatges que es generen en les interaccions dels membres de les organitzacions, el perfil dels caps dibuixats en els casos 1 i 2 apareixen com a perfils nocius. Sobretot és nociu per al treballador, al qual limita i degrada, però també ho és per a l'organització, a la qual fa perdre temps, experiència, resultats, etc., és a dir, l'organització perd en eficàcia, eficiència i consistència. L'estructura d'aquest esquema personal, amb aptituds diverses, entenem que dona més dimensió que la caracterització que fa Hirigoien (2001, p. 206):

si bé determinats contextos poden resultar desestabilitzadors (...), no tothom pot convertir-se en assetjador. Alguns perfils psicològics hi estan més exposats. D'altres saben resistir, sens dubte perquè tenen uns valors morals més sòlids.

Amb tot, davant d'aquesta afirmació, considerar els esquemes personals que proposa Andreu (2014) aporta una informació més objectivable. Tenir en consideració les conviccions i els criteris d'avaluació dels quals parteix cada persona defineix uns perfils més o menys tolerables vers l'altre, les seves capacitats, el seu esperit crític, etc. Aplicant aquesta anàlisi, veiem que un cap amb criteris d'avaluació i conviccions restringides és menys procliu a tolerar la diferència. Contràriament, un treballador crític, participatiu i disposat a defensar les seves conviccions presenta un esquema personal més complex. Entre ambdós s'estableix un tipus de relació i de tracte del cap vers el treballador que encaixa amb l'assetjament psicològic. De tota manera, caldria analitzar més casos i contrastar-los amb casos d'assetjament psicològic per comprovar

que tota relació entre cap i treballador amb aquests esquemes personals, sense intervenció externa, són els que efectivament deriven en assetjament.

Els cicles reiterats de desavinença del treballador concordaran probablement amb cicles de degradació del cap vers el treballador, cosa que s'adiu amb l'assetjament psicològic. En definitiva, observar a través del llenguatge els esquemes personals de cada part és rellevant no només per a la bona gestió i millora de les organitzacions, sinó també per identificar les parts i acotar l'assetjament, incidir-hi i, potser, aturar-lo. Això és així ja que, com hem vist, actuar-hi a temps és una qüestió clau per evitar la degeneració de la situació i per aturar aprenentatges negatius perquè, tal com es mostra en els correus, si l'assetjador no és frenat, augmenta la seva habilitat a assetjar. I arran d'això, l'esquema personal que es modifica més i que, per tant, adquireix més aprenentatges negatius és el del treballador. En aquest sentit també pot ser d'utilitat establir una cronologia en l'evolució de l'assetjament: marcar fases, incidents, actituds del treballador en desacord amb el cap, etc.

5.3.2. Confrontació dels resultats amb els trets de l'assetjament

Com s'ha comentat, la majoria d'estratègies de l'assetjament l'encobreixen i per això es fa difícil de valorar. Feta l'anàlisi, els trets que hem vist que el caracteritzen queden al descobert. A continuació es confronta quins es manifesten en cada cas.

Taula 27. Confrontació dels resultats amb els trets de l'assetjament

		Cas 1	Cas 2	Cas 3
Definició	Pressió laboral	Sí	Sí	Sí
	Comunicació violenta, maltractament	Indirecta	Indirecta	Indirecta
	Repetició, sistematicitat, persistència	Sí	Sí	Sí (poc valorable)
	Durada (mesos no determinats)	Més de 6 mesos	Més de 6 mesos	Uns 4 mesos
	Desigualtat de força entre les 2 parts	Sí: cap vers treb.	Sí: cap vers treb.	Sí: cap/D.Jur.-treb.
Formes	Actes aparentment anodins difícilment provables	Sí	Sí	Sí
	Atacs a la dignitat (degradar, cosificar –no tractar com a ésser racional–, evitar el progrés, etc.)	Sí	Sí	Sí
	Aïllament (amagar informació, material, ignorar la víctima, etc.)	Sí	Sí	Sí
	Excés o manca de feina; feines insubstancials o molt per sota de les que feia	Excés Feines insubstanc.	Manca progressiva Feines insubstanc.	Excés Feines insubstanc.
Condicions	Impunitat: hi ha marge de maniobra sense intervenció	Sí	Sí	Sí
	Amoralitat	Sí	Sí	Sí
	Hostilitat encoberta	Sí	Sí	Sí
Estrat. comunicat.	Manipulació de la informació: paradoxa, mentida, sarcasme etc.	Sí	Sí	Sí (poc valorable)
	Missatges indirectes, vagues, incomplets, sense lògica, excess. abstr. o tècn.	Sí	Sí	
Finalitat	Desqualificacions	Indirectes	Indirectes	Indirectes
	Incomunicar, intimidar, desprestigiar	Sí	Sí	Sí
	Dificultar el progrés	Sí	Sí	Sí
	Paralitzar, confondre, fer dubtar, evitar que compregui	Sí	Sí	Sí
	Anul·lar l'esperit crític de l'altre	Sí	Sí	Sí (poc valorable)
	Denigrar	Sí	Sí	Sí (poc valorable)
	Induir a marxar de l'organització	Sí	Sí	Sí (poc valorable)

5.3.3. Confrontació dels resultats amb els qüestionaris

Em fas festes i no me'n sols fer, o em vols fotre o m'has de menester!
Dita popular

Com a conclusió final de l'anàlisi del corpus, és rellevant contrastar els resultats de l'anàlisi dels correus amb els dels qüestionaris LIPT-60 i CISNEROS administrats als afectats de cada cas, encara més pel fet que, si ho recordem, els darrers no coincidien entre si.

Taula 28. Balanç final dels casos

	LIPT-60	CISNEROS	Anàlisi correus
Cas 1	Dubtós	Sí	Sí
Cas 2	Probable	Sí	Sí
Cas 3	Probable	Sí	Sí?

Deixant a part el cas 3, pel que ja s'ha comentat que es disposa de pocs correus, es considera provat que l'anàlisi de les comunicacions escrites pot ser una manera idònia per comprovar l'estat de salut de les interaccions entre persones d'una organització i, concretament, per valorar l'assetjament psicològic.

5.3.4. Balanç final: pròximes línies de treball i aplicacions futures

De tot plegat es dedueix que és possible establir un sistema de valoració de l'estat de salut de les relacions a través del llenguatge escrit, que seria d'utilitat tant per a l'àmbit intern de les organitzacions com per fonamentar o enervar denúncies (Inspecció de Treball, Sindicatura de Greuges, Administració de justícia, etc.).

Pel que hem tractat en l'ordre del dret, encara que s'ha tocat a tall de visió general, es pot deduir que disposar d'aquest mètode d'anàlisi proporcionaria l'element objectiu necessari per acreditar l'existència d'assetjament psicològic, ja que permet avaluar-lo i objectivar-lo a partir del responsable, de les paraules del mateix assetjador, i no de la valoració que en fa la víctima, com passa amb els qüestionaris LIPT, LIPT-60 i CINEROS. És a dir, aquest mètode permet:

- a) centrar l'anàlisi del fet en l'executor i no en la víctima, tal com proposa Gimeno Lahoz (2004);
- b) verificar l'existència d'un conjunt d'accions i estratègies;

- c) acreditar actes no manifestos, com els silencis o fer el buit, o altres també difícilment constatables, com les paradoxes o fins i tot la mentida;
- d) constatar una interacció dels actes, una sistematització, una intensitat i una durada

Fins i tot, atenent-nos a la doctrina de la CJA, si els causants exercissin un càrrec de responsabilitat a l'Administració, el mètode en qüestió permetria valorar la responsabilitat de l'Administració ja que oferiria la concurrència dels elements necessaris:

- [l']element subjectiu consistent en l'ànim o la voluntat de provocar en una persona la situació d'assetjament per tal que desitgi posar fi a la relació laboral (...) [i]
- [l']element objectiu en el sentit que resti acreditada l'existència d'un conjunt d'accions adreçades a aconseguir aquesta finalitat. (Dictamen de la CJA 131/17)

Tot plegat, amb la possibilitat d'acreditar, amb paraules dels mateixos executors de l'acte,

l'existència de conductes sistemàtiques, recurrents, coherents amb la finalitat pretesa, premeditades, no justificades i amb suficient intensitat per a provocar el dany. (Dictamen de la CJA 131/17)

I, encara més, el fet de centrar l'estudi en el causant del dany, com proposa Gimeno Lahoz (2004), i no en la subjectivitat d'una persona permetria

igualment distingir el que es pot considerar com un comportament antijurídic susceptible de causar el resultat danyós respecte d'aquelles situacions en què, tot i produir-se el dany, no es pot imputar a l'Administració una conducta adreçada a aquesta finalitat, sinó a la sensibilitat o predisposició subjectiva d'una persona per a atribuir un determinat significat als fets amb la consegüent repercussió en la seva salut física i mental. (Dictamen de la CJA 131/17)

En aquest mateix àmbit, com comenta Gimeno Lahoz (2004), apareix la necessitat d'establir una definició consensuada del terme *assetjament psicològic*, per una major seguretat jurídica. Tenir en compte la que proposa aquest mateix autor ("presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración"), per la brevetat, precisió i els altres motius comentats al capítol referent al dret, a més de simplificar i evitar aclariments a cada resolució, guiaria la tasca dels juristes. A banda d'això, és rellevant i no casual el fet que hi aparegui el concepte *denigración*, en consonància amb la línia vermella, *degradación*, que per a Andreu (2014, p. 41) distingeix una empremta positiva d'una de negativa.

Un altre punt rellevant a considerar és la quantitat, periodicitat i termini que cal que compreguin els missatges per examinar. Amb els resultats no es poden determinar aquests aspectes, però sí que es pot confirmar que cal certa quantitat de converses de correus –10 hem vist que són insuficients. A més, si hi ha menys buits en les interaccions, resulta més fàcil de seguir l'evolució de la relació i els resultats poden ser més acurats.

Després de tot, ha quedat pendent per a posteriors treballs poder contrastar les missions de les organitzacions –interna i externa– amb els resultats de les anàlisis del tipus d'interacció. Els motius són les limitacions de no revelar la identitat de les corporacions on han tingut lloc els casos analitzats, i el fet que una de les tres no en té cap d'explícita. De tota manera, considerem suficientment demostrat que dirigir persones, per damunt de tot, implica uns principis ètics, i que no tenir-los en compte "redunda (...) en peores resultados económicos al final" (Andreu, 2014, p. 126). I, com afirma aquest autor, això no es resol afegint artificialment "iniciativas de RSC [responsabilitat social corporativa], buenas prácticas, códigos éticos (...) etc. (...) poco integrados en la esencia de la empresa y en su misión" (Andreu, 2014, p. 126), sinó que és responsabilitat de tots: "No es preciso ser extremista ni heroico al respecto, pero sí reconocer el esfuerzo de todos los involucrados respetando su naturaleza de personas" (Andreu, 2014, p. 158). Per aquest motiu, partir d'uns esquemes personals rics, amb unes conviccions i uns criteris d'avaluació amplis, hauria de ser un requisit indispensable per a directius, caps i tot aquell que tingui persones a càrrec seu.

En definitiva, els mètodes emprats mostren ser útils per a l'examen del llenguatge escrit en les relacions internes d'una organització, ja que aporten dades objectives en situacions de conflicte (sigui d'assetjament psicològic o de relacions patològiques en general). Desenvolupar un mètode únic permetria a l'observador extern endinsar-se en la relació per poder-la conèixer i avaluar. De tota manera, seria necessari reformular un sistema únic d'anàlisi, en el qual es proposa:

- Mantenir i contrastar encara més les propostes d'anàlisi que hem agafat directament de Watzlawick (2017)
- Pel que fa a la proposta d'anàlisi de Parés (2005a), caldria:
 - reformular les fases –probablement simplificades en seducció i assetjament–, i entendre-les orientativament i no taxativament;
 - explotar la idea de relació de doble vincle i contrastar si és la que caracteritza l'assetjament.
- Mantenir i contrastar els esquemes personals d'Andreu (2014) amb més casos d'assetjament; tenir en compte els perfils d'assetjador –seductor narcisista– i d'assetjat –crític i participatiu.
- Considerar i contrastar el valor que poden aportar:
 - la lectura de l'assetjament psicològic de Mayoral (2010) a partir de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu;

- els elements d'anàlisi de la pragmàtica –pel fet que estudia allò que es comunica, encara que no es digui (Payrató, 2003b, p. 84)–, concretament la pragmadialèctica i la cortesia en el llenguatge, i
- les propostes de discurs i poder o discurs i discriminació de van Dijk en l'àmbit de l'anàlisi crítica del discurs.

Malgrat la dificultat que es preveu d'obtenir un corpus d'estudi suficient, seria interessant poder-ho comprovar amb casos suposats d'assetjament o verificats com a tals i, fins i tot, amb relacions suposadament bones dins les organitzacions, i contrastar unes i altres organitzacions amb les seves missions.

6. CONCLUSIONS

Com una font, a voltes, la paraula
diu els secrets del món.
Joan Vinyoli

Després d'aquest periple cal retornar al lloc de partida per constatar fins a quin punt es poden confirmar o desmentir les conjectures originals i comprovar l'assoliment dels objectius.

Partíem de la pressuposició que el correu electrònic havia de ser un instrument essencial per detectar indicis d'assetjament psicològic, malgrat constituir només una part dels actes comunicatius en què es produeix l'assetjament. Hem corroborat que efectivament així és. A més a més, s'ha pogut constatar que el retrat que es pot fer de la situació té relació directa amb la quantitat de correus que es puguin analitzar. Amb tot, encara que es treballi amb un corpus minso, se n'hi poden detectar indicis.

Quant a la pregunta "com detectar amb el correu electrònic aprenentatges negatius en les interaccions personals dins les organitzacions, especialment l'assetjament psicològic?", s'ha confirmat que els mètodes de Watzlawick (2017), Parés (2005a) i Andreu (2014) ofereixen instruments apropiats per fer la detecció a partir de les pròpies paraules dels intervinents. Per això, considerem que cohesionar-les i desenvolupar-les en un mètode únic⁴⁰, tenint en compte els elements clau de les relacions patològiques i concretament de l'assetjament psicològic, pot permetre comprovar, de manera sistematitzada i simplificada, el tipus d'interacció que es dona entre persones d'una mateixa organització.

Pel que fa als objectius inicials vegem si s'ha assolit el que es pretenia. Respecte dels generals,

- 1 (De)mostrar com el llenguatge escrit fa evident allò aparentment ocult en les interaccions personals dins una organització;
- 2 (De)mostrar la rellevància de tenir en consideració la interacció comunicativa escrita entre els membres d'una organització per escatir els tipus de relacions que es generen en les interaccions personals, sobretot per detectar aprenentatges negatius i processos d'assetjament psicològic,

⁴⁰ En cas que es desenvolupi aquest mètode únic, es recomana apreciar la interpretació de l'assetjament psicològic que fa Mayoral (2010) a partir de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu, ja que en la revisió exposada s'intueix que pot aportar-hi valor.

hem constatat que efectivament, amb un mètode prou contrastat, les comunicacions escrites, concretament el correu electrònic, permeten detectar i interpretar el tipus de relacions que s'esdevenen en una organització i els missatges aparentment anodins, però que en realitat poden ser extremament ofensius. Així mateix, també permeten donar compte de com incideix en les persones i quines empremtes –aprenentatges– els deixa.

I quant als objectius específics,

- 1 Comprovar si el correu electrònic entre membres d'una organització constitueix un element suficient per fer una diagnosi dels processos i els tipus d'aprenentatge que s'esdevenen en les interaccions entre caps i subordinats d'una organització.
- 2 Trobar un mètode per al llenguatge escrit per detectar i diagnosticar situacions d'assetjament psicològic.
- 3 (De)mostrar com el correu electrònic pot ser un element de prova (en el si de les organitzacions, en un procés judicial, etc.) en casos de conflicte, especialment en aprenentatges negatius i d'assetjament psicològic.

tal com s'ha dit, s'ha comprovat que desenvolupar un mètode, en la línia del que s'ha proposat en aquesta recerca, per examinar el llenguatge escrit –sigui el correu electrònic o altres mitjans–, permetria diagnosticar el tipus de relacions (malaltes o no, amb assetjament o sense) i d'aprenentatges que s'esdevenen en una organització. Poder-ho fer a partir de les pròpies paraules dels executors, i no amb el que les mateixes víctimes poden considerar d'una manera més o menys subjectiva amb els qüestionaris existents (LIPT, LIPT-60 i CISNEROS), pot aportar un element objectiu de valor inestimable en procediments judicials, administratius o interns de la mateixa organització. És a dir, el mètode aportaria, amb proves del mateix causant, informació objectiva i verificable.

No obstant això, el fet de proposar un nou examen de cap manera implica la invalidació dels qüestionaris existents, ans al contrari: es tractaria d'harmonitzar dos sistemes diferents amb objectius diferents. Si en els qüestionaris esmentats l'anàlisi és a partir de la víctima, en el mètode que es proposa és a partir del suposat assetjador quan interacciona amb la víctima, l'actitud que mostra i la manera que té de comunicar-s'hi. Així, lluny d'insinuar que el nou mitjà supliria els existents, tot fa pensar que combinar ambdós mètodes donaria encara més solidesa als resultats.

Respecte del darrer objectiu específic, "fomentar la perspectiva humana en l'organització i gestió de les organitzacions", tot i ser una qüestió que resideix al nucli central d'aquest treball, com hem dit, només hem estat capaços d'exposar-lo tangencialment per no revelar la identitat

de les corporacions, i pel fet que una de les corporacions ni tan sols les té explícites. Ha quedat palès, amb tot, que dirigir persones comporta, per damunt de tot, uns principis ètics ineludibles per al bon funcionament de l'organització.

Ha quedat prou contrastat, doncs, que les comunicacions escrites, concretament el correu electrònic, permeten detectar i interpretar el tipus de relacions que s'esdevenen en una organització i els missatges aparentment anodins però que en realitat poden ser extremament ofensius. Per això, pot ser de gran ajuda per a les víctimes, la justícia i les organitzacions desenvolupar un mètode únic d'anàlisi del llenguatge escrit en les interaccions de les persones en el si de les organitzacions. Per tant, podem confirmar que:

1. És de rellevant importància tenir en consideració el correu electrònic, i per extensió el llenguatge, com a prova i com a objecte d'estudi en l'assetjament psicològic;
2. Es fa evident la necessitat d'elaborar un mètode d'anàlisi. Com a punt de partida es proposa els tres sistemes amb què s'han examinat els correus (Watzlawick (2017), Parés (2005a) –tenint en compte les dues fases de Hirigoyen (1999)– i Andreu (2014).
3. El nou mètode podria obtenir recursos eficaços de:
 - a. la visió de l'assetjament psicològic de Mayoral (2010) a partir de la teoria de l'acció de Pierre Bourdieu;
 - b. la pragmàtica, concretament la pragmadialèctica i la cortesia en el llenguatge, i
 - c. l'anàlisi crítica del discurs, concretament, les propostes de discurs i poder o discurs i discriminació de van Dijk.
4. Unificar els tres sistemes amb què s'han examinat els correus en un mètode únic comporta els avantatges següents:
 - a. pot aportar informació objectiva i verificable sobre el tipus de relació, les maneres d'interactuar i els aprenentatges que això genera en entorns laborals;
 - b. permet situar l'observador extern enmig de la realitat que s'analitza, i això pot ser de gran valor tant en l'àmbit del dret com per a les organitzacions;
 - c. pot constituir, amb manifestacions del mateix causant, un element probatori de l'assetjament psicològic, que identifiqui l'assetjador; la seva manera d'actuar, i la intensitat, periodicitat i durada d'aquesta violència –rellevant en procediments administratius, judicials o estrictament interns de les organitzacions–;
 - d. pot esdevenir un garant per a les víctimes d'assetjament psicològic, les quals, sense indicis ostensibles –ni en els escrits–, es veuen mancades de proves per

elevant-ho a la mateixa organització o denunciant-ho per vies judicials o administratives.

Tot seguit, un cop es disposi d'aquest mètode d'estudi, seria interessant valorar com són les de determinades organitzacions i contrastar-ho amb les seves missions –interna i externa. Amb això es podria corroborar si els principis originaris de l'organització incideixen directament en una gestió eficaç de les persones, tractades amb respecte i considerant les seves possibilitats de creixement.

En definitiva, podem concloure que és consistent desenvolupar un mètode d'anàlisi que, a partir de les interaccions escrites, permeti explorar i valorar el tipus de relacions que s'estableixen en una organització, i que determini, a través del llenguatge, si s'hi esdevenen interaccions patològiques o tan nocives com l'assetjament psicològic. Esperem que aquesta recerca pugui ser una base i un estímul per a estudis consegüents.

7. BIBLIOGRAFIA

ANDREU CIVIT, Rafael. *Huellas: Construyendo valor desde la empresa*. Barcelona: DAU, 2014.

BARCELONA ACTIVA. *Diccionari de competències clau* [en línia]. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. <<http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp>> [Consultat: 14 d'agost de 2017].

BARRANCO, Justo, 2008. "El miedo puede llevar a la barbarie. Entrevista a Tzvetan Todorov". *La Vanguardia*, 22-10-2008, p. 33.

BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. *Estado de crisis*. Barcelona: Paidós. Espasa Libros, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. *Temps líquids. Viure en una època d'incertesa*. Barcelona: Viena Edicions, 2007.

COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA. *Memòria i anàlisi de doctrina*. Generalitat de Catalunya, 2012.

COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA. Dictamen 131/2017, d'11 de maig de 2017.

CORCHO, Roger. "La ciència enriqueix la nostra manera d'entendre la realitat. Entrevista a Carlo Rovelli" [en línia]. *Mètode*, primavera de 2016, núm 89. <<https://metode.cat/revistes-metode/entrevista/entrevista-a-carlo-rovelli.html>> [Consultat 7 de maig de 2017].

CORTÉS MORATÓ, Jordi. *Filoxarxa. Filosofia en xarxa. Diccionari enciclopèdic de filosofia: autors, conceptes, textos* [En línia] <<http://www.pensament.com/filoxarxa/filoxarxa/>> [Consultat 10 de maig de 2017].

DUNNING, Eric. "Testing' Elias: Aspects of Violence Viewed in Long-Term Perspective" [en línia]. *Papers. Revista de Sociologia*, [S.l.], abril de 2011, vol. 96, núm. 2, p. 309-339. <<http://papers.uab.cat/article/view/v96-n2-dunning/360>>. [Consultat: 15 de maig de 2017].

EURWORK. *European Industrial Relations Dictionary* [en línia].

<<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary>>

[Consultat: 2 d'agost de 2015].

FERNÁNDEZ, J. Manuel. "La noción de violencia simbólica en la obra de Pierre Bourdieu: una aproximación crítica". *Cuadernos de Trabajo Social*, 2005, vol. 18, p. 7-31.

FUERTE MARTÍNEZ, Francisco. "Mobbing o Linchamiento Moral: Violencia social fantasma con resultados de indefensión personal e intransferible" [en línia]. *Jornadas Confederales de Salud Laboral. La violencia en el trabajo*. Confederación de Sindicatos de Trabajadores y Trabajadoras de la Enseñanza. STES-Intersindical. Valencia.

<http://www.stes.es/salud/La_violencia_en_el_trabajo/mobbing.pdf> [Consultat: 21 d'abril de 2017].

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES. SECRETARIA DE FUNCIO PÚBLICA I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ. *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* [en línia]. Barcelona: Escola d'Administració Pública, 2010. (Eines per als recursos humans 6).

<http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_eines_per_als_recursos_humans/06_guia_per_a_lavaluacio_de_competencies_dels_carrecs_de_comandament/docs/guia_avaluacio_competencies.pdf> [Consultat: 14 d'agost de 2017].

GIMENO LAHOZ, Ramón. *La presión laboral tendenciosa (Mobbing)* [en línia]. Girona: Universitat de Girona, 2004. [Tesi doctoral]. <<http://www.tesisenred.net/handle/10803/7675>> [Consultat: 23 d'abril de 2017].

GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L.; RODRÍGUEZ ABUÍN, M. "Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española" [en línia]. *Psiquis*, 2003; núm. 24(2), p. 59–69.

<<http://espectroautista.info/ficheros/bibliograf%C3%ADa/gonzalez2003LIPT.pdf>> [Consultat: 10 de maig de 2017].

GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L.; RODRÍGUEZ ABUÍN, M. *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60* [en línia]. Madrid: Editorial EOS, 2005.

<<http://gonzalezderivera.com/art/pdf/manual-lipt60.pdf>> [Consultat: 19 d'agost de 2017].

GRASSET, Xavier (Realitzador i conductor). (15 de juliol de 2013) "Zygmunt Bauman, societat líquida" [en línia]. *Líquids*. Barcelona: Catalunya Ràdio.

<<http://www.ccma.cat/catràdio/alcarta/nom-programa/Zygmunt-Bauman-societat-liquida/audio/744654/>> [Consultat: 8 de maig de 2017].

HERNÁNDEZ, LINA; GÓMEZ, INGRID CAROLINA. *Procesos de comunicación en casos de acoso laboral* [en línia]. Treball presentat a FISO (Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional), 2014.

<<http://www.fiso-web.org/Content/files/proyectos-premio-fiso/1717.pdf>> [Consultat: 8 d'abril de 2017].

HIRIGOYEN, Marie France. *L'assetjament moral a la feina. Distingir el cert del fals*. Barcelona: Edicions 62 / Paidós. 2001.

HIRIGOYEN, Marie France (1999). *El acoso moral*. Barcelona: Edicions 62 / Paidós. 16a impress., 2010.

INSTITUT D'ESTUDIS CATALANS. *Diccionari de la llengua catalana* (DIEC2). [en línia] <<http://dlc.iec.cat>>.

JAY, Martin. *Adorno*. Siglo XXI de España Editores, 1988.

LABORDA, Xavier. "Tecnologías, redes y comunicación interpersonal. Efectos en las formas de la comunicación digital". *Anales de documentación*, 2005, núm. 8, p. 101-116.

LEYMANN, Heinz. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" [en línia]. *Violence and Victims*, 1990, vol. 5, n. 2., p. 119-126. Springer Publishing Company

<<http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html>> [Consultat: 24 d'abril de 2017].

LEYMANN, Heinz (1996). "The Content and the Development of Mobbing at Work" [en línia]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n. 2, p. 165-184.
< <http://www.zku.amu.edu.pl/kuba/angelski/mobbing1.pdf>> [Consultat: 24 d'abril de 2017].

LIPOVETSKY, GILLES; CHARLES, Sébastien. *Los tiempos hipermodernos*. Barcelona: Editorial Anagrama, 2006.

LLABRÉS Fuster, Antoni; PONS, Eva (coord.). *Vocabulari de dret* [en línia]. 2a ed. València: Universitat de València. Facultat de Dret: Servei de Política Lingüística; Barcelona: Universitat de Barcelona. Facultat de Dret: Serveis Lingüístics, 2015.
<<http://www.ub.edu/ubterm/obres/dret-vocabulari.xml>>

MAYORAL BLASCO, Susana. "Mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu". *Revista Internacional de Sociología*, mayo-agosto 2010, vol. 68, núm. 2, p. 375-398.

MARISCAL DE GANTE Y MIRÓN, Rosa María. *E-mail, SMS y whatsApp: nuevos "modos" de prueba documental*. Editorial Jurídica Sepín, setembre de 2015.

MASSIP, Àngels. "El llenguatge com a sistema complex adaptatiu (CAS): cap a una lingüística integrativa". A: MASSIP, Àngels; BASTARDAS, Albert (ed.). *Complexica. Cervell, societat i llengua des de la transdisciplinarietat*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, 2014, cap. 13, p. 259-290.

PÁNIKER, Salvador. *Filosofía y mística. Una lectura de los griegos*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1992.

PANIKKAR, Raimon. *La plenitud del hombre. Una cristofanía*. Madrid: Ediciones Siruela, 1999.

PARÉS SOLIVA, Marina (no datat). "Estudio comparativo de la teoría de la comunicación humana a las fases del mobbing". [en línia] <<http://www.acosomoral.org>> [Consultat: 14 de febrer de 2017].

PARÉS SOLIVA, Marina. "La comunicación en el mobbing" [en línia] *Primer Simposio Iberoamericano de Ergonomía y Psicología*. Avilés, 2005a.

<<http://www.acosomoral.org/pdf/ResumAviles.PDF>> [Consultat: 14 de febrer de 2017].

PARÉS SOLIVA, Marina. "Detectar al acosador a través del lenguaje". *III Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral*. Vilanova i La Geltrú, 2005b.

PARÉS SOLIVA, Marina. "Mobbing: detección del acosador a través del lenguaje". *Estudios de Antropología Biológica*, 2007, vol. XIII, p. 847-861. Mèxic: Universidad Nacional Autónoma de México.

PAYRATÓ, Lluís. "L'entorn pragmàtic: de corrents i perspectives" [en línia]. *Noves SL, Revista de Sociolingüística*, 2003a, hivern 2003. Direcció general de Política Lingüística.

<<http://www.gencat.cat/llengua/noves/noves/hm03hivern/docs/payrato.pdf>> [Consultat: 2 d'agost de 2017].

PAYRATÓ, Lluís. *Pragmàtica, discurs i llengua oral. Introducció a l'anàlisi funcional de textos*. Barcelona: Editorial UOC, 2003b.

PENALVA VERDÚ, Clemente; MATEO PÉREZ, Miguel Ángel. "Tècniques qualitatives d'investigació" [en línia]. *Materials de suport a la docència en valencià*, 2006, núm. 77. Alacant: Universitat d'Alacant. Departament de Sociologia II, Psicologia, Comunicació i Didàctica.

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/2466/1/Num77_Tecnicas_qualitatives.pdf> [Consultat: 26 d'agost de 2017].

PIÑUEL, Iñaki; GARCÍA, Ariana. *La evaluación del mobbing: cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SB Editorial, 1a ed., 2015.

PIÑUEL, Iñaki; FIDALGO, Ángel M. "La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing". *Psicothema*, 2004, vol. 16, n. 4, pàg. 615-624.

PRIVITERA, Carmel; CAMPBELL, Marilyn Anne. "Cyberbullying : the new face of workplace bullying?" *CyberPsychology and Behavior*, 2009, 12(4). p. 395-400.

ROMM, Celia T.; PLISKIN, Nava. "The office tyrant: abuse of power through e-mail" [en línia]. *Information Technology & People*, 1999, vol. 12, issue: 1, p. 27-43, <<https://doi.org/10.1108/09593849910250510>> [Consultat: 10 de juny de 2017].

ROSANAS, Josep M. "¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?" [en línia]. *Revista de antiguos alumnos*. IESE. Juliol-setembre, 2006. p. 38-42. <<http://www.ee-iese.com/102/pdf/rosanas.pdf>> [Consultat: 10 de juny de 2017].

RUPPEL, Erin k.; GROSS, Clare; STOLL, Arrington; PECK, Brittne S.; ALLEN, Mike; KIM, Sang-Yeon. "Reflecting on Connecting: Meta-Analysis of Differences Between Computer-Mediated and Face-to-Face Self-Disclosure" [en línia]. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2017, n. 22, p. 18-34. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcc4.12179/pdf>> [Consultat: 9 de maig de 2017].

TEMPRADO ESTRAÑA, Manuel. "La Ilustración de Ulises: La lectura de la Odisea a la luz de la *Dialéctica de la Ilustración* de Horkheimer y Adorno" [en línia]. *A Parte Rei*, 2007, n. 52 <<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/page62.html>> [Consultat: 25 de maig de 2017].

WATZLAWICK, Paul; BAVELAS, Janet Beavin; JACKSON, Don D. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder Editorial, 2017.

WHEATLEY, Margaret; FRIEZE, Debbie. "Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host" [en línia]. *Resurgence Magazine*, January-February 2011, issue 264, <<http://margaretwheatley.com/library/articles/>> [Consultat: 21 de maig de 2017].

WIEVIORKA, M. "La violencia: Destrucción y constitución del sujeto" [en línia]. *Espacio Abierto*, 2001, n. 10. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12210301>> [Consultat: 1 de juliol de 2017].

8. ANNEXOS

**LA INTERACCIÓ LINGÜÍSTICA ESCRITA EN EL SI DE LES ORGANITZACIONS
EN CASOS D'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC**

El comportament comunicatiu a través del correu electrònic

ANNEXOS

M. ROSER ANDREU CAMPDEPADRÓS

TUTORS:

DRA. ÀNGELS MASSIP BONET

DR. RAFAEL ANDREU CIVIT

Índex

1. ANNEX 1. CORPUS	134
1.1. Cas1	135
1.2. Cas 2	180
1.3. Cas 3	264
2. ANNEX 2. ENQUESTA	289
3. ANNEX 3. QÜESTIONARIS D'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC	291
3.1. LIPT-60. Cas 1	291
3.2. LIPT-60. Cas 2	294
3.3. LIPT-60. Cas 3	297
3.4. Escala CISNEROS	301
3.5. Escala CISNEROS: respostes i càlcul	302

ANNEX 1. CORPUS

Cas1

Abans del assatjament... feina ja n'hi havia molta...

De:[treballadora]

Enviado el: jueves, 30 de mayo de 2013 14:50

Para:[cap]

Asunto:

[cap]..avui o dilluns...vindre un parell d'hores per la tarda.

(notinc acabades les coses de nomina..i no arribo)

(es tindra que buscar una solució..jo no vull venir a trebalalr per les tardes)(la feina s'ha de poder d'acabar en horari de mati)

De:[cap]

Enviado el: jueves, 30 de mayo de 2013 15:21

Para:[treballadora]

Asunto:

Si [treballadora] ho sé, demà intentaré parlar amb el [cap de la cap] a veure quina solució ens donen, si és que ens dona alguna..... jo ho espero

El 27/06/2014, a las 08:38, "[treballadora]" escribió:

Bon dia [cap],

M'ha comentat la [persona x] que hi ha [concepte y] x tramitar.

Si el [company de la treballadora] no va massa agoviat..li podeu passar ¿?

Es que entre els expedients disciplinaris, les quitances (que perque al [company de la treballadora] no li surtin complementaries..he de modificar totes les vacances de la [treballadors a]) i modificacions que he de fer que estan pendets (que ja no se ni que tinc)...no arribo.

I sinó ho fico a la cua...x quant acabi el que tinc sobre la taula.

M'agovia molt que tot sigui per ara. Jo faig tot el que puc.

El telfon i les consultes em roben molt de temps

De: [cap]
Enviado el: viernes, 27 de junio de 2014 10:16
Para: [treballadora]
Asunto: Re:

Bon dia

[Tranquil.la](#) ja li passo al [company de la treballadora].

[cap]

a.

De: [treballadora]

Enviado el: jueves, 20 de noviembre de 2014 12:53

Para: [company de la treballadora]

Asunto:

[company de la treballadora], cuando quieras tenemos que hablar....
Me sabe malo estas conversaciones.....tenemos que trabajar juntos...y nos
tenemos que entender...
Gracias,

De: [treballadora]

Enviado el: jueves, 20 de noviembre de 2014 13:26

Para: [cap]

Asunto: RV:

[cap], li he enviat aquest missatge al [company de la treballadora]..
Tinc ganas de arreglar les coses i si jo tinc que canviar coses...intentare fer els
esforços necessaris...però reconec que la situació de vegades pot amb mi....

De totes maneres..et demano ajuda.....perque ens ajudis a establir ponts de
millor comunicació entre nosaltres...

b.

De: [cap]

Enviado el: jueves, 20 de noviembre de 2014 13:29

Para: [treballadora]

Asunto: RE:

[treballadora] jo si voleu seiem els tres amb calma i en parlem o si preferiu
parlar vosaltres dos sols, com vulgueu, jo us ajudo en el que calgui i posaré tot
de la meva part perquè això funcioni i la feina tiri endavant sense problemes.
Compte amb mi pel que necessitis.

De:

[treballadora]

Enviado el:

jueves, 20 de noviembre de 2014 13:41

Para:

[cap]

Asunto:

RE:

Gràcies [cap], en parlem en calma...

El 25/11/2014, a las 7:49, [treballadora] escribió:

[cap], hi han dies del mes que no podem agafar per vacances ¿? Dies de nòmina, dies de TC, segon tancament de nòmina, (crec que no hi han més dies marcats al calendari)..

De: [cap]
Enviado el: martes, 25 de noviembre de 2014 7:52
Para: [treballadora]
CC: [company de la treballadora]
Asunto: Re:

Bon dia, excepcionalment al mes d'agost pot haver un dels dos.

[cap]

De: [treballadora]
Enviado el: martes, 25 de noviembre de 2014 7:54
Para: [cap]
CC: [company de la treballadora]
Asunto: RE:

Ok perfecte ¡!
I la resta de mesos ¿? Quin dies i qui s'ha de quedar en cada tramit ¿?

De: [cap]
Enviado el: martes, 25 de noviembre de 2014 9:39
Para: [treballadora]
CC: [company de la treballadora]
Asunto: RE:

En principi cadascú s'ha de quedar per fer les seves tasques, sino és així, perquè coincideix, serà la [persona y] la que faci la feina del que no està, però segons vagin venint les coses, així farem, és molt difícil posar una regla i seguir-la sempre, per tant segons les circumstàncies, així farem.

19/05/2015, a las 9:53, [cap d'una altra unitat]:

Sinceramente [cap], entiendo que no lo tienes nada fácil en tu unidad, cuenta conmigo y si te parece bien nos vemos hoy a las 12,30 en tu despacho, por favor convoca a [treballadora] (es muy buena profesional y muy competente trabajando), y a [company de la treballadora] (de éste no puedo decir lo mismo), pero son los técnicos que tienes, y entre todos vamos a procurar establecer criterios profesionales y serios.

Saludos cordiales.

[cap d'una altra unitat].

De:[cap]

Enviado el: viernes, 19 de mayo de 2015 10:21

Para:[treballadora]

Asunto: RV: informe

Gracia [cap d'una altra unitat], Hoy estoy en [localitat b] hasta el jueves, si quieres nos vemos el viernes.

Saludos

De:[cap d'una altra unitat]

Enviado el: martes, 19 de mayo de 2015 10:22

Para:[treballadora]

Asunto: RV: informe

ok

De:[cap]

Enviado el: viernes, 22 de mayo de 2015 10:01

Para:[treballadora]

Asunto: RV: informe

Mira't aquests correus, pero després si us plau els elimines.

[còpia dels correus anteriors]

De: [treballadora]
Enviado el: jueves, 18 de junio de 2015 8:06
Para: [cap]
Asunto:

[cap],
[persona z] està mirant de canviar les vacances i agafar períodes del [persona w], tal com varem comentar.
Suposo que pot agafar períodes en que joestic de vacances..no ¿? (ja que el que porta ella, no te res a veure amb el que porto jo)
..es que el [persona w]..tenia tenia l'agost com jo...(o com a mínim part)

De: [cap]
Enviado el: jueves, 18 de junio de 2015 8:08
Para: [treballadora]
Asunto: RE:

Jo crec que hi hauria d'haver una o l'altre, per no deixar [localitat a] sense ningú, però si voleu ho mirem. T'ho dic perquè no crec que a la [persona v] li faci gràcia que no hi haguí ningú.

De: [treballadora]
Enviado el: jueves, 18 de junio de 2015 8:15
Para: [cap]
Asunto: RE:

No, no agafara períodes coincidents. No havia entes el que ella em deia.

Ara ho entenc:

El que passa es que hi ha un període que que jo tenia i ella tambe..(ja que el [persona w] treballava)

De: [cap]
Enviado el: jueves, 18 de junio de 2015 8:26
Para: [treballadora]
Asunto: RE:

Ah ok llavors si.

Abans del conflicte

De:[persona u]

Enviado el: lunes, 14 de diciembre de 2015 16:37

Para: [Diversos destinatarios]

Asunto: RE: Empleados X detalle meses de cálculo

En relación con estos empleados, hay que generar nuevamente la [tasca x] excluyendo a los trabajadores afectados en esta relación que os adjuntamos.

Si ya habiais comunicado la [tasca x], lo sentimos pero hay que generar una nueva [tasca x] excluyendo (volvemos a señalar) a estos trabajadores.

El 14 des. 2015, a las 17:20, [treballadora] escribió

[cap],

Acabo d'arribar, ara que ho tenia tot fet.

Ara veig que ho tinc que començar a fer un altre cop les [tasca x]. Jo només venia a fer l'envio.

Res..sant tornemi...

[cap] vaig agobiada de feina.... ho dic perquè potser algú es queixa...pero no tinc temps de respondre totes les consultes.....a banda....tantes interrupcions constants de feina em fan perdre el fil del que faig..i tinc por de que m'acabi equivocant....

De:[cap]

Enviado el: lunes, 14 de diciembre de 2015 17:29

Para:[treballadora]

Asunto: RE: Rv: Empleados X detalle meses de calculo

Hola,

Ho sé, és yn mes complicat, potser és millor no donar vacances aquest mes. Tranquil.la intenta prendre t'ho amb clama, una cosa darrere l'altre.

Abans del conflicte

El 17 des 2015, a las 7:52, [treballadora] escribió:

[cap] he desactivat l'enviament de trucades.

Ja que aquest no es el problema.

Ja parlarem amb més calma...però l'excés de feina que tenim els graduats...motivats per els canvis de [x], seguretat social, etc. i menys graduats...son impossibles de gestionar.

Queden coses sense fer i crec n'has t'estar al corrent.

Fins ara,

De:[cap]

Enviado el: lunes, 17 de diciembre de 2015 08:04

Para:[treballadora]

Asunto: RE: formacio

Ok en parlem

c.

De:[cap]

Enviado el: martes, 10 de mayo de 2016 11:33

Para:[treballadora]

Asunto: RE: formacio

[treballadora]et vaig dir que si perquè nomjés hi havia aquest, però quant va sortir l'altre, crec que és molt més interessant, però si vols anar als dos, demana un dia d'assumptes propis.

De:[treballadora]

Enviado el: martes, 10 de mayo de 2016 12:09

Para:[cap]

Asunto: RE: formacio

ok..ja m'ho pensaré..

Si faig el segon demanare hores per compensar

De totes maneres ...parlare amb la direcció o amb DG..perque no ho entenc...

Lo unic que pretenc es estar al dia de les novetes legislatives i poder fer una feina....

Francament mai m'havia passat...

d.

De:[cap]

Enviado el: martes, 10 de mayo de 2016 12:00

Para:[treballadora]

Asunto: RE: formacio

[treballadora] aquesta decisió està consensuada amb la [cap de la cap], ja que creiem que els dos cursos no són necessaris, formació hi ha molta i per desgràcia no es pot anar a tota, al menys en hores de feina, sinó la feina no surt.

De:[treballadora]

Enviado el: martes, 10 de mayo de 2016 12:09

Para:[cap]

Asunto: RE: formacio

Segueixo estant en desacord.....per fer be una feina s'ha d'estar format....els canvis laborals son molts...només pretenc estar al dia..per treballar be....i poder doinar resposta als multiples problemes que sorgeixen...i formacio n'hi ha poca....

..res comparable amb la formació que segueix qualsevol gradual social....

tranquil.la hi anire amb el meu temps.....però em reservo el dret de presentar queixa de DG...i al Comitè d'empresa.....

No es pot "castigar" a un treballador..simplement perquè vol saber sobre la tasica que desenvolupa....i simplement vol saber, perquè vol treballar be...

Després d'aquest correu em va trucar un cap superior a ella i entre les dues em van fotre una bronca de campionat. Només perquè havia demanat ajuda.

[Absència per formació]

De:[treballadora]

Enviado el: viernes, 20 de mayo de 2016 13:28

Para:[company de la treballadora]

CC: [cap]

Asunto:

Si necessiteu alguna cosa..ja estic aquí..

Vaig a fer envios de [x]

Bon cap de setmana, sinó parlem

De:[cap]

Enviado el: viernes, 20 de mayo de 2016 13:46

Para:[treballadora]

CC:[persona z]

Asunto: RE:

[treballadora], si us plau, gestiona les bestretes.

Gràcies.

De:[treballadora]

Enviado el: viernes, 20 de mayo de 2016 14:27

Para:[company de la treballadora]

CC: [cap]

Asunto: RE

Com sabia que m'ho diries...ja ho havia fet.

Però segueixo opinanat...que es una tasca molttt senzilla i que la pot fer un aux.

Aquí a [localitat a] t'ho haguessin fet sense cap problema.

Intentare enviar avui creta ..i sino dilluns...perque estic mirant quitances...Perque avui no em puc quedar..ni 10 minuts més....perquè tinc la mare de [parella de la treballadora] a l'hospital.

La setmana vinent ...us passare alguna cosa interessant d'avui. sobre AT (sobretot)

Bon cap de setmana [cap],

De:[persona o]
Enviado el: martes, 10 de mayo de 2016 13:15
Para:[treballadora]
Asunto: no te olvides de marcar el descuento de [concepte x]

El 15 juny 2016, a las 13:30, [treballadora] escribió:

[cap]....suposo que teniu controlats el tema de [concepte x].. els descomptes que va passar la [persona o]. No estàn

De:[cap]
Enviado el: miércoles, 15 de junio de 2016 13:53
Para:[treballadora]
CC:[persona z]
Asunto: RE: no te olvides de marcar el descuento de [concepte x]

[treballadora]els has de tenir tu↔, les noies no ho tenen. Entreu-los entre els 3.

De:[treballadora]
Enviado el: miércoles, 15 de junio de 2016 13:53
Para:[cap]
Asunto: RE: no te olvides de marcar el descuento de [concepte x]

Seguimiento:	Destinatario [cap]	Lectura Leído: 15/06/2016 13:54
---------------------	------------------------------	---

[Cap,]..impossible
Estic desbordada
Jo com no ho entro...ho dec tenir borrrat

De:[cap]
Enviado el: miércoles, 15 de junio de 2016 13:55
Para:[treballadora]
Asunto: RE: no te olvides de marcar el descuento de[concepte x]

[treballadora] jo no ho tinc sino digue-li a la [persona o] que t'ho torni a passar.

e.

De:[treballadora]
Enviado el: miércoles, 08 de junio de 2016 13:37
Para: [cap]
Asunto:

[cap], avui [persona z]calculara les bestretes.

Li puc demanar al [persona w] que ho faci.??? .te més temps...[persona z]tambe de bòlit

De: [cap]
Enviado el: miércoles, 08 de junio de 2016 14:16
Para: [treballadora]
Asunto: RE:

[treballadora]les bestretes és feina de graduada.

f.

De: [treballadora]
Enviado el: miércoles, 08 de junio de 2016 14:19
Para: [cap]
Asunto: RE:

[Cap], tinc problemes amb creta que intento solucionar..i estic revisant els no conciliats...i tots els correus pendents..perque tenia moltes coses pendents de contestar.

I es per sortir a l'hora
Quant vagi millor de feina...les tramitare jo
Si vols deixo creta i faig bestretes
Però creta..només ho puc fer jo.
Tu decideixes

De: [cap]
Enviado el: miércoles, 08 de junio de 2016 14:23
Para: [treballadora]
Asunto: RE:

[treballadora]les has de tramitar tu.

Primer dia després d'una baixa de 3 mesos.

[La cap reenvia un correu a la treballadora sobre com emplenar uns qüestionaris de l'INE que l'empres ha de lliurar periòdicament en els terminis que s'hi indiquen.]

De:[cap]

Enviado el: miércoles, 02 de noviembre de 2016 13:40

Para:[treballadora]

Asunto: RV: SOLICITUD DATOS

[treballadora], a partir d'octubre, tu portaràs lo de les enquestes, tal i com vam dir, que anirem canviant les tasques. Està tot al dia, et vaig passant el que vagi arribant.

En parlem quant vulguis. Y

Demana coses que fan altres departaments

De:[company extern]
Enviado el: lunes, 21 de noviembre de 2016 12:38
Para:[company de la treballadora]
Asunto:Retención judicial

Buenos días,

Me comunican desde [localitat b] que el trabajador [persona t]es tuyo, por lo que te adjunto el escrito que nos ha llegado de una procuradora solicitando datos, para que le des el curso que estimes oportuno.

Aprovechar para darte animos, pues imagino que estaras como todos, axfisiado.

De:[cap]
Enviado el: miércoles, 23 de noviembre de 2016 10:26
Para:[treballadora]
Asunto: RV: Retención judicial

Hola [treballadora],

Si us plau prepara aquest certificat per enviar-lo al jutgat. Poseu-li el membrete nostre.

Gràcies

De:[treballadora]
Enviado el: lunes, 28 de noviembre de 2016 10:30
Para:[cap]
Asunto: RV: Retención judicial
Datos adjuntos: PDF en blanco y negro [nom de l'arxiu]

Bon dia [cap],

Els escrits al jutjat els prepara el [persona s]. Ha canviat alguna cosa ¿?

Fins ara,

Em diu coses que no son certes... vaig comprovar-ho i totes les noies eren al despatx

De:[persona n]
Enviado el: miércoles, 23 de noviembre de 2016 14:16
Para: Diversos destinatariis
Asunto:

[Missatge en què s'informa d'un canvi de programa]

De:[cap]
Enviado el: martes, 29 de noviembre de 2016 15:09
Para:[treballadora]
Asunto: RE: Empleados con pluriempleo

He vist que la [secció X] només hi ha una persona, ho fas porfa?

Gràcies,

De:[treballadora]
Enviado el: miércoles, 30 de noviembre de 2016 8:08
Para:[cap]
Asunto: RE: Empleados con pluriempleo

Bon dia [cap],

Suposo que ets concient que és totalment impossible fer tot el que m'estas passant en tant poc temps. Per tant, preimer acabare tot el que tinc pendent i després t'aviso.

Cordialment,

Em demana totes les tasques q fan altres aux

De:[persona r]

Enviado el: lunes, 28 de noviembre de 2016 15:31

Para:[treballadora]

CC: diversos destinataris

Asunto: DISCIPLINARIO [persona q]

Buenas tardes,

Se remite INFORME DISCIPLINARIO DE D. [persona q].

Se envía por valija el informe en papel junto con la comunicación de la deuda.

Solicitaré a la Estructura Comercial informe de perfil comercial de esta vendedora para iniciar los trámites para solicitar la NO SUPERACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA.

De:[cap]

Enviado el: martes, 29 de noviembre de 2016 10:24

Para:[treballadora]

CC:[cap de la cap]

Asunto: Reclamació incidència [persona q]

Datos adjuntos: [nom arxiu]

Importancia: Alta

Hola [treballadora],

La [persona y] no hi és, té la seva mare ingresada a [localitat d]. Si us plau revisa els informes que vagin arribant perquè no se'ns passin el plaços. Si el veu ok, li dius al [persona r] i sino, li comuniqués que ha de canviar. Ja em diràs.

Gràcies

Demana coses que sap que jo no tinc i que jo no porto

Feina d'ella (la cap)

De:[cap]

Enviado el: martes, 29 de noviembre de 2016 10:24

Para:[treballadora]

Asunto: Reclamació incidència [persona q]

Hola [treballadora],

Necessito de forma urgent, i millor per telèfon i correu, que reclamis la incidència d'aquesta treballadora de [localitat c]. Ja fa molts mesos i no ens han dit res. S'hauria d'arreglar per aquesta nòmina.

Ja em diràs.

Gràcies,

De:[treballadora]

Enviado el: miércoles, 29 de noviembre de 2016 12:14

Para:[cap]

Asunto: Reclamació incidència [persona q]

Bon dia,

No localitzo cap incidencia oberta d'aquesta treballadora.

Cordialment,

De:[persona m]
Enviado el: martes, 29 de noviembre de 2016 18:59
Para:[cap]
CC: [alta directiva]
Asunto:Datos ventas [promoció extraordinària]

Buenas tardes,

Remito archivo con los datos de ventas del pasado [promoció extraordinària] para el cálculo de la media equivalente para los liberados sindicales.

Si se precisa algún dato más, me lo hacéis saber.

Gracias

De:[cap]
Enviado el: miércoles, 30 de noviembre de 2016 9:01
Para:[treballadora]
Asunto: RV: Datos ventas [promoció extraordinària]

Bon dia [treballadora],

Si us plau necessito que realitzis els càlculs de la venta equivalent, per poder-ho introduir demà a l'aplicació.

Quna els tinguis me'ls passes.

Gràcies

30 de novembre de 2016

Feina de més. Fins ara la feia un altre. A mi no m'han tret res. Tampoc m'ha comentat res per telèfon.

Urgent. Tot urgent

g.

De:[treballadora]

Enviado el: miércoles, 30 de noviembre de 2016 10:54

Para:[cap]

Asunto: RE: datos ventas

Bon dia [cap],

Abans no quedi feina sense fer i com ja t'he dit abans, ja et dic que es casi impossible acabar tlt el que m'estas passat. Pensa que demà i divendres hauria de començar a fer nòmina i quitances, ja que m'agraderia deixar-ho tot fet abans de marxar de vacances.

Tant aviat acabi tot el que tinc pendent, t'aviso i m'expliques com es calcula, per no perdre més temps, ja que com saps, aquesta tasca li no la feia jo fins ara.

De:[cap]

Enviado el:miércoles, 30 de noviembre de 2016 12:45

Para:[treballadora]

Asunto:RE: datos ventas

[treballadora] necessito aquests càlculs, el més aviat possible. Parla si us plau amb el [company de la treballadora], ell t'explicarà, Al [company de la treballadora] també li passo coses molt sovint, però és el dia a dia nostre, no podem fer res, de moment.

Gràcies

h.

De:[treballadora]

Enviado el: miércoles, 30 de noviembre de 2016 13:05

Para:[cap]

Asunto: RE: datos ventas

[cap] en tot el que envies, fiques que es urgent, per tant costa una mica de saber el teu ordre de prioritats.

Les enquestes també són urgents i el que estic regularitzant de nòmina també es urgent..etc...

No puc fer-ho tot al mateix temps. Una cosa darrera l'altre.

El dia anterior hi ha un c/e en què també li deia que era impossible fer-ho tot.

De:[cap]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 08:30

Para:[treballadora]

Asunto: RE: Enviando por correo electrónico: [nom d'un arxiu pdf]

[no hi ha missatge, queda tallat]

De:[treballadora]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 08:34

Para:[cap]

Asunto: RE: Enviando por correo electrónico: [nom d'un arxiu pdf]

El problema es de temps, senzillament no puc, saps perfectament que m'estas intentant colapsar de feina de manera deliberada.

De:[cap]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 08:37

Para:[treballadora]

Asunto: RE: Enviando por correo electrónico: [nom d'un arxiu pdf]

Perdona, en cap moment era la meva intenció. Aquí anem molt saturats i avui tenim el taller aquest que dura tres hores i no podem fer res, el [company de la treballadora] ha d'estar.

De:[treballadora]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 08:40

Para:[cap]

Asunto: RE: Enviando por correo electrónico: [nom d'un arxiu pdf]

Jo també hi tinc que estar a la reunió ni que sigui a distància.

I també estic molt saturada i tu ho saps millor que ningú.

Repeteixo, es feina que fan els auxiliars. Per elles es un segon ja que es la seva tasca habitual.

gràcies

Demana urgent, tasques q no ho son tant

i.

De:[cap]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 12:37

Para:[treballadora]

Asunto: Fwd: DISCIPLINARIO

[treballadora], si us plau, digue-li a [persona r]si l'informe és correcte o mo, son les instruccions.

El 1 dic 2016, a las 12:38,[treballadora] escribió:

Com no caduca, no l'he revisat a fondo per falta de temps.

j.

De:[cap]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 12:41

Para:[treballadora]

Asunto: Fwd: DISCIPLINARIO

Li hem de contestar ràpid, és un compromís que vem adquirir amb els Directors a la reunió que vem trnir el dia 15.

De:[treballadora]

Enviado el: jueves, 01 de diciembre de 2016 12:46

Para:[cap]

Asunto: RE: DISCIPLINARIO

[cap], saps que el meu últim dia de feina es demà

Tinc saturació de feina, porque tambe t'ho he comentat.

No he començat a mirar quitances ni nomina

Estic acabant les enquestes i d'altres coses pendet..estinc resseguint correus per no deixar-me res.

Aquest tema caduca al gener, per tant no te res d'urgent.

La feina s'ha de tractar per autentiques prioritats, tenint en compte les normatives vigents.

Sinó si us plau..enviem una llista de les teves prioritats, per quedar tranquil·la que segueixo els teus criteris, si alguna cosa no la puc acabar.

Saps que m'estas enviant més fina de la que es pot fer.

Urgenteincapacidadpermanente[persona n]

Es demana instruccions de canvi de tasques i no contesta

Canvia constantment de criteri i costa saber q vol realment

[Intercanvi de correus per respondre unes qüestions que planteja la Tresoreria General de la Seguretat Social referent a una treballadora de l'organització. I uns altres per una qüestió de desajustament al programa de les vacances que corresponen a aquest mateix treballador]

k.

De: [cap]

Enviado el: lunes, 30 de enero de 2017 14:47

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]; [+1 destinatària]

Asunto: RE: 209 -URGENTE - Incapacidad permanente. [PERSONA N]

Hola, les noies no han bloquejat mai ni posen candau, només borraven en l'infotipo 2006, el dia de vacances, res més.

[treballadora] si us plau, bloqueja-li les vacances.

Gràcies

El 30 ene. 2017 2:50 p. m., "[treballadora]" escribió:

[cap],

Demà busco el correu amb les instrucciones, potser encara el tinc.

l.

De: [cap]

Enviado el: lunes, 30 de enero de 2017 16:56

Para: [treballadora]

Asunto: RE: 209 -URGENTE - Incapacidad permanente. [PERSONA N]

Jo crec que es tracta de resoldre el problema i les noies tenen instruccions expressives meves, el [company de la treballadora] ho sap, que elles no posen candaus. Si us plau

bloqueja i solucionem això, no podem estar tant de temps amb un tema així, hem de ser més àgils.

Gràcies

De: [treballadora]

Enviado el: martes, 31 de enero de 2017 7:33

Para: [cap]

Asunto: RE: 209 -URGENTE - Incapacidad permanente. [PERSONA N]

Les instruccions que et dic son teves tambe [cap].

Si us plau, davant del canvi de criteris i de tasques, em pots passar una relació de totes les meves tasques i el teu criteri de prioritat.

Necessito planificar la meva feina per poder-la fer bé.

gràcies

m.

De: [cap]

Enviado el: martes, 31 de enero de 2017 8:30

Para: [treballadora]

Asunto: RE: 209 -URGENTE - Incapacidad permanente. [PERSONA N]

[Treballadora] no hi canvi de criteris, si trobes el correu envia 'm el i en parlem.

De: [treballadora]

Enviado el: martes, 31 de enero de 2017 8:42

Para: [cap]

Asunto: RE: 209 -URGENTE - Incapacidad permanente. [PERSONA N]

Despres el busco....ara vull acabar de mirar una cosa d'estadistica que caduca avui

I si us plau [cap], passem les instruccions de les tasques

Necessito planificar-me la feina..

Hi ha moltes coses diferents i s'han de controlar..

I a aquestes altures ja no se que voleu..

Demana relacio de quitances o fins ara sempre es mira a un arxiu compartit

Demana que faci uns tc que no son urgents, en canvi tasques urgents, diu q no les faci (estadistiques correu d'ahir)

n.

De: [treballadora]
Enviado el: jueves, 26 de enero de 2017 10:22
Para: [Departament x]
CC: [cap]; [company de la treballadora]
Asunto: : [nom persona] -finiquito-

[Dades d'un treballador]

Es demana autorització per fer aquesta quitança

De: [Departament x]
Enviado el: lunes, 06 de febrero de 2017 9:52
Para: [treballadora]
CC: [cap];[company de la treballadora]; [persona m]
Asunto: RE: : [nom persona] -finiquito-

Buenos días [treballadora],

Se dió autorización para elaborar el finiquito el día 30-06-2016, está todo correcto.

Saludos,

Atentament,

[Taula amb dades d'un treballador]

De: [treballadora]
Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 13:39

Para: [cap]; [company de la treballadora]

Asunto: RV: [nom persona] -finiquito-

Aquest també està pendent

o.

De: [cap]

Enviado el: miércoles, 15 de febrero de 2017 8:37

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: [nom persona] -finiquito-

[treballadora] aquest fa molts dies que està pendent i ha d'entrar els segurs d'aquest mes, millor que el facis tu perquè pugui entrar. De la resta, passa'm la relació només els teus que estan pendents.

[cap]

De: [treballadora]

Enviado el: miércoles, 15 de febrero de 2017 8:42

Para: [cap]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: [nom persona] -finiquito-

No t'entenc

Qui ha d'entrar els segurs d'aquests mes ¿?

Joestic fent tc de gener.

Si et refereixes al treballador, aquest mes no entrara.

La relació, ja us vaig dir que està penjada i actualitzada.

p.

De: [cap]

Enviado el: miércoles, 15 de febrero de 2017 8:58

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: : [nom persona] -finiquito-

El treballador hauria d'entrar aquest mes als segurs i per això ha d'estar calculat la quitança.

Necessito la relació de quitances, enviem si us plau en un correu enganxat les que falten.

Gràcies

[cap]

De: [treballadora]

Enviado el: miércoles, 15 de febrero de 2017 9:08

Para: [cap]

Asunto: RE: : [nom persona] -finiquito-

M'argumentes perque ha d'entrar aquest mes als seguros ¿? Estic fent els seguros de gener.

I aquesta quitança no es de gener

Aquest mes ja es impossible, estic tancant.

Li he demanat a l'[persona z] la relació i hem confirma que la penjada està actualitzada.

Justament la pengem perque tothom la pugui consultar i per això s'actualitza cada dia.

Allí es veu clarament les pendents.

De: [treballadora]

Enviado el: miércoles, 15 de febrero de 2017 9:29

Para: [cap]

Asunto: RE: : [nom persona] -finiquito-

[cap],

Després et truco i m'expliques lo dels Tc.

T'adjunto la relació de quitanças, però millor que sempre mireu la que esta penjada, perque s'actualitza constantment, i així no hi ha errors.

Gràcies,

Tasques

Truca i diu q per correu no em passara cap instruccio de les noves tasques

q.

De: [treballadora]

Enviado el: miércoles, 01 de febrero de 2017 9:03

Para: [cap]

Asunto: tasques

Bon dia [cap],

T'he demanat en més d'una ocasió, un correu amb el nou repartiment de tasques que vareu acordar tu i la [cap de la cap].

Ni tan sols t'has molestat en contestar.

El dia de la reunió només vaig prendre quatre notes.

I ja et vaig comentar, que no hem quedaven clares les dates.

Si us plau, per poder-me organitzar i complir amb la feina, necessito tenir clares les meves tasques, les dates i els criteris en que vols que actuï.

gràcies

De: [cap]

Enviado el: miércoles, 01 de febrero de 2017 9:55

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: tasques

Bon dia,

El funcionament de les noves tasques comença avui. El [company de la treballadora] se les va apuntar, si us plau parla amb ell i sino ho parlem els tres, cap problema.

Gràcies

El 1 feb. 2017 10:01 a. m., "[treballadora]" escribió:

[company de la treballadora] me puedes pasar una relación de mis tareas, me comenta [cap] que tu la tienes

I segueixo insistint que no em queden clares les dates i els criteris.

r.

De: [cap]

Enviado el: miércoles, 01 de febrero de 2017 10:03

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: tasques

En un rato et truco i parlem els tres.

De: [treballadora]

Enviado el: miércoles, 01 de febrero de 2017 11:58

Para: [cap]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: tasques

Ok

Quedo a l'espera de instruccions.

Fins que no quedin clares les tasques i les dates, seguire fent la feina que feia fins la data, ja que encara tinc tasques pendents del mes de gener.

Truca i diu q per correu no em passara cap instruccio de les noves tasques

. Saldosnegativos

De: [cap]

Enviado el: jueves, 02 de febrero de 2017 11:16

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: Saldosnegativos

Hola nois,

Por favor poner candado al saldo cuenta vendedor. Son saldos que ha pasado [unitat x], que no tienen que ir a nómina. He marcado en colores quién hace qué.

Cualquier duda estoy al móvil.

Gracias

De: [treballadora]

Enviado el: jueves, 02 de febrero de 2017 11:21

Para: [cap]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: Saldosnegativos

[Cap]...tinc coses pendets encara de mirar
l el [tasca y]...que encara em falta
No se si podré
No es pot fer tot el mateix temps
No es pot anar així a última hora

De: [cap]

Enviado el: jueves, 02 de febrero de 2017 13:10

Para: [treballadora]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: Saldosnegativos

Ja ho sé, però aquí el día de nómina és així. De totes formes ja he parlat amb[unitat x]i el proper mes ens passarán el llistat, si ens el passen que segurament ja es farà de forma automática, abans de les 10, perquè ens doni temps a organitzar-vos.

També seria convenient, que el día de nómina els dos anessiu a esmorçar, després del pagament.

De: [treballadora]

Enviado el: jueves, 02 de febrero de 2017 13:14

Para: [cap]; [company de la treballadora]

Asunto: RE: Saldosnegativos

[cap], som molta gent al departament

La teva resposta, el dia de nomina es aixi, no em serveix.

Es una mala planificació.

Sobre el esmorzar, [cap], el dia de nòmina, despres tinc que enviat tc i despres bestretes, a banda de les trucades tipiques del dia de nòmina. Aixi que ni abans ni despres.

Enviaments de 8 correus (del 2 al 13 de febrer) entre altres unitats sobre una quitança

De: [cap]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 13:31
Para: [persona z]; [treballadora]
Asunto: RV: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

Buenas,

Me podéis decir cómo está esto?

Gracias

De: [treballadora]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 13:33
Para: [cap]; [persona z]
Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

Quant pugui et miro totes les quitances pendents...en tinc bastantes..demà et dic alguna cosa.

De: [cap]
Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 12:10
Para: [treballadora]; [persona z]
Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

[treballadora] posa't com a prioritari aquest tema perquè no podem endarrerir tant les quitances.

Gràcies

[cap]

De: [treballadora]
Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 12:14

Para: [cap]

Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

Estic arreglant errors de Tc que he d'enviar avui i també arreglar una cosa que ha passat la [persona o] de la [tasca x], que encara no ho he pogut ni mirar. Quant acabi, faré les estadístiques, perquè si no les presentem a temps ens poden sancionar.

Tinc també moltes consultes pendents de contestar, que la gent reclama. I també les quitances.

[cap] no ho puc fer tot el mateix temps.

De: [cap]

Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 13:00

Para: [treballadora]

Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

Millor les quitances que la estadística, si passo algo de temps no passa res, ens deixen marge, però les quitances són importants.

Gràcies

[cap]

De: [treballadora]

Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 13:06

Para: [cap]

Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

[cap], faré fer les estadístiques per treure-les de sobre, o s'em juntaran amb final de mes i em liaran molt la feina de la pròxima nòmina.

Tot el que tinc no ho podré treure, ja he perdut bastant el control de tots els correus que m'entren.

De: [cap]

Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 13:13

Para: [treballadora]

Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

[treballadora] si us plau, primer les quitances.

[cap]

De: [treballadora]

Enviado el: martes, 14 de febrero de 2017 13:22

Para: [cap]

Asunto: RE: RDO. NEGATIVOS DE LA [UNITAT I ZONA]

[cap], la feina que tinc assignada, prefereixo organitzar-me-la jo.

Ens poden sancionar per no presentar-ho a temps i a principis de mes amb la nòmina serà impossible de fer.

Saps que tot el que tinc assignat es impossible de fer, per tant, quedaran temes pendents i sota la teva responsabilitat, com a cap que distribueix la feina.

Jo treballo tant com puc. Però tinc clar que es impossible amb tot. I tu també ho saps.

Compensació hores

De: [treballadora]
Enviado el: viernes, 03 de febrero de 2017 7:55
Para: [cap]; [company de la treballadora]
CC: [persona q]; [persona v]
Asunto: comepensació hores

Bon dia,

Avui a les 10 agafaré compensació d'hores.
Us aviso quant torni al despatx.

De: [cap]
Enviado el: viernes, 03 de febrero de 2017 9:20
Para: [treballadora]
CC: [cap de la cap]; [alta directiva]
Asunto: RV: comepensació hores

Bon dia [treballadora],

T'agrairia, que per properes vegades, m'ho consultis per telèfon i si fos possible, amb més temps d'antel.lació per poder preveure la feina més urgent i sobretot les bestretes d'última hora.

Moltes gràcies.

De: [treballadora]
Enviado el: viernes, 03 de febrero de 2017 9:35
Para: [cap]
Asunto: RE: comepensació hores

[cap] perquè passes aquest correu a la [alta directiva] i a la [cap de la cap] ¿?

Tota la feina urgent no la puc fer abans de marxar.
Es nomes una compensació d'hores.
Impossible avisar abans
No crec que trigui gaire.

Demana tasques d'auxiliar

De: [cap]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 12:22
Para: [treballadora]
Asunto: RE: tc

Bon dia [treballadora],

Tots aquests casos els has de revisar amb el IDC abans de passar-li a les noies, perquè la [auxiliar a] no ho pot fer, la [auxiliar b] si perquè havia estat de graduada, però ara ja no és la seva categoria.

Gràcies

[cap]

De: [treballadora]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 12:26
Para: [cap]
Asunto: RE: tc

He revisat el idc
La noia que va tramitar la baixa es va equivocar de data
Ara ho passo a la [persona p]..veig que es seu

De: [cap]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 12:28
Para: [treballadora]
Asunto: RE: tc

És de tot el llistat, de les 7 o 8 persones.

[cap]

De: [treballadora]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 12:33

Para: [cap]
Asunto: RE: tc

El llistat que varem quedar que passaria
La [auxiliar a] em va enviar el model del que li pasava el [company de la treballadora] (que era el mateix que el meu)

De: [treballadora]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 13:47
Para: [cap]
Asunto: RE: tc

Els he revisat jo, un per un
El idc que us he enviat l'he tret aquest matí

De: [cap]
Enviado el: lunes, 13 de febrero de 2017 13:45
Para: [treballadora]
Asunto: RE: tc

Si, pero primer ho has de revisar tu i després elles

[cap]

Petició intervenció Riscos Laborals

15.02.2017. A dia d'avui no han fet res

A dia d'avui no han fet res

Enviat des del meu iPhone

Inici del missatge reenviat:

De: "[treballadora]"

Data: 15 de febrer de 2017, 7:49:37 CET

Per a: [treballadora / correu personal]

Tema: RV: prevenció

El 6 febr 2017, a les 7:49, [treballadora] va escriure:

Bon [dia][alta directiva],

No se si vas veure el wasap que et vaig enviar divendres:

[alta directiva],

Sol·licito urgent, si us plau, la intervenció dels serveis de prevenció de riscos d'empresa per la revisió de l'avaluació de riscos psicosocials del meu lloc de treball.

Dilluns si vols parlem, en cap de setmana no et vull molestar.

gràcies

De: [alta directiva]

Enviado el: lunes, 06 de febrero de 2017 8:23

Para: [treballadora]

Asunto: Re: prevenció

Bon dia, [treballadora]

Tan bon punt pugui et truco i em dius. Gràcies.

coses de despatx

s.

De: [cap]

Enviado el: lunes, 20 de febrero de 2017 12:24

Para: [treballadora]

Asunto: RE: FINIQUITOS ENERO (3).xlsx

Ok. Si necessites alguna cosa diguem-ho.

[cap]

On Tue, Feb 28, 2017 at 8:53 AM +0100, "[treballadora]" wrote:

[cap],

L'altre dia em vas dir si necessitava ajuda, et vaig dir que si, i em vas dir que ja em diries alguna cosa. No m'has dit res.

Per altre banda, tal com vam quedar, et passo relació de les tasques pendents a data d'avui, just ara que fa un més del nou assignament de tasques i abans de començar el mes de març:

Temes pendents a data d'avui:

- Relació que va passar Comptabilitat sobre quitances sense abonar.(s'havien de mirar)
- Seguiment mensual de quitances sense abonar
- Consultes de nòmines de [comercials] (de desembre i gener) ([comercialx], [comercialy], [comercial z], etc..)
- El curs on line, no l'he pogut ni començar.
- No he pogut revisar si queden quitances pendents.

Avui enviare les 3 enquestes ine:[localitat a], [localitat c] i [localitat e]
I petits temes pendents : ([concepte y] per naixament, Volant a Mutua per AT de febrer de [persona p], etc...) i Revisare que tinc per la pròxima nòmina, perquè no s'ens passi res.

El dimats es tancament de nòmina, em vas dir que em passaries quines tasques s'han de fer, ja que vas considerar que el meu criteri professional no servia. Per tant espero les teves instruccions.

Cordialment,

De: [cap]

Enviado el: martes, 28 de febrero de 2017 9:02

Para: [treballadora]

Asunto: Re: coses de despatx

Bon dia [treballadora],

Com ja t'he dit un munt de vegades, aquest tipus de correus, no son els propis perquè la Unitat funcioni correctament. Si tens qualsevol qüestió constructiva, només m'jas de trucar.

Gràcies

t.

On Tue, Feb 28, 2017 at 9:19 AM +0100, "[treballadora]" wrote:

Nomes t'informo com a cap del departament, el que queda pendent i que no es pot fer per acumulació de tasques, tal com varem quedar.

L'ajuda me las vas oferir tu per correu, encara que no me la vas donar.

I tu mateixa em vas comentar que per la pròxima nòmina, junt amb la [cap de la cap], ja ens diries quins llistats s'havien de tirar i quins temes s'havien de revisar i vas comentar que ens ho passariu, tant al [company de la treballadora] com a mi.

M'agradaria francament, que ens tinguessiu en compte, tant al [company de la treballadora] com a mi, quant es dissenyen planificacions de tasques perquè de manera constructiva i desde la nova experiència directe en el treball poguem donar la nostra opinió per el millor funcionament de la unitat.

Malhauradament les coses no es fan així.

De: [cap]

Enviado el: martes, 28 de febrero de 2017 10:37

Para: [treballadora]

Asunto: RE: coses de despatx

Crec que he sigut prou clara, que no contestaré els teus atacs. Elevaré el teu correu a la Direcció.
Gràcies

u.

De: [treballadora]
Enviado el: martes, 28 de febrero de 2017 11:54
Para: [alta directiva]
Asunto: RE: coses de despatx

Bon dia [alta directiva],

He rebut aquest correu de la [cap].
Com no entenc res, ho vull comentar amb tu:

Jo només li passava a la [cap], el que ella em va dir que li passes: quin tema quedaven pendents a final de mes.

Quant em va oferir ajuda per correu, li vaig dir que sí. Però realment no me la va donar.

I sobre el dia de tancament de nòmina, jo li vaig comentar els temes que mirava (transferències, bases de cotització, que no s'abonin coses duplicades, etc) i em va comentar que això ho feia perquè jo volia, que ningú m'ho havia manat i aleshores ella em va comentar que la [cap de la cap] i ella ho mirarien i ens donarien noves instruccions. El pròxim tancament és dijous, jo només volia saber el que tinc que fer per planificar-me la feina.

I sí, m'agradaria que la [cap] tingues en compte els nostre criteris com a graduats, i d'aquesta manera poder contribuir a una millor planificació de les tasques.

Estic patint càrregues desproporcionades de tasques, pressió e interrupcions constants que només porten a fer errors per falta de concentració. Tot això [alta directiva] ja ho varem parlar per telèfon.
Si vols en podem tornar a parlar....la meua única intenció és fer la feina de la millor manera possible.

I sí l'escric i no l'he trucat, (a banda de que està de vacances), és perquè les tasques pendents he pensat que les voldria per escrit i jo també prefereixó que la planificació de tasques el dia de nòmina m'ho passi per escrit per no deixar-me res.

[alta directiva], és per el motiu que vaig demanar que intervingués el servei de prevenció de riscos de l'empresa: per les pressions, per les càrregues de treball desproporcionades, per els canvis de criteris, etc..cosa que m'ha portat a tornar al metge i a medicar-me per ansietat. I és l'últim que volia.

[alta directiva] ,jo no entenc res, ...no entenc res del que està passant...

Salutacions cordials,

Cas 2

Conversa 1

De: [treballadora 1]
Enviat: divendres, 29 / juliol / 2011 09:38
Per a: [alt directiu 3]; [coordinador TIC]; [cap]
Tema: "Nova [projecte 1]"?

Benvolguts,

L'altre dia gairebé que em vau convèncer amb mantenir el nom de "nova [projecte 1]". Em va venint al cap i no m'acaba de fer el pes. L'empresa que esteu fent necessita aire nou i això de vestir-la amb un nom vell no afavoreix ja que, entre el [personal] i alguns [directiu d'una altra organització] i [alt directiu d'una altra organització]:

1. El nom "nova [projecte 1]" està desgastat abans de començar-se a aplicar i
2. Està connotat negativament. Fins i tot hi ha certa mofa entorn d'una cosa nova que ja és vella, però que encara no s'ha fet veure.

És preferible, doncs, des del punt de vista de la [unitat a] i promoció d'aquest producte, un nom diferent i el més nítid, entenedor i neutre que trobo és "l'[projecte 1]". Els motius que hi veig són:

1. Ens desvinculem del que s'ha fet, o no s'ha fet, fins ara.
2. El nom és neutre i, per tant, no és propens a l'acudit fàcil.
3. Referent a si legalment ha de ser "nova [projecte 1]", aquí els experts sou vosaltres, però em pregunto si encara que el nom oficial sigui un, la marca del producte no pot ser un altre. També tenim el suport de la [normativa] que, de fet, parla de "l'[projecte 1]". Un altre punt a favor és que el [organisme estatal] està promocionant tota la renovació sota la marca "[projecte 1]". Nosaltres ens en desmarcaríem una mica amb l'article i l'apòstrof, que segurament, dit així, "l'[projecte 1]", quedarà en exclusiva per a Catalunya.
4. Pel que fa al fet de distingir la nova organització de l'antiga, de fet, abans de la modificació de la [NORMATIVA] de 2003 parlàvem d'[projecte 1] o només parlàvem de [ens extern] o [ens extern]?
5. La imatge que ens dona l'apòstrof és més internacional que la que es pot donar en castellà (ens vincula amb llengües de prestigi com l'anglès o el francès). Les sigles, amb l'apòstrof, tant en l'abreviació com en els logos, donen una imatge potent: [PROJECTE 1].

Hi he donat voltes, he rumiat altres noms que puguin evocar la gran empresa que suposa això que anomenem "(nova) [projecte 1]", però que abasta molt més. M'han vingut al cap noms com "el factor [x]" o "els factors [y]", però no em convencen perquè, encara que evoqui una cosa més àmplia, no és prou nítid, no és prou entenedor.

Pensant, doncs, en la [unitat a], en l'explicació d'aquesta gran empresa de portes enfora, el nom que he trobat que més hi escau és "l'[projecte 1]", "[PROJECTE 1]"!

Aquí, ho teniu servit. Dit això, decidiu el que decidiu, prometo callar per sempre si no us fan el pes els meus arguments. Estic de vacances, però he preferit exposar-vos-ho perquè si el logo tira endavant és un punt que hi afecta directament.

Salutacions i bones i merescudes vacances per a tots,
[treballadora 1]

De: [cap]

Enviat: divendres, 29 / juliol / 2011 09:49

Per a: [treballadora 1]

Tema: RE: "Nova [projecte 1]"?

[treballadora 1],
ets una crack.

Hi he pensat i la veritat és que tens raó. Dir "nova [projecte 1]" a un projecte que ja és de 2003, no queda be, a més està desgastat, i per trencar qualsevol referència al que s'hagi fet és ben cert que caldria desvincular-se de la [normativa], i canviar el nom. L'[projecte 1], per mi està be. Amb sigles, podria ser nom i logo!

Cal donar-hi més voltes, i convèncer uns quants, però la teva proposta està molt be.

Descansa.

Bones vacances, que de ben segur, te les has guanyat.

[cap]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 16 / novembre / 2011 18:21

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]; [company 2]

A/c:[coordinadora unitat 1]

Tema:doc.executiu

Aquesta tarda he tingut un moment de calma, i he llegit el document de la [carpeta z]. He afegit alguns comentaris per que desenvolpeu alguna qüestió o per tal que feu constar o citeu algun document més.

Tot el que he tocat ho he marcat en vermell. I com que us faig referència a la conferència de la [alt directiu]del [acte x], al [SUBPROJECTE 2], al [SUBPROJECTE 1] i alguna cosa més, he desat en la carpeta [x] els documents als quals faig referència.

Gràcies

De:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]

Enviat: dijous, 17 / novembre / 2011 10:21

Per a:[cap]

a/c:[treballadora 1]; [treballadora 2]; [coordinador TIC]; [directiu empresa externa]; [alt directiu empresa externa]

Tema: Plantilla document estratègic

Bon dia [cap],

Adjunto en aquest email el document word a utilitzar per a l'elaboració dels vostres documents. El disseny del document no serà aquest, però si els estils que hi ha predefinits (títols, llistes numerades, etc.). El document té bloquejats els estils i únicament podeu utilitzar els que hi ha predefinits. També us adjunto la plantilla, per a que pugueu veure els estils que s'han definit. Tots els documents estan en office 2007. Si teniu problemes de compatibilitat, digueu-m'ho i us enviaré la versió en office 2003.

També et volia recordar que em passessis els índexs de continguts el més aviat possible, per poder fer el control de l'avanç de tot el document del pla estratègic. I també m'hauríeu de dir quins són els continguts que ja heu elaborat, encara que siguin en "brut" i no hagin estat revisats per tu.

Gràcies,

[persona empresa externa, cap intermèdia 2]

De:[cap]

Enviat: dijous, 17 / novembre / 2011 10:45

Per a:[coordinadora unitat 1]; [company 2]; [company 3]; [treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 4]

Tema: RV: Plantilla document estratègic

Pel vostre coneixement, i com podeu veure ja reclamen els "deures". Llegiu el primer correu de l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2]. Si teniu alguna cosa, me la passeu, si no ja li diré que fins dilluns.

[cap]

De:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]
Enviat: dimecres, 14 / desembre / 2011 11:03
Per a:[cap]
a/c:[coordinador TIC]; [alt directiu empresa externa]; [directiu empresa externa]
Tema: Nomenclàtor document [pla]

Hola [cap],

El vostre document, al igual que el TIC, hauria de tenir un punt que fos el Nomenclàtor. Aquest serà comú per a les 3 parts. Adjunto el nomenclàtor que de moment tenim fet de la part TIC (encara no està complert), per a que et serveixi de referència i per si podeu reaprofitar alguna part.

Fins ara,

[persona empresa externa, cap intermèdia 2]

De:[cap]
Enviat: dimecres, 14 / desembre / 2011 11:59
Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 2]; [company 5]; [company 3]; [company 4]
A/c:[coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]
Tema: RV: Nomenclàtor document [pla]

[treballadora 2] i la resta,
com be comentàveu amb la [treballadora 1], s'ha de fer un nomenclàtor, que en bona part ens serveix el que us adjunto, a banda de fixar uns criteris d'estil, redacció, format...que proposa la [treballadora 1]. Parleu-ne i ja em direu alguna cosa.

De:[treballadora 1]
Enviat: dimecres, 14 / desembre / 2011 11:43
Per a:[cap]
a/c:[treballadora 2]
Tema:gestió del canvi

[cap],

Ahir et vaig deixar damunt la taula la part de gestió del canvi de recursos humans. Potser m'hi he estès massa. El fet és que, com dèiem ahir, trobo que té molt de pes i s'ha de fer de manera molt estudiada. En tot cas, a retallar ja hi serem a temps. Ara l'[persona empresa externa] em passa algun matís, però que no afecta el conjunt del document. Quan ho hagi refregit tot, te'l tornaré a passar amb les marques del que hi ha de nou.

Fa dies que et volia comentar que, d'acord amb les últimes tendències, hi ha teòrics i alguna organització que eviten l'etiqueta *recursos humans* o *capital humà* per no tractar les persones de manera mercantilista. No he trobat cap alternativa clara ni unànime, alguns l'anomenen *factor humà*. No sé si és massa innovador o estaria d'acord a utilitzar aquest nom.

Finalment, si no et sembla malament, enfilaré la gestió del canvi del document d'infraestructures. He d'ajustar el que hi ha d'acord amb els apartats que ens havia passat l'[persona empresa externa]. Ja n'he parlat amb el [company 4].

Salutacions,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dimecres, 14 / desembre / 2011 12:02
Per a:[treballadora 1]
Tema: RE: gestió del canvi

[treballadora 1],

No he pogut llegir la teva part, però em sembla perfecte, "factor humà" ho trobo encertat. I per la resta, tens tot els permisos que necessitis, només faltaria amb una persona com tu i que a més aporta aquesta iniciativa. Sort en tinc de tres o quatre que treballeu tan be.

[cap]

De:[treballadora 1]
Enviat: dijous, 15 / desembre / 2011 11:54
Per a:[cap]
Tema: els canvis, amb recompenses!

[cap],

Entre la documentació que he anat llegint sobre gestió del canvi, he trobat un article d'un professor de la UAB, Josep BurcetLlampayas (el pobre va morir el novembre passat), que conté un fragment molt contundent sobre el que comentàvem de com enfocar els canvis a les persones. Per ser realistes i fer una bona previsió crec que tots els que estem en L'[PROJECTE 1] hem de tenir clares les seves paraules:

"Sense retocar el sistema de recompenses (sous, promocions professionals, etc.) és molt difícil portar a terme qualsevol canvi important.

Tractar d'implementar un canvi important sense 1) redissenyar el sistema de recompenses i 2) sense tenir en compte els interessos i les preocupacions de les persones afectades, porta indefectiblement a una situació de tensió i confrontació que posarà en perill l'assoliment efectiu del canvi desitjat.

Aleshores, el procés de canvi es produirà malament, requerirà una disbauxa d'energia per resistir les tensions i pair les angoixes. Sota aquestes condicions, els progressos seran lents i, fins i tot, no s'arribaran a assolir realment, perquè les situacions noves hauran heretat massa components antics o perquè seran tant dèbils o poc ben assentades que s'acabaran deteriorant."

http://www.burcet.net/jbl/lleixa/gestio_canvi.htm

D'acord amb això, com que per sous no es deurà poder tocar res, ho haurem de saber explicar bé amb la novetat de la promoció professional. Ja sé que tu ho veus clar, però ho hem de saber explicar a tots els que hi estiguin implicats.

Cuida't, senyora,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dijous, 15 / desembre / 2011 12:10
Per a:[treballadora 1]
Tema: RE: els canvis, amb recompenses!

Ets una super-super crack! D'on treus el temps per "investigar"?

Gràcies

[cap]

De:[treballadora 1]
Enviat: dimecres, 14 / desembre / 2011 16:19
Per a:[cap]
Tema: gestió canvi RH

[cap],
Aquí hi ha el doc. HI he tret gairebé tots els comentaris. N'he deixat algun q m'ha semblat q et podia interessar.
Hi ha propostes q algú hauria de dir si sí o si no.
Que tinguis bona tarda,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dijous, 15 / desembre / 2011 13:14
Per a:[treballadora 1]
Tema: RV: gestió canvi RH

[treballadora 1],
mira les rectificacions i comentaris de color vermell, si et semblen be, els incorpores.
[cap]

02.2012. Què us sembla?

De:[cap]

Enviat: dijous, 2 / febrer / 2012 08:24

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: RV: "El coste [x]"

Us reenvio un paràgraf del document adjunt que podem incorporar en la part del [nom d'un tema], què us sembla?

[cap]

01.2013. Informació

De:[cap]

Enviat: dijous, 10 / gener / 2013 10:46

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

A/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [company 2 d'un altre grup de treball]

Tema: RV: [[tràmit b]] Resum visita [localitat c] 09/01/13

Benvolgudes,

De la reunió que varen fer ahir a [localitat x] sobre [tema x], quedarà pendent de fer una notícia per donar informació ala[plataforma x] del tema [x] a [localitat x], pels [tema y] ([definició tema y]), en el supòsit de [localitat x] es faran aquests [tema y] davant de [càrrec x].

Per més informació el [treballador x]. Com podreu llegir del correu que us reenvio encara queda per tancat diferents aspectes.

[cap]

01.2013. Ciberassetjament

De:[cap]

Enviat: divendres, 25 / gener / 2013 14:52

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [company 4]; [company 2]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 5]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [+5 destinataris]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [coordinador unitat annexa]; [cap grup de treball]; [+1 destinatària]

Tema: RV: TELETIPS

Us envio un teletip, a tots els que sou mares i pares, i a la resta per la vostra informació, en el qual he marcat en color vermell el tema que aquests dies està portant preocupació a pares i escoles.

[cap]

[entre 14 notícies se'n destaca una sobre ciberassetjament escolar]

02.2013. Jo no entenc res!

En resposta d'un correu (de dimecres, 6 / febrer / 2013 14:52) en què un company, entre altres qüestions, valida una informació. El correu s'adreçava ala cap comuna amb còpia a la meva companya i a mi i a un tècnic en TIC.

El tema és Validació informació [nom d'un tema nou per al web]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimecres, 6 / febrer / 2013 15:29

Per a:[cap]

a/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Validació informació [nom d'un tema nou per al web]

[cap],

Jo no entenc res!

Com és que quan estàvem en plena eufòria de [nom d'una part del projecte] i el [nom d'un alt càrrec] es va queixar que el web estava descuidat, en demanar ajut a [nom unitat x₁] diguem que no s'hi van posar bé? O bé ara fa quatre dies quan [nom càrrec] va demanar a [nom unitat x₁] si podien publicar info de [nom tema] pq nosaltres volíem avançar [tasca 1] i iniciàvem [tasca 2] tb li van contestar que no? En canvi, avui quan començàvem a estudiar on ubicar els continguts de [tema], a buscar el bàner de [nom unitat]..., [nom treballador] ens reenvia uns correus de [nom unitat] en què veiem que ja hi ha un enllaç a previsualització d'uns continguts vinculats a [unitat] sobre [tema] (i amb uns tipus de pàgina que [treballadora 2] i jo desconexim). A més, ni [treballadora 2] ni jo no els hauríem ubicat a [nom espai web₁] tal com estan ara (en tot cas des de [nom espai web₁] hauríem fet un enllaç, però els continguts s'allotjarien a [nom espai web₂], en un apartat que ja hi ha de [nom espai web₂]).

Això, doncs, que no ho entenc! No sé si hem de preparar els continguts que el [nom treballador] ens passava com a notícia (i ubicar-los on nosaltres entenem que han d'anar), si ho fa [nom unitat x₁] a la pàgina que han preparat, si ho fem nosaltres a la seva pàgina?

Si ens ho pots aclarir?

Gràcies,

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 6 / febrer / 2013 16:29

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]

Tema: RE: Validació informació tràmit [tràmit b][tràmit a]

Es cert [treballadora 1], la ubicació l'hauríeu d'haver triat vosaltres, per que sabeu més de què va. A banda, que ara que ho veig, efectivament el link s'ha de posar a [laplataforma₂] i també a [la plataforma₁].

Potser el malentès ha estat per que hem fet reunions amb [nom tècnica unitat x_2] i gent de [nom unitat x_3] i no us hem convocat.

[cap]

Sempre ens donava les indicacions la cap i va anar posant intermediaris entre ella i nosaltres (treballadora 1 i treballadora 2), algun company d'altres grups de treball, un a la llarga va ser cap intermedi, i també persones d'una empresa externa a qui havíem introduït en els temes de feina.

a.

De:[treballadora 1]

Enviat: dimarts, 19 / febrer / 2013 12:03

Per a:[coordinadora unitat 2]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]; [cap]; [+1 destinatària]

a/c:[treballadora 2]; [+1 destinatària]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

[Cap], [company 1 d'un altre grup de treball],

Tal com diu la [coordinadora unitat 2], s'ha de proposar un nom curt per la [tràmit b] dels [tràmit a]. Hem de tenir en compte que a l'inici hi ha d'haver forçosament [\[web corporatiu\]](#), per tant proposo:

a. [web corporatiu/nom a]

b. [web corporatiu/nom b]

Si teniu una altra opció recordeu que ha de ser després de [\[web corporatiu\]](#). El [unitat a] és qui dona d'alta aquestes adreces.

És per substituir un nom difícilment memoritzable, com ara:

[\[enllaç llarg\]](#)

[coordinadora unitat 2],

L'[unitat b] us passarà l'adreça a vosaltres? Si és així, quan la tingueu ens la fareu arribar? Si no hi ha hagut canvis, ha de sortir a producció l'1 de març, encara tenim uns dies, doncs.

Gràcies,

[treballadora 1]

De:[company 1 d'un altre grup de treball]

Enviat: dimarts, 19 / febrer / 2013 14:57

Per a:[treballadora 1]; [coordinadora unitat 2]; [cap unitat TIC]; [cap]; [+1 destinatària]

a/c:[treballadora 2]; [+1 destinatària]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

Hola [treballadora 1],

1. He parlat amb [cap] i ens sembla bé l'opció a) de nom curt que proposes en el teu correu per la [tràmit b]: [enllaç]

2. D'altra banda, [cap] m'ha comentat que hauries de **preparar**, a partir de la informació de [tràmit b] pels [tràmit a] que es difondrà en el web de l'[organització externa] (que et vaig facilitar), **un document adreçat als professionals** ([col·lectiu b], [col·lectiu a], etc) per tal que el [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat c] pugui donar-los informació d'aquest servei. Aquest document pots enviar-lo directament a la [cap].

3. I finalment, et faig saber que al final, per diversos motius, no es farà la formació de [tràmit b] als [personal] de [localitat c] els dies 26 o 28 de febrer i per tant **no es posarà en marxa aquest servei el dia 1 de març**. Estem a l'espera de rebre noves propostes de dates per fer la formació i fixar un nou dia per l'entrada en funcionament d'aquest servei.

Salutacions,

[Nom treb. x (company)]

b.

De:[treballadora 1]

Enviat: dimarts, 19 / febrer / 2013 15:20

Per a:[company 1 d'un altre grup de treball]; [cap]

a/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

Necessitem més pistes pel doc. a professionals. Voleu un tríptic, foli, quartilla...? Ho hem de formatar nosaltres? Voleu que tingui la identificació visual de l'[PROJECTE 1] o ho voleu desvinculat?

Merci,

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimarts, 19 / febrer / 2013 17:07

Per a:[treballadora 1]; [company 1 d'un altre grup de treball]

A/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

No es tracta de fer un tríptic, seria un comunicat o circular del [alt càrrec unitat externa a l'organització] (que ens demana un cop de ma); el comunicat o circular seria del [alt càrrec unitat externa a l'organització] i ha d'anar adreçat a [col·lectiu b], [col·lectiu a]....No us compliqueu. La mateixa informació del web, en un document...

[cap]

c.

De:[treballadora 1]

Enviat: dimecres, 20 / febrer / 2013 09:28

Per a:[cap]; [company 1 d'un altre grup de treball]

a/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

Bon dia,

Us passo la info del web una mica maquillada.

Salutacions,

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 20 / febrer / 2013 11:24

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: Web [organització externa]: [tràmit a][localitat c]

[treballadora 1],

Això és el que em passeu per enviar al [alt càrrec unitat extern a l'organització]?

[cap]

d.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 26 / febrer / 2013 09:01

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]

A/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: nota premsa [tràmit b][localitat c]

Bon dia [treballadora 1]i [treballadora 2],

Si us plau, prepareu una nota de premsa sobre la [nom tema] que es posarà en marxa a [nom localitat] el proper dia 11 de març, per que m'han demanat que ho passi a la cap de premsa de [organització on treballen].

Termini: no més tard del dia 5 de març.

Gràcies

De:[treballadora 1]

Enviat: dimarts, 26 / febrer / 2013 11:02

Per a:[cap]; [treballadora 2]

a/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: RE: nota premsa [tràmit b][localitat c]

[cap],

A veure com ho veieu:

[Text nota de premsa]

Recordeu que l'enllaç ara porta als continguts de previsualització (encara no publicats). Estarà actiu el dia que entri en funcionament aquest servei, previst, ara com ara, pel dia 11 de març.

Salutacions,

[treballadora 1]

e.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 26 / febrer / 2013 11:40

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]

A/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: RE: nota premsa [tràmit b][localitat c]

[treballadora 1],
has de fer-ho exposant quin dia s'inicia aquest nou servei... que (...).

(...)

A on es pot trobar informació (web...), [punt d'informació] de [localitat c]...

[cap]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimarts, 26 / febrer / 2013 13:09

Per a:[cap]; [treballadora 2]

a/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [cap unitat TIC]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: RE: nota premsa [tràmit b][localitat c]

[cap],

Com a data d'inici he posat "Avui..." pensant que la notícia es publica el dia que s'inicia el servei, sigui l'11 o el dia que sigui. Si ho publiquen el dia abans que hi posin demà. Per les altres dades, ho afegeixo:

[Nota de premsa amb els canvis incorporats. Es manté la referència de la data com a "Avui", com s'exposa al correu]

f.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 26 / febrer / 2013 16:34

Per a:[treballadora 1]

A/c:[company 1 d'un altre grup de treball]; [treballadora 2]

Tema: RV: nota premsa [tràmit b][localitat c]

[No veig els canvis....](#)

[cap]

No ens en vam adonar i ens va anar posant de cap una persona d'una empresa externa a qui havíem hagut d'introduir en tot: l'organització pròpia una segona organització amb la qual es treballa (gran, complexa i molt jerarquitzada), el projecte que s'implementa i la tasca encarregada: gestió del canvi per implementar aquest projecte. Progressivament se la va anar convocant a les reunions, en comptes de a nosaltres, ens va anar donant les poques indicacions de feina, etc. I a poc a poc vam anar quedant de banda.

De:[cap]

Enviat: divendres, 1 / març / 2013 16:47

Per a:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 1]; [treballadora 2]

Tema:Rv: Formació [SUBPROJECTE 1][localitat c]

Informació a tenir en compte per la confecció del mapa de necessitats pedagògiques/formació.

[Persona empresa externa, cap intermèdia 1], ja ho he vist que ho tenies.

[cap]

Enviat des del mòbil

Em renya per una tasca que sap que no faig!?!?!Vol dir que ho transmeti a la unitat que la fa!?!?!?

De:[treballadora 1]

Enviat: dilluns, 11 / març / 2013 14:56

Per a:[cap]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]; [treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [company 2]; [company 5]

Tema: la noti del [alt directiu] a [localitat c]

[enllaç a una notícia, sobre el projecte de la pròpia unitat, publicat en una plataforma corporativa diferent de la gestionada per treballadora 1 i treballadora 2]

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dilluns, 11 / març / 2013 15:34

Per a:[treballadora 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]; [treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [company 2]; [company 5]

Tema: RE: la noti del [alt directiu] a [localitat c]

La notícia conte una errada, quan parla de l'edifici [x] indica que en aquest edifici hi ha [les unitats z], quan això ja es diu abans en parlar de l'edifici [y].

[Cap]

Demanen un favor per fer tasques que no em pertoquen.

De:[cap]

Enviat: dimecres, 13 / març / 2013 07:49

Per a:[treballadora 1]

Tema:Rv: tutories presencials

Bon dia [treballadora 1],

La [directiva] demana la teva col.laboracio per cobrir una baixa de maternitat de [especialitat de la tècnica]. Es una hora i mitja cada 15 dies i quan et vagi be. Que et sembla?No ens hi podem negar no?

[cap]

Enviat des delmòbil

Aquests informes van ser un gran maldecap durant temps. No agradaven gens i tenien molta transcendència per l'evolució del projecte. L'únic que hi feien era comentar-ho al grup responsable, però els següents eren igual, i sobretot per darrera dedicar-los crítiques cada cop més cruels, com *imbècils*, *curts*, etc.. Mai no es plantejava com solucionar-ho. Realment tampoc van tenir cap interès per la meua proposta. Només van venir a fiscalitzar la primera sessió de treball que vam fer amb la companya i aquest grup de treball.

De:[cap grup de treball]

Enviat: dimecres, 20 / març / 2013 10:44

Per a:[persona empresa externa, cap intermèdia 1] (gestió del canvi) ; [treballadora 1]; [cap unitat TIC]; [cap]; [coordinadora unitat 1]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [company 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [coordinador unitat annexa]; [treballadora 2]

a/c:[+8 destinataris]

Tema: Informe consolidat març 2013

Bon dia,

Us adjunto l'informe consolidat d'aquest mes.

Salutacions cordials,

[cap grup de treball]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimecres, 20 / març / 2013 12:46

Per a:[cap]

a/c:[treballadora 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]

Tema: RV: Informe consolidat març 2013

[cap],

EM diuen la [treballadora 2] i la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] que l'informe de [el grup de treball] no compleix expectatives. En la línia del que us he comentat altres vegades i tenint en compte la trajectòria laboral dels membres de l'[GRUP DE TREBALL], penso que els hem de fer més pedagogia. Encara que a mi no m'ha tocat mai revisar aquests informes, m'ofereixo per comentar-los 1, 2, 3... vegades què és el que han de millorar. Hem de seure amb ells amb l'informe al davant i comentar punt per punt, fins i tot fer-ne un de nou amb algú de nosaltres al costat.

Queda dit!

... Amén! ☺

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 20 / març / 2013 14:14

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]

Tema: RE: Informe consolidat març 2013

Gràcies pel teu oferiment...Si que hem de fer pedagogia, si i molta!

Els hem de convocar a tots ells per parlar de tot plegat, i especialment del què vindrà. Però la setmana vinent tenen vacances [el grup de treball].

Tu mateixa.

[cap]

De:[cap]

Enviat: dijous, 23 / maig / 2013 16:41

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: dubte lingüístic

Bona tarda, Vosaltres que en sabeu tant, digueu-me si us plau quina paraula és la més correcte per dir que **una cosa quadra amb l'altra**, si ens referim en un text al "procés de quadre" (?), a mi em sembla molt estrany, més aviat diria procés d'ajustament, de comprovació, de confrontació...però de "quadre"?

De:[treballadora 1]
Enviat: dimecres, 29 / maig / 2013 09:56
Per a:[cap]; [coordinadora unitat 1]
A/c:[treballadora 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 2]
Tema: sessions [GRUP DE TREBALL]

Bon dia,

A mesura que anem pensant en com fer les sessions a l'[GRUP DE TREBALL] per millorar l'excel d'incidències, els informes... veiem més necessari disposar d'una aula amb pissarra i projector. Hem parlat amb la [treb. x₁ d'una altra unitat] per si a [carrer] tenen alguna sala així, però diu que no. Us sembla bé que demanem una aula al [ENS FORMATIU]? La [treb. x₁ d'una altra unitat] ens ha dit que cal demanar-ho a la [treb. x₂ d'una altra unitat]. Ja ens n'encarregaríem nosaltres mateixes.

Merci,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dimecres, 29 / maig / 2013 09:58
Per a:Bústia [subunitat pròpia]
A/c:[treballadora 1]; [coordinadora unitat 1]
Tema: RV: sessions [GRUP DE TREBALL]

[administrativa],
[Gestiona aquesta petició, si us plau.](#)
[cap]

De: [cap grup de treball]
Enviat: divendres, 31 / maig / 2013 20:39
A: [cap]
Tema: Agraïment formació en informes

Bona tarda [cap],
Avui ha estat un èxit la formació que han impartit la [treballadora 1],
la [treballadora 2] i l'[company 2], ha estat molt " currat", entenedor i
engrescador. Espero que es comenci a notar en els nostres informes.
Una abraçada i bon cap de setmana!

[cap grup de treball]

De: [cap]
Enviat: dilluns, 3 / juny / 2013 07:50
Per a: [treballadora 1]; [company 2]; [treballadora 2]
Tema: Rv: Agraïment formació en informes

Bon dia,
La feina ben feta, te les seves compensacions. La vostra, ja dona els
primers fruits.
[cap]

Enviat des delmòbil

g.

De:[cap]

Enviat: dijous, 5 / setembre / 2013 16:37

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 2]

a/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]; Bústia [subunitat pròpia]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: RV: (...) - Comunicacions

Importància: Alta

Us envio la notícia que he rebut del [nom d'un cap territorial] en relació a la posada en marxa del [nom unitat] de [nom localitat].

Preparareu la llista de persones i organismes, institucions, administracions a qui s'ha d'informar i els comunicats.

Penseu en preparar una notícia per la intranet, i per premsa (per si de cas).

Quan ho tinguem a punt, ho passarem al [ALT DIRECTIU 3]pel seu vist-i-plau, i els haurem d'enviar a nom d'ell ja que la [ALT DIRECTIU 2] estarà de vacances.

[cap]

De:[treballadora 1]

Enviat: divendres, 6 / setembre / 2013 09:35

Per a:[cap]; [treballadora 2]; [company 1]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 2]; [+1 destinatària]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]; Bústia [subunitat pròpia]; Bústia [unitat pròpia]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: RE: (...) - Comunicacions

Benvolguts,

A continuació hi ha la proposta de correu i destinataris. Remarquem en groc els dubtes. Si considereu que cal afegir-ne o treure'n, us agrairem que ens ho feu saber. Gràcies.

Destinataris:

[llista de destinataris]

Ens aniria bé que algú (la[nom treballadora]?) ens ajudi a trobar adreces. Gràcies.

Proposta de correu

[text de la proposta de correu]

Proposta de notícia per a premsa

[text de la proposta de notícia]

[Nom treballador], l'adaptes com et sembli per [nom plataforma]?:

Fins ara,
[treballadora 1]

h.

De:[cap]

Enviat: divendres, 6 / setembre / 2013 10:30

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: (...) - Comunicacions

El tema del telèfon no ho posaria en el correu, però queda una mica "sec". Tu que en saps tant, dona-li una volta, si us plau.

[cap]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimarts, 29 / octubre / 2013 16:31

Per a:[cap]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 2]; [+1 destinatària]

Tema: GC i líders

[cap],

Com que en gestió del canvi és clau, decisiu, importantísssssim!! el paper dels líders (què te n'he de dir que no sàpigues!), em ballen pel cap algunes coses:

- Hem d'aconseguir que els líders dels [zona] ([alt càrrec unitat externa a l'organització] i [directiu d'una altra organització]) s'ho creguin, ho assumeixin i exerceixin com a tals, per tant ho hem/heu de treballar bé i no deixar-ho a mercè de l'atzar, la bona voluntat...!
- Quan et sembli que toca anar a [localitat d] a parlar amb les [directiu d'una altra organització] i el [alt càrrec unitat externa a l'organització] sobre les conclusions de l'estudi de camp, ¿ens trobarem abans? Si més no et voldria passar notes d'alguna cosa que he llegit que cal deixar-los clar; t'ho voldria escriure per si et pot anar bé (espero tenir temps per destriar idees clau).
- Formació en filosofia [PROJECTE 1] per a [directiu d'una altra organització]
 - també cal preparar-ne? El meu parer és que sí.
 - Junts o separats dels [personal]. Veig avantatges i inconvenients a ajuntar-los. No tinc criteri format. Vosaltres, direu.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 29 / octubre / 2013 16:50

Per a:[treballadora 1]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 2]; [+1 destinatària]

Tema: RE: GC i líders

Com sempre dir-te que no puc estar més d'acord amb tot el que dius, [treballadora 1]!

T'estàs convertint en "una expertesa de la gestió del canvi" (no se si ho dic bé).

Hem de parlar, i preparar millor les reunions.

[Cap]

Reprimenda

Problemes per no poder parlar amb ella. Mai tenia temps per consultes nostres. En l'intercanvi de paraules pels corredors això era una constant. Sempre confirmava que havíem de parlar, però que per la gran quantitat de feina, les reunions, etc. no tenia temps. I acabava dient que ja parlariem més endavant, però el dia de parlar mai va arribar.

i.

De:[treballadora 2]

Enviat el: dj. 16/01/2014 15:23

Per a:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: informe final [localitat c]

[\[carpeta z\]](#)

[Persona empresa externa, cap intermèdia 1]wrote:

[cap],

Tal i com m'has demanat t'envio l'informe reduït de [localitat x].

Salutacions,

[persona empresa externa, cap intermèdia 1]

De:[cap]

Enviat: divendres, 17 / gener / 2014 07:35

Per a:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 2]; [treballadora 1]

a/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]

Tema: RE: RV: informe final [localitat c]

Bon dia,,

Vaig en tren cap a [localitat c].

Un cop llegit l'informe d'avaluació sobre la implementació parcial de [localitat c], versió reduïda, us faig les següents consideracions:

Tots tenim feina, uns mes que d'altres, però sempre ens trobem amb les presses d'última hora, i no se si no ens organitzem prou bé, perdem el temps en qüestions que no són importants o que passa. Ja en parlarem.

Em sap greu, que no poguéu parlar amb mi quan veniu al despatx, però no sempre puc estar per tothom.

Heu donat suport a l'[GRUP DE TREBALL] a fer el seu informe, i vam quedar que en base als informes, dades i documents nostres i informes de l'[GRUP DE TREBALL] fariem l'informe final. Però el que he llegit no m'acaba de convencer i no el lliurare avui. Els motius són els següents,

1/ no pot ser que el dia abans de la reunió o comissió, encara no tinguem el document tancat, revisat o validat, normalitzat, etc... Jo tinc una agenda tan plena que si espereu parlar amb mi a última hora, no tindreu els informes a temps. Per tant, com a norma (i em sembla que ja ho he dit altres vegades), els informes feu-los amb temps, per revisar-los, parlar-los,...i enviar-los als membres o assistents de les reunions/comissions com a mínim 3 dies abans de la data fixada. I en aquest punt, sere exigent.

2/ no entregare aquest informe avui a [nom localitat]. A mi em sembla que no esta prou treballat, cal canviar la introducció, molts dels punts son massa superficials, i en algun paragraf no hem emprat les paraules adequades (el vocabulari no es prou curos). Fa uns mesos, vosaltres va fer uns documents, ppt, molt bons, amb uns continguts que us serveixen per alguns punts d'aquest informe. Si us plau, aprofiteu la feina feta i de qualitat que teniu.

3/ Tot plegat, no es culpa de ningú, i alhora es culpa de tots.

A mi em fa pensar molt... de cara a les properes implementacions.

[cap]

Enviat des de mòbil

j.

De:[treballadora 2]

Enviat: divendres, 17 / gener / 2014 08:54

Per a:[cap]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 1]

a/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]

Tema: RE: RV: informe final [localitat c]

[cap],

Estic d'acord amb tu amb el que dius sobre el termini de lliurament de les feines i sobre la seva qualitat, i per tant, em toca entonar el *mea culpa* i assumir la part de responsabilitat que tinc en tant que vaig ser l'encarregada de redactar aquest informe.

Tanmateix, i aquí crec que la responsabilitat és compartida amb la resta del grup, les altres feines que teníem encomanades uns i altres han passat davant d'aquesta i ha estat impossible consensuar els continguts de l'informe entre tots, per bé que teníem programada una reunió per parlar-ne. Aquesta reunió no es va arribar a fer mai perquè es van establir altres prioritats.

Tot plegat ha estat un cúmul de circumstàncies que, malauradament, han tingut una repercussió negativa en l'elaboració d'aquest treball que teníem encomanat l'[company 2], l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1], la [treballadora 1] i jo mateixa.

Farem el possible per evitar que es torni a produir una altra situació com aquesta.

[treballadora 2]

De:[treballadora 1]

Enviat el: divendres, 17 / gener / 2014 09:17

Per a:[treballadora 2]; [cap]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [cap grup de treball]

Tema: RE: RV: informe final [localitat c]

[cap],

Estic d'acord amb l'[treballadora 2] i em trobo en el mateix cas: t'hem de lliurar el Pla de gestió del canvi que teniu previst per a la reunió de dimarts amb el [alt càrrec unitat externa a l'organització] i tot just en tindrè una primera versió avui. Per tant, te l'hauré de lliurar sense haver-lo pogut consensuar ni contrastar (tant internament la [GRUP DE TREBALL TREB. 1 I 2 MÉS CAPS INTERMEDIS I ALTRES] com amb la [cap grup de treball], que com a cap de l'[GRUP DE TREBALL] hi té molt a dir). Per si de cas, doncs, entono tb el mea culpa per endavant.

En el meu cas des de novembre que tinc una versió marc (que ens pugui servir de patró per qualsevol [zona]) que havíem de consensuar amb [grup de treball treb. 1 i 2 més caps intermedis i altres], però, com en el cas de la [treballadora 2], s'establien altres prioritats i fins dimarts d'aquesta setmana, dia 14, no es va poder fer. Dimecres vam poder parlar amb la [cap grup de treball] de com l'adaptem a [localitat d], però encara va quedar molt verd, per tant, ahir i avui treballo per enllestir-lo. No s'haurà pogut consensuar entre nosaltres i tu no hauràs tingut prou marge de dir-hi la teva. Em sap greu, perquè ho trobo important de debò.

[treballadora 1]

k.

[Dissabte, 18.01.2014. 2 de la matinada]

"[treballadora 1]wrote:

Hola,

Us passo el Pla de gestió del canvi d'[localitat d] previst per a la reunió de dimarts amb el [alt càrrec unitat externa a l'organització]

Com us deia al matí està fet a partir d'un model teòric (la [GRUP DE TREBALL TREB. 1 I 2 MÉS CAPS INTERMEDIS I ALTRES] el vam acordar dimarts) adaptable a cada [zona] . L'adaptació pràctica no ha estat fàcil. Fins a cert punt n'hem pogut parlar amb l'[treballadora 2] i l'[GRUP DE TREBALL] (gràcies per les aportacions).

Vol ser un doc. de treball per consensuar amb el [alt càrrec unitat externa a l'organització] Conté aspectes com l'encaix de la gestió del canvi en la gestió del projecte, l'estratègia i la metodologia que es preveu seguir en la GC, i vol donar pistes i pautes d'utilitat per facilitar la integració dels canvis. Alguns aspectes concrets són de treball i de consens amb el [alt càrrec unitat externa a l'organització], altres cal definir-los o actualitzar-los a mesura que s'avanci en el projecte .

Segurament que m'he trastocat pel fet d'acabar-lo prop de les 2 d'un divendres a la nit, però és ben evident que aquí passa alguna cosa i que cal posar-hi remei. (Estalvio els comentaris familiars!) Per anar bé caldria revisar-lo amb més tranquil·litat i contrastar-lo amb més d'un punt de vista, però la cosa ha anat així.

Salut!

[treballadora 1]

Pd. per més INRI aquest el correu funciona malament, espero que ho rebeu.

De:[cap]

Enviat: dissabte, 18 / gener / 2014 16:12

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: RV: informe final [localitat c]

[treballadora 1], tampoc pretenia que us ho agafessiu així! Deu n'hi do.

M'ho miro dilluns.

Bon capde! I

[cap]

Enviat des de mòbil

I.

"[treballadora 1]" wrote:

[cap],

M'agrada la feina, hi disfruto i ho faig de molt de gust. Ara bé, no veig gens clara la gestió de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] amb nosaltres ([la treb.2] i jo). Si bé d'una banda aporta mètode al projecte, de l'altra quant a gestió interna nostra anem més malament que bé. Per ex.:

1. He revisat l'agenda i teníem marcada la 1a reunió per parlar de la gestió del canvi d'[localitat d] el dia 23 d'octubre, remarco, 23 d'octubre. Jo aportava una proposta i l'havíem de debatre i treballar entre les 3 (+ l'[company 1], si s'hi afegia). Aquesta reunió no es va dur a terme i es va anar ajornant setmanalment fins el 14 de gener. Tenint en compte que aquest doc. està previst a [x] i a [y], per tant és una actuació més que prevista, no ho trobo gens normal.

2. A les reunions que fèiem amb [el grup de treball] havíem de comentar, entre altres punts, els aspectes de GC [localitat d], sobretot després de l'estudi de camp, però es van convertir en reunions de fiscalització feines [grup de treball] més que de treball en GC, cosa que no ens ha ajudat gens alhora de concretar el pla GC d'[localitat d].

3. A la reunió del 14 de gener vam consensuar un model de pla de GC amb pautes generals. Tot i que vaig tenir en compte tots els punts que vam comentar i les dificultats que va suposar concretar-lo per a [localitat d], en el correu d'avui em fa un decàleg de punts oblidats o no tinguts en compte. Potser ho havia d'haver comentat dimarts, no? Al·lega que la distància dificulta, em sona a excusa pq ens havíem vist cara a cara i perquè no he posat mai cap pega per venir les vegades que calgui.

5. Informe tancament [localitat c] (l'ha assumit l'[treballadora 2]): havíem de reunir-nos el dia 9 (postposant una de les reunions previstes de pla GC), però, per motius que no recordo, aquesta reunió també es va ajornar, és més, no s'ha fet mai i l'[treballadora 2] es va quedar sola fent-lo, sense criteris consensuats (els que vam comentar amb tu i prou), a corre-cuita i sense temps per a revisions (ni nostres ni teva).

Tampoc hi veig un problema de poca afinitat personal entre ella i nosaltres. Hem treballat bé durant temps. Senzillament, no sé què ha passat, però així no tirem. La situació ja ha arribat massa enllà, i la [treb.2] i jo estem pagant plats que no s'han trencat per la nostra desídia o indiferència, que és tal com ens fa sentir tot plegat.

Aquest és el meu punt de vista, dit clar i català!

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat el: dilluns, 20 / gener / 2014 07:41

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: RV: informe final [localitat c]

[treballadora 1],

Se que aquesta feina t'agrada i es nota. Realment, no se que ha passat. Tot plegat em sap molt greu, per que prediquem el treball en grup i en equip...i ara nosaltres no som exemple per ningú.

Tu expliques els fets des d'un punt de vista i la [persona empresa externa, cap intermèdia 1], des d'un altre.

Jo no em posiciono ni a favor ni en contra de cap. Només demano que la feina que hem de fer es faci, i que la fem tan bé com puguem.

Sobretot tu, demostres interès i iniciativa, i es d'agrair.

Per molt que m'hi posi jo, que intercedeixi entre vosaltres no se si arreglarem res.

Si en parleu amb la [persona empresa externa, cap intermèdia 1], m'ho feu saber.

[cap]

Enviat des de mòbil

m.

"[treballadora 1]" wrote:

[cap],

Avui ens hem vist amb l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] i l'[treballadora 2] i penso que ens hem de felicitar! Es nota que hi ha molta bona predisposició per part de totes 3 i això hi ha ajudat molt. S'ha tornat a respirar el mateix bon clima que havíem tingut i diria que totes n'hem sortit amb la mateixa bona impressió.

Ens hem plantejat una estratègia per reorganitzar-nos la feina basat justament en el que prediquem, el treball en equip, l'especialització i la versatilitat. No entro en detalls, en tot cas ja t'ho comentarà l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1].

Potser podrem començar a ser exemple del que prediquem i tot!! :)

Gràcies per la confiança,

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: divendres, 24 / gener / 2014 15:49

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: un 10, la [GRUP DE TREBALL TREB. 1 I 2 MÉS CAPS INTERMEDIS I ALTRES]!

Gracies [treballadora 1].

L'[persona empresa externa, cap intermèdia 1], amb l'[treballadora 2] present, m'ho ha explicat una mica, pero jo tenia pressa i no els hi he pogut dedicar mes temps.

Us felicito!

Tres bones professionals treballant en equip, no com individualitats, sou molt mes "potents".

Tots hi sortirem guanyant.

En a mi, m' heu fet contenta!

Bon capde,

[cap]

Enviat des del mòbil

Som un equip, treballem en equip, i pensem com un equip!!!

De:[cap]

Enviat:dilluns, 20 / gener / 2014 09:28

Per a:[company 5]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 4]; [treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [+8 destinataris]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [coordinador unitat annexa]; [company 2];Bústia [subunitat pròpia]; [+1 destinatària]

Tema:Som un equip, treballem en equip, i pensem com un equip!!!

Bon dia a tothom,

Aquest cap de setmana a la Vanguardia, he trobat un article "interessant"i aprofito per enviar-lo tots vosaltres. Com que som tants, reenvieu-lo a la resta de persones que treballen a la [UNITAT PRÒPIA], si ho considereu oportú.

Només us destaco un parell d'idees, de l'article

- importen més els equips que els individus, la unió entre persones més que elles mateixes -les organitzacions han de ser capaces de generar tres compromisos: el social, el racional i l'emocional.

En aquests moments, que gestionem dos grans projectes, [prtojecte 1] i [projecte 2], hem de treballar en equip, sentir-nos equip i sobre tot, compartir les idees i la manera de fer les coses. I si a més som capaços de transmetre aquests missatges a tots els usuaris de l'[organització externa], i que ells treballin "en equip", segur que aconseguim fer canviar les dinàmiques i hàbits, encara que sigui molt a poc a poc!!

Gràcies a tots per la feina que feu i la implicació que demostreu dia a dia en els projectes que ja estem implementant!

Una abraçada, i bona lectura!

[cap]

De:[cap]
Enviat: dilluns, 20 / gener / 2014 16:55
Per a:[36 persones + les 2 treballadores assetjades]
A/c:Bústia [subunitat pròpia]; Bústia [unitat pròpia]
Tema: còpies correu i esborranys de documents

(Elisió de què cal fer amb problemes evidents el mateix dia)

Benvolguts,

Cada dia rebo un nombre tan important de correus electrònics amb o sense documents adjunts, que arriba un moment, que no me'ls puc llegir i a més a més, tinc problemes de gestió i d'arxiu de tot plegat.

Per aquest motiu, m'adreço a tots vosaltres per demanar-vos que d'ara endavant no em poseu en còpia en a mi en correus que us envieu entre vosaltres, i no m'envieu documents, informes, actes, calendaris, presentacions, etc...fins que no siguin "esborranys" o propostes de documents de treball bastant definits o treballats, pel meu vistiplau o conformitat.

Si que **em podeu i m'heu d'enviar tots aquells correus en els que m'informeu de qualsevol fet o circumstància de la que n'he d'estar assabentada per tal de traslladar-la o no al [UNITAT PRÒPIA]; també m'heu d'enviar el que són documents "esborranys treballats o definitius", i per suposat convocatòries de reunions.**

Confio en que cadascú de vosaltres sabrà valorar la conveniència o no d'enviar-me un correu i/o documents...

Gràcies a tots per endavant.

De:[cap]

Enviat: dimecres, 29 / gener / 2014 17:08

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [coordinadora unitat 1]

Tema: comunicats

Aquest matí l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] m'ha entregat en mà tres comunicats diferents.

1. Un adreçat al [representant] dels [col·lectiu b] o [col·lectiu a] per informar-los de la posada en marxa de l'[PROJECTE 1] i canvis i presentar-los el manual de professionals. **Ok, afegiu que els convoquem el dia 3 a les 13, 30 hores.**
2. Per informar a [alt directiu d'una altra organització], [directiu d'una altra organització] d'[localitat d] i [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat c], de la publicació de la llista definitiva de llocs singularitzats a la intranet. **Haureu de canviar la data, si no l'envieu avui dia 29. Si ho feu demà, haureu de dir que "ahir dia 29 es va publicar..."**.
3. El tercer per presentar a [col·lectiu b], [col·lectiu a] i [col·lectiu c], el manual del professional. **Aquest abans d'enviar-lo l'hem de passar al [ALT DIRECTIU 3]per que ell sempre hi vol fer canvis...**

Pel que fa al Pla de comunicació, els correus i comunicats a enviar per [localitat d], ho tenim al dia?

De:[cap]

Enviat: dimecres, 29 / gener / 2014 17:09

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [coordinadora unitat 1]

Tema: RE: comunicats

De demà no pot passar que m'envieu la carta del [alt directiu]o [alt directiu 2]al personal, [directiu d'una altra organització]i [alt directiu d'una altra organització] de [localitata].
[cap]

Demana tasques per a una altra unitat

[correu anterior en què una altra unitat sol·licita una tasca]

De:[cap]

Enviat: dimarts, 18 / febrer / 2014 07:28

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: RV: RE: Formularis al web [organització externa]

Bon dia noies,

Sembla que de moment, no heu de fer res.

Pero us podrieu proposar dedicar-hi una estona durant "x" dies per tenir la informacio que demanen.

No em refereixo a fer-ho ara, sinod'aqui uns mesos.

Ja em donareu la vostra opinio.

[cap]

Enviat des del mòbil

Noves tasques i seguiment

De:[cap]

Enviat: dijous, 20 / febrer / 2014 17:05

Per a:[company 4]; [company 5]; [company 2]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 2 d'un altre grup de treball]; [treballadora 2]; [treballadora 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [+2 destinataris]

A/c:[coordinadora unitat 1]; [coordinador unitat annexa]

Tema: Noves tasques i seguiment

Benvolguts / benvolgudes,

Aquesta setmana he anat a diverses reunions i com a conseqüència he rebut diferents encàrrecs de treballs i estudis (del [alt directiu 2a], de la [ALT DIRECTIU 2], del [UNITAT PRÒPIA]); d'altres són algunes qüestions pendents que tenim.

Per tal de planificar aquests treballs i tenir iniciades les tasques amb temps suficient, avui us he enviat diversos correus assignant-vos tasques a tots amb dates de venciment. En la data fixada m'haureu de lliurar l'esborrany o l'estudi encomanat, per tal de revisar-lo i parlar-ne, abans de lliurar-ho al superior que ens ho ha encarregat.

Moltes d'aquestes tasques ja estan iniciades i encomanades. Els grups de treball que he fet per assignar les tasques són:

[Relació de tasques amb grups de persones assignades a cadascuna]

En cada grup hi ha diverses persones; si us plau, us demano que treballeu juntes i compartiu la informació, els documents, les propostes, ... fins i tot " les dificultats, problemes i neguits". M'agradaria rebre esborranys d'estudis o treballs amb propostes o iniciatives vostres, per tal de facilitar-me la feina.

Per qualsevol aclariment us podeu adreçar a la [coordinadora unitat 1], o en a mi.

Gràcies a tots. Se que ho podeu fer!

[Treb.2] wrote:

[cap],

Aquí tens el ppt de la reunió del dia 4 de març amb les esmenes que proposaves aquest matí. Hi hem incorporat alguna altra diapositiva que hem cregut que aniria bé. Si hi veus alguna altra esmena, dilluns encara seríem a temps de canviar-ho.

De:[cap]

Enviat: divendres, 28 / febrer / 2014 14:57

Per a:[treballadora 2]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [treballadora 1]

Tema: RE: Ppt reunió dia 4 de març

D'acord, gracies. Dilluns migdia, o a la tarda, per que al mati...ufff!!!

[cap]

Enviat des del mòbil

De:[cap]

Enviat: dimarts, 4 / març / 2014 18:44

Per a:Bústia [alt directiu 2]

A/c:Bústia [subunitat pròpia]; Bústia [unitat pròpia]

Tema: RV: Sessions de treball de l'[PROJECTE 1] amb [òrgan directiu organització externa]

Bona tarda,

Adjunto proposta d'ordre de les sessions de treball de les reunions de dilluns amb [òrgan directiu organització externa] i [alt càrrec unitat externa a l'organització]. A petició de la [cap òrgan directiu organització externa] **dilluns vinent tractarem el tema de la gestió del canvi** (i tots els plans que l'acompanyen).

Acompanyo per la resta de sessions proposta de dates i temes per tractar, tot i que la reunió del 24/03 s'haurà de canviar de data o potser només d'hora, ates que coincideix amb la reunió que la [ALT DIRECTIU 2] ha convocat amb els [unitat a zona] i [unitat b zona].

Amb els temes de l'ordre del dia que us envio, també us indico les persones que heu de convocar, llevat que algú excusi l'assistència o per motius de treball considerem que no resulta necessària la seva presència a la reunió. Els temes a tractar en les properes sessions seran escollits per la [òrgan directiu organització externa], en principi.

A banda, indicar-vos que restem oberts a les propostes de noves sessions que puguin sorgir en relació als temes que tractarem en totes aquestes sessions.

Si us plau, indiqueu-nos si les convocatòries de les següents sessions es faran des de la bústia de la [ALT DIRECTIU 2] o les hem de fer des de [UNITAT PRÒPIA] o [subunitat pròpia].

Sessió núm. 1. [projecte 1]: **Àmbit [àmbit temàtic v] (03/03/2014) FETA**

- objectiu estratègic del Pla [organització] i implicació de les unitats del [organització on treballen] en la implementació
- treballs preparatoris interns (cronograma/protocol intern/protocol [GRUP DE TREBALL])
- estudis dels [zona]: estudi de camp previ/càrregues de treball/propostes d'[EQUIP ZONA]/models organitzatius
- pla de treball-[EQUIP ZONA]/ pla de treball dels [alt càrrec unitat externa a l'organització] amb [ens extern]
- calendari 2014 -2015 implementació [projecte 1]

Sessió núm. 2. [projecte 1]: **Àmbit [àmbit temàtic x] (10/03/2014)**

[convocar a [òrgan directiu organització externa], [alt càrrec unitat externa a l'organització], [cap grup de treball], [cap ens formatiu], [treballadora 2], [treballadora 1], [persona empresa externa, cap intermèdia 1], [company 2 d'un altre grup de treball], [company 1 d'un altre grup de treball], [company 1], [cap]]

- Pla de suport i seguiment de [projecte 1]
- Pla de comunicació
- Pla de formació/ formació de [directiu d'una altra organització]/coaching...
- Manuals de professionals i [col·lectiu a], de benvinguda, tríptics, vídeo [projecte 1] .

Sessió núm. 3. [projecte 1]: **Àmbit [àmbit temàtic w] (17/03/2014)**[convocar a [òrgan directiu organització externa], [alt càrrec unitat externa a l'organització], [cap grup de treball], [cap ens formatiu], [directiva x], [cap] (opcional [ALT DIRECTIU 2] i [UNITAT PRÒPIA])]

- RLT de [personal]
- criteris del procés d'acoblament
- complements retributius abans de l'[PROJECTE 1] i amb [PROJECTE 1]
- Fitxes i manuals de llocs de treball

Presentació de la **proposta de dotacions de [cap d'una altra organització]** segons model d'[PROJECTE 1] a Catalunya (segons [normativa], **per negociar criteris RLT amb [organisme estatal]**).

Sessió núm. 4. [projecte 1]: **Àmbit [àmbit temàtic y i z] (24/03/2014)**(convocar a [òrgan directiu organització externa], [alt càrrec unitat externa a l'organització], [cap grup de treball], [cap ens formatiu], [company 6], [coordinador TIC], [cap unitat b], [cap])

- Obres i/o adaptacions a realitzar en [zones] a implementar [PROJECTE 1] [[company 6] i [company 1]] i manual de l'edifici
- TIC: Mòduls i eines informàtiques de suport a l'[PROJECTE 1] [[coordinador TIC] i [coordinador unitat annexa]- [company 1]]
- Pla d'actuació: [temes a, b i c] [[cap unitat b]]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimecres, 5 / març / 2014 08:37

Per a:[cap]

A/c:[treballadora 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]

Tema: RE: Sessions de treball de l'[PROJECTE 1] amb [òrgan directiu organització externa]

Bon dia [cap],

Per la reunió del dia 10, tal com vam quedar ahir amb l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] i l'[treballadora 2], també preparem el Pla de gestió del canvi adaptat a [localitat e]. Si et sembla bé de presentar-lo, tenim intenció que estigui a punt per dijous, com la resta de documents.

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 5 / març / 2014 09:11

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [company 1]

Tema: RE: Sessions de treball de l'[PROJECTE 1] amb [òrgan directiu organització externa]

Ok, molt be. Dijous si tenim temps a les 12,00 hores

[cap]

Ni se'l va mirar ni el va presentar a l'organització a la qual es dona servei, tot i ser el document marc de la tasca encomanada. Partia del mateix doc. que uns 2 mesos abans tampoc havia revisat."

De:[coordinadora unitat 2]
Enviat: divendres, 28 / març / 2014 17:17
Per a:[cap]
A/c:[cap d'una altra unitat de l'organització]
Tema: Migració webs (calendari)

Bona tarda, [cap],

Avui hem tingut la sessió de dubtes de la nova plataforma. Ha anat molt bé i ja he vist que tant l'[treballadora 2] com la [treballadora 1] s'hi havien dedicat i ja saben més o menys com funciona aquesta nova eina.

Tal com vam comentar, en el moment de triar les dates de la migració de plataforma del web de l'[organització externa] he tingut en compte la posada en marxa de l'[projecte 1] a [localitat a].

Segons el que hem acordat, i si et sembla bé, del 22 al 25 d'abril es migren els continguts del web tal com estigui el 22 d'abril. Això vol dir que totes els continguts que s'afegeixen al web en la plataforma antiga durant aquella setmana, s'hauran de tornar a publicar a la plataforma nova durant la setmana de la revisió.

La revisió del web de l'[organització externa] es faria l'última setmana d'abril. És a dir, entre els dies 28 d'abril i 2 de maig hi hauria aquests tres-quatre dies de dedicació exclusiva que et comentava. Compteu amb la col·laboració de la [companya altra unitat], qui ja ha revisat tot el web de l'[organització externa] i ha tramès a les editores del web les informacions que calia eliminar i/o actualitzar. A més a més, la [companya altra unitat] ja haurà passat la migració del web del [organització on treballen] i, per tant, aportarà una experiència que ens facilitarà la feina.

Per tant, des d'avui fins a aproximadament el 25 d'abril, l'[treballadora 2] i la [treballadora 1] han d'anar eliminant aquells continguts desactualitzats que ja els vam enviar el passat dilluns.

Salutacions i bon cap de setmana,

De:[cap]
Enviat: dilluns, 31 / març / 2014 08:59
Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]
A/c:[coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]
Tema: Migració webs (calendari)
Importància: Alta

Bon dia,

He rebut el correu de la [coordinadora unitat 2] que us reenvio. Suposo que va parlar amb vosaltres de les dates per fer la migració (jo ja li havia comentat quan no ens aniria be fer-la).

Veig que proposa fer la migració del 22 al 25 d'abril. Fins el 25 teniu tasques de revisió, per tant, us demano que ens traslladeu una proposta de dedicació al web i a l'[projecte 1] des d'avui i fins el 2 de maig, per saber quins dies/hores podem comptar amb vosaltres.

Gràcies

[cap]

De:[treballadora 1]

Enviat: dilluns, 31 / març / 2014 11:10

Per a:[cap]

A/c:[treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: RE: Migració webs (calendari)

Hola [cap],

De la conversa de divendres amb la [coordinadora unitat 2] en vam deduir que ha baixat el nivell d'exigència per tenir les tasques tancades abans de la migració.

Ara ja no ens requereixen tenir-ho tot actualitzat, sinó despublicar continguts que no s'han de migrar. Això fa la feina molt més fàcil: ho podem anar fent fins al 22. Fins al 22, més que fins al 25 com diu en un punt la [coordinadora unitat 2] ("des d'avui fins a aproximadament el 25 d'abril, l'[treballadora 2] i la [treballadora 1] han d'anar eliminant aquells continguts desactualitzats"), perquè tal com diu anteriorment ("del 22 al 25 d'abril es migren els continguts del web tal com estigui el 22 d'abril"). Per tant, tot el que fem entre el 22 i el 25, tal com ho vam entendre divendres, caldrà repetir-ho en la nova eina després de la migració. És millor, doncs, fer el mínim aquests dies.

Només en un punt entenem que cal acabar les actualitzacions, els enllaços de [fons documental] al [portal web x], per no deixar-ho amitges i perquè, de moment, anem més ràpid amb l'eina coneguda que amb la nova. En això si podem tenir dedicació exclusiva totes dues, creiem que en tres dies ho podem enllestir.

Resumint, la nostra proposta és:

31 de març, 1 i 2 d'abril, dedicació exclusiva totes dues per canviar els enllaços de [fons documental] al [portal web x]. **OK**

Del 3 al 17 d'abril, dedicació exclusiva una de les dues en dies alterns per anar eliminant continguts i fer les notícies **OK, però digueu-me quins dies es dedica al web la [treballadora 1], i per tant, l'[treballadora 2] a [projecte 1], i a l'inrevés**

Del 22 al 25 d'abril, mitja hora diària una de les dues per comprovar i posar notícies **OK**

Del 28 d'abril al 2 de maig, dedicació exclusiva totes dues per revisar i ajustar els resultats de la migració (potser serà menys, no ho podem precisar). **No veig clar que totes dues hagueu de tenir dedicació exclusiva (és pràcticament una setmana); jo prefereixo poder comptar amb una o l'altra. Per tant, digueu-me quins dies es dedica al web la [treballadora 1], i per tant, l'[treballadora 2] a [projecte 1], i a l'inrevés**

A veure com ho veus tot plegat. Si cal et sembla que hem de fer alguna modificació a aquesta proposta, en parlem.

Salutacions,

[treballadora 2] i [treballadora 1]

[cap]

De:[cap]

Enviat: dilluns, 31 / març / 2014 15:41

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: RE: Migració webs (calendari)

Us contesto en blau en el vostre correu.

[cap]

tasques web/ [projecte 1]

De:[coordinadora unitat 2]

Enviat: divendres, 28 / març / 2014 17:17

Per a:[cap]

A/c:[cap d'una altra unitat de l'organització]

Tema: Migració webs (calendari)

Bona tarda, [cap],

Avui hem tingut la sessió de dubtes de la nova plataforma. Ha anat molt bé i ja he vist que tant l'[treballadora 2] com la [treballadora 1] s'hi havien dedicat i ja saben més o menys com funciona aquesta nova eina.

Tal com vam comentar, en el moment de triar les dates de la migració de plataforma del web de l'[organització externa] he tingut en compte la posada en marxa de l'[projecte 1] a [localitat a].

Segons el que hem acordat, i si et sembla bé, del 22 al 25 d'abril es migren els continguts del web tal com estigui el 22 d'abril. Això vol dir que totes els continguts que s'afegeixen al web en la plataforma antiga durant aquella setmana, s'hauran de tornar a publicar a la plataforma nova durant la setmana de la revisió.

La revisió del web de l'[organització externa] es faria l'última setmana d'abril. És a dir, entre els dies 28 d'abril i 2 de maig hi hauria aquests tres-quatre dies de dedicació exclusiva que et comentava. Compteu amb la col·laboració de la [companya altra unitat], qui ja ha revisat tot el web de l'[organització externa] i ha tramès a les editores del web les informacions que calia eliminar i/o actualitzar. A més a més, la [companya altra unitat] ja haurà passat la migració del web del [organització on treballen] i, per tant, aportarà una experiència que ens facilitarà la feina.

Per tant, des d'avui fins a aproximadament el 25 d'abril, l'[treballadora 2] i la [treballadora 1] han d'anar eliminant aquells continguts desactualitzats que ja els vam enviar el passat dilluns.

Salutacions i bon cap de setmana,

De:[cap]

Enviat: dimecres, 2 / abril / 2014 17:00

Per a:[coordinadora unitat 2]

a/c:[cap d'una altra unitat de l'organització]; [alt directiu 3]; [directiva]

Tema: web i intranet

Importància: Alta

Bona tarda [coordinadora unitat 2],

Després de la reunió del divendres i de les converses mantingudes nosaltres, t'informo que tal i com em vas demanar formarem un "equip de treball de la unitat directiva" per tal que gestionin tant el web com la intranet.

Aquest equip de comunicació estarà format per les següents persones:

[nom de 4 persones, entre les quals treb.1 i 2]

Avui els he informat a tots quatre i els he proposat que en el dia a dia poden seguir treballant com fins ara, però les persones que ara s'han format en web ([treballadora 1] i [treballadora 2]) hauran de fer la formació a les altres dues persones ([company 1] i [company 6]), i l'[company 1] que ara portava intranet, haurà de formar a la resta ([company 6], [treballadora 2] i [treballadora 1]).

Pel que fa a la formació, si en el [unitat a] teniu previst fer alguna sessió de formació de web o intranet o "repeca" de qualsevol de les dues, per incorporar noves persones en aquestes tasques, etc... us agrairia que ens ho fessis saber per que aprofitaríem la sessió per tal que hi poguessin assistir les persones de l'equip que formarem.

D'aquesta manera, poden compartir les notícies al dia en el web i en la intranet, fer les mateixes publicacions amb links, mantenir els mateixos criteris (ara no els tenien), i alhora de vacances, permisos, baixes per malalties, puntes de feina...entre ells es poden organitzar, sens perjudici que vosaltres des del [unitat a] els hi pugueu donar un cop de mà (com ara amb el tema de la migració de continguts del web).

Poso en còpia a la [directiva], per que tres d'aquestes persones depenen orgànicament d'ella, i potser hi te alguna cosa a dir.

Espero la vostra resposta.

[cap]

----- Original Message -----

Subject: RE: web i intranet

From: "[coordinadora unitat 2]"

To: "[cap]"

CC: "[cap d'una altra unitat de l'organització]" , "[alt directiu 3]" , "[directiva]"

Bona tarda, [cap],

És una molt bona notícia que es constitueixi l'equip de comunicació, ja que permetrà que tant el web com la intranet de l'[organització externa] funcionin molt millor i, tal com tu dius, més coordinats. Això no treu que compteu, com sempre, amb el nostre suport i assessorament.

Pel que fa a la formació, penso que el millor seria que l'[company 1] formés l'[treballadora 2], la [treballadora 1] i la [company 6], ja que té la intranet organitzada d'una forma molt específica i és la persona més adequada per transmetre aquests coneixements. En canvi, si cal que des de [unitat a] formem tant la [company 6] com l'[company 1] en la nova plataforma, potser seria millor fer-ho un cop que haguem fet la migració, però cap problema, compteu-hi. Com que també haurem de fer formació interna a persones que no van assistir a la formació en [programa TIC], els podem aplegar tots.

Igualment i com ja et deia en l'anterior correu electrònic, en el moment que hàgim de fer la revisió del web de l'[organització externa], després de la migració, compteu amb la col·laboració directa de la [companya altra unitat] que, a més, ja haurà fet la revisió del web del [organització on treballen].

Salutacions,

[coordinadora unitat 2]

De:[cap]

Enviat: dilluns, 7 / abril / 2014 18:38

Per a:[treballadora 1]; [company 1]; [company 6]; [treballadora 2]

A/c:[coordinadora unitat 1]

Tema: RV: RE: web i intranet

Per la vostra informació.

Aneu pensant en dates per fer la formació d'intranet.

[cap]

Enviat des del mòbil

web i intranet

De:[treballadora 1]

Enviat el: dijous, 3 / abril / 2014 15:46

Per a:[cap]

A/c:[treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: tasques web/ [projecte 1]

[cap],

Enviem el calendari de repartiment de tasques [projecte 1] /web perquè, d'una banda el tingueu en format electrònic, i, de l'altra, perquè hi hem afegit un descuit que vam tenir en no indicar dies de formació ([treballadora 2]). Hem quedat amb l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] que, tot i fer tasques web, oferim disponibilitat ([treballadora 1]) per a [projecte 1], en cas que coincideixin tasques urgents aquests dies. És el canvi important que hi ha. Ens sap greu haver-ho passat per alt.

Esperem que això no alteri res del que vam acordar ahir. En tot cas, si no ho veus prou clar, ens dones les indicacions que et semblin més convenientes.

Salutacions,

[treballadora 2] i [treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dijous, 3 / abril / 2014 18:38

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [coordinadora unitat 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

Tema: RE: tasques web/[projecte 1]

Gràcies [treballadora 1], de moment i si no surt cap urgència, em sembla be.

[cap]

Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

n.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 8 / abril / 2014 17:59

Per a:[company 1 d'un altre grup de treball]; [treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]

A/c:[company 2]; [cap grup de treball]

Tema: RV: [tràmit a][ens extern]

Us reenvio el correu que he rebut del [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat c], en relació als **[tràmit a]** que farà el [cap unitat ens extern] de [localitat c] a partir del proper dilluns 14/04. Reviseu que no s'hagi de fer algun canvi de parametrització.

Prepareu **notícies per la intranet i web [organització externa]**, si us plau.

[cap]

S'elideixen 2 correus de [company 1 d'un altre grup de treball]en què informa de detalls sobre l'encàrrec que fa la cap a treb. 1 i 2]

De:[treballadora 2]

Enviat: divendres, 11 / abril / 2014 10:24

Per a:[cap]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [company 2]

Tema: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Hem redactat la notícia següent per publicar al web [organització externa]. Quan tinguem el vostre vistiplau la deixarem a punt per publicar dilluns, 14 d'abril, a primera hora.

[Text de la proposta de notícia]

Paral·lelament, estem modificant la pàgina dels [tràmit a] perquè ara només hi consten les dades de [localitat c] (que també s'han de modificar) . Hi hem d'afegir les dades d'[localitat d]. Quan la tinguem a punt us en farem arribar un enllaç perquè valideu la informació.

[treballadora 1] i [treballadora 2]

o.

[company 1 d'un altre grup de treball]wrote:

Em sembla correcte el redactat de la notícia.

[company 1 d'un altre grup de treball]

De:[cap]

Enviat: divendres, 11 / abril / 2014 11:01

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [company 2]; [company 1 d'un altre grup de treball]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Jo trobo poc encertat el verb que heu fet servir " continuen", per que en realitat volem dir que amplien els [tràmit a] a [localitat c] i que els assumeixen tots, a [localitat d].

Si us plau, feu un canvi en la proposta de notícia.

[cap]

Enviat des del meu mòbil

"[treballadora 2]" wrote:

[cap], aquí tens una nova proposta de títol. Ja ens diràs com la veus aquesta...

[Text notícia amb l'esmena introduïda]

p.

De:[cap]

Enviat el: divendres, 11 / abril / 2014 11:46

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Els [unitat ens extern] no son dels [ens extern], son dels [zona]de... per tant, modifiqueu això.
[cap]

Enviat des del mòbil

De:[treballadora 1]

Enviat: divendres, 11 / abril / 2014 12:39

Per a:[cap]; [treballadora 2]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

[cap],

Tinguem en compte que els continguts del web s'han de plantejar des del punt de vista del ciutadà no especialitzat. La paraula *[ens extern]* té un sentit més ampli que el que entenem en l'àmbit [h]. Per això, tot i desplegar [projecte 1], continua tenint sentit que a l'entrada dels edificis [h] s'indiqui en lletres grosses *[ENS EXTERN]*. Pensant en el destinatari, un ciutadà no iniciat sabrà de seguida ubicar on són els [ens extern], però no té una noció tan clara de *[zona]*.

Jo ho mantindria, però tu tens la darrera paraula.

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: divendres, 11 / abril / 2014 13:49

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Tal com hem quedat!!

[cap]

q.

De:[treballadora 1]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 08:24

Per a:[cap]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [company 2]; [coordinadora unitat 1]

A/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Bon dia,

Tal com va dir, l'[treballadora 2] va deixar la notícia a punt i avui s'ha publicat:
[enllaç]

També he publicat la pàgina informativa de la [\[tràmit b\] per a \[tràmit a\]](#). Recordeu que no s'ha validat; digueu-ho si considereu que cal modificar alguna cosa.

Gràcies,

[treballadora 1]

De:[company 1 d'un altre grup de treball]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 08:37

Per a:[treballadora 1]; [cap]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [company 2]; [coordinadora unitat 1]

A/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

Bon dia [treballadora 1],

Jo veig bé la pàgina informativa de la [tràmit b].

De:[cap]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 08:39

Per a:[company 1 d'un altre grup de treball]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap grup de treball]; [company 2]; [coordinadora unitat 1]

A/c:[treballadora 2]

Tema: RE: Notícia web[organització externa][tràmit a] a [localitat c] i [localitat d]

D'acord,

[cap]

tasques [projecte 1]

De:[treballadora 1]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 12:34

Per a:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [cap]; [coordinadora unitat 1]

Tema: tasques [projecte 1]

Hola,

Avui em toca fer tasques d[el] [projecte 1] i, com que no tinc indicacions de què cal fer, estic fent tasques [z]. He estat alerta per si m'arribava per correu algun encàrrec, però són quarts d'una i no m'ha arribat res.

He mirat l'excel de tasques (doc. ajunt), però només hi tinc assignat específicament "[x]" i això ja està llest. La darrera actualització d'aquest document és de 24 de febrer, per tant, dubto de si realment està actualitzat. En cas que hi hagi alguna cosa que em vulgueu encomanar, m'intercanvio els dies i, com que avui estic fent [z], demà puc fer [projecte 1].

Estaré amatent a les vostres indicacions.

Gràcies,

De:[cap]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 15:48

Per a:[treballadora 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [coordinadora unitat 1]

Tema: RE: tasques [projecte 1]

[treballadora 1],

Avui hem tingut reunió amb el [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat b], per parlar de [localitat a]. Com be saps, hi ha un munt de feina per fer. Suposo que la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] ja t'ho farà saber. Si us plau, coordineu-vos.

[cap]

Aquí preparen la introducció de la segona persona de l'empresa externa. Sempre ens movien a nosaltres si calia reubicar algú.

De:[cap]

Enviat: dilluns, 14 / abril / 2014 16:00

Per a:[treballadora 1]; [treballadora 2]

A/c:[coordinadora unitat 1]; Bústia [subunitat pròpia]

Tema:traspas de tasques [persona empresa externa, cap intermèdia 1]-[persona empresa externa, cap intermèdia 2]

Bona tarda [treballadora 1] i [treballadora 2],

He quedat amb el cap de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] i la [persona empresa externa, cap intermèdia 2] que la setmana del 28 d'abril iniciarem el període de traspàs de tasques de la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] a la [persona empresa externa, cap intermèdia 2].

Hem acordat que aquesta incorporació ha de ser progressiva i hem de procurar que les tasques que ha assumit fins ara la [persona empresa externa, cap intermèdia 1] de suport de la coordinació ([GRUP DE TREBALL TREB. 1 I 2 MÉS CAPS INTERMEDIS I ALTRES]), les pugui portar a terme l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2].

Aprofitarem que iniciem la implementació de l'[PROJECTE 1] a [localitat a], per tal que conegui el projecte des d'un inici. Un cop s'hagi incorporat l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2], ja parlarem tots de com treballarem quan l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] agafi la baixa, i ens doni suport l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2].

Ates que l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2] haurà d'estar uns dies a la setmana amb l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1], per tal que disposi de taula i pc, hem pactat que l'[persona empresa externa, cap intermèdia 2] s'instal·li a la segona planta amb l'[persona empresa externa, cap intermèdia 1] i l'[company 1], i que vosaltres dues ([treballadora 2] i [treballadora 1]), treballeu a la quarta planta, com abans. Es tracta de distribuir l'espai per treballar tots còmodament.

[coordinadora unitat 1],

Si us plau, fes les gestions per que ens instal·lin un pc dels de baix aquí d'alt, i demana també que revisin el pc, que tenia el [excompany].

Hauria d'estar tot a punt, el proper 28 d'abril

Gràcies

Enquesta

Una enquesta per prendre el pols a la vinculació del treballador amb la feina encomanada, de la qual mai en vam rebre cap retorn ni vam notar cap canvi en res.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 15 / abril / 2014 10:22

Per a:[treballadora 1]

Tema: respostes d'interès

Bon dia [treballadora 1],

Com saps totes les administracions, organitzacions i grans empreses treballen per millorar en els resultats i/o objectius, nosaltres en el nostre projecte d'[PROJECTE 1] així ho demanem també, però com a subdirecció ens cal una bona organització interna. Es per aquest motiu, que et demano que em contestis les 3 preguntes següents:

1. T'agraden les tasques que portes a terme? Per què?
2. Del que fas, què és el que no t'agrada? Per què?
3. Què t'agradaria fer que no fas?

Contesta-les amb un parell de ratlles cadascuna.

T'agrairé que m'enviïs les respostes abans de dijous 17/04.

Gràcies

De: Bústia [projecte 1]
Enviat: dimecres, 16 / abril / 2014 14:12
Per a:[cap]
A/c:[coordinador unitat annexa]; [treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 2]; Bústia [unitat annexa]; [+1 destinatari]
Tema: Entrada en funcionament de [subprojecte 3]a [localitat c] i [localitat d]

Benvolguts,

Enviem la proposta de correu, parteix de la que va fer arribar el [coordinador unitat annexa]:

Benvolgut/uda,

[Proposta de correu]

Atentament,
[alt directiu 3]

Proposta de destinataris:
Destinataris:

[Llista de destinataris]

De:[cap]
Enviat: dimecres, 16 / abril / 2014 16:33
Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]
A/c:[coordinador unitat annexa]; [company 2]; Bústia [unitat annexa]; [+1 destinatari]
Tema: RV: Entrada en funcionament de [subprojecte 3]a [localitat c] i [localitat d]

Us he fet alguna modificació en la vostra proposta de correu, en color vermell. No heu posat els destinataris, me'ls podeu indicar, si us plau?
[cap d'una altra organització], i [alt càrrec unitat externa a l'organització], [representant altra organització]???

[cap]

De:[cap]

Enviat: dimarts, 22 / abril / 2014 17:40

Per a:[treballadora 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 1]; [+1 destinatària]

A/c:[coordinadora unitat 1]; Bústia [subunitat pròpia]

Tema: Pla comunicació [localitat a]

Importància: Alta

Bona tarda,

Hem de preparar els comunicats/correu, propostes de notícies, notes de premsa, etc... del Pla de comunicació en relació a la implementació de l'[PROJECTE 1] de [localitat a].

Demà despatxo amb el [ALT DIRECTIU 3] i hauria d'informar-lo dels comunicats que tenim previstos enviar, quan, com i a qui.

També m'ha demanat que preparem una nota de premsa, ...podem aprofitar la que vam fer per [localitat d].

"[treballadora 1]" wrote:

Hola [cap],

T'enviem la notícia que preveiem publicar al web[organització externa]el 2 de maig referent al desplegament d'[subprojecte 4]. Hi hem introduït les modificacions que ha indicat el [coordinador unitat annexa].

Si et sembla que cal modificar alguna cosa, ens ho fas saber.

Gràcies

[Notícia]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 30 / abril / 2014 11:35

Per a:[treballadora 1]

A/c:[treballadora 2]; [company 1]

Tema: RE: notícia web [organització externa]: desplegament [subprojecte 4]

Ok, correcte.

[cap]

Enviat des del mòbil

"[directiva]" wrote:

Benvolguda [cap]

Un cop finalitzats els exàmens de [x], com cada any durant aquest mes de maig s'inicia el període de correcció d'exàmens, i durant el mes vinent es realitzaran els de la resta de [x].

Donada la participació de la Sra [treballadora 1] i del Sr [company 1] com a professors i seguint el criteri dels que han fet cursos siguin també els que corregeixen els exàmens, et demano em confirmis que no teniu cap problema perquè a partir d'aquest mes la [treballadora 1] i del mes de juny el Sr. [company 1], dediquin una part del seu temps a corregir aquests exàmens.

Gràcies,
[directiva]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 14 / maig / 2014 16:56

Per a:[directiva]

Tema: RE: Correcció exàmens de [x]

Bona tarda [directiva],

Voldria que m'aclarissis quants dies/ hores pot representar per la [treballadora 1] i l'[company 1], el fet de corregir examens?

Justament la [treballadora 1] i l'[treballadora 2] ara mateix estant fent la migració del web[organització externa] i ja tenen dies/hores de dedicació en aquest tema, compaginant amb les tasques de la implementació d'[PROJECTE 1] de [localitat a].

Justament, des del passat dia 5/05 i fins passat el 16/06, dia que es posa en marxa [projecte 1], la [treballadora 1], l'[treballadora 2] son les encarregades d'executar el Pla de comunicació, i preparar documents de reunions i presentacions. L'[company 1] participa en formació, només 8 hores, però publica notícies, i informació a la intranet.

Si et sembla, demana l'opinió d'ells, però jo poso com a condició que si volen fer la correcció d'exàmens, han de tenir la feina al dia, i donar-me resposta a les peticions que jo els hi faci.

[cap]

Enviat des del mòbil

De:[directiva]

Enviat: dimecres, 14 / maig / 2014 17:42

Per a:[cap]

Tema: RE: Correcció exàmens de [x]

[cap], entenc perfectament la situació. La correcció d'exàmens només afecta la [treballadora 1] i te de termini fins a finals de juny per fer-la i després a l'[company 1] que tindrà també un mes (més o menys fins mitjans de juliol).

Es tracta d'uns 20-25 exàmens. Em sembla perfecte que parlis amb ells, però et vull recordar que si els hi oferim impartir cursos (sense fer de [cos x]) és per petició expressa de la vostra [ALT DIRECTIU 3] i el que no podem fer és un tracte desigual amb la resta de professors, els quals no tenen més opció que corregir exàmens (és la condició, ja que sinó ens trobaríem que tothom voldria donar classes i ningú fer correccions ja que com saps les classes els hi aporta un rendiment econòmic extra que no gaudeix la resta de personal)..

Ja em diràs

[directiva]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 14 / maig / 2014 19:22

Per a:[treballadora 1]; [company 1]

A/c:[treballadora 2]

Tema: RV: Correcció exàmens de [x]

Podeu dir-me quan de temps en hores de feina de matins, representa la correcció d'exàmens?

O aquesta tasca la fareu de tardes?

Hem de planificar la feina del mes de maig-juny de web, [PROJECTE 1] i exàmens.

[cap]

[correus anteriors]

De:[treballadora 1]

Enviat: dimecres, 4 / juny / 2014 13:50

Per a:[cap]

Tema: RE: [localitat a]- temes varis

[cap],

Aquests formularis de petició de [y] i de resposta entenc que ja es poden donar per bons.

Per a properes ocasions el Servei [X] els faria més dignes, no només [per a] sinó també [per b] i per descomptat per [c], [d] i [e]. Amb tots els respectes, trobo que no responen a la línia de qualitat i modernitat de [projecte 1].

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 4 / juny / 2014 13:52

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: [localitat a]- temes varis

Ok,

[cap]

Comandaments intermedis

r.

De:[treballadora 1]

Enviat el: dilluns, 21 / juliol / 2014 22:07

Per a:[treballadora 2]; [company 1]; [\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#)

Tema: comandaments intermedis

Us passo un resum de l'article [\[enllaç\]](#) que m'ha fet pensar en [\[projecte 1\]](#).

Mesures per garantir el canvi després de la retirada de l'[GRUP DE TREBALL]

El paper dels comandaments intermedis

Els comandaments intermedis:

- Coneixen la feina, tenen experiència i idees valuoses.
- Poden aprofitar les xarxes informals de manera efectiva
- Poden detectar, entendre i estar en sintonia amb les necessitats emocionals del personal
- Modelen les decisions clau
- Actuen com a intermediaris entre les bases i els equips directius,
- Poden defensar la innovació i el canvi
- I sobretot poden gestionar la tensió entre canvi i continuïtat des de dins. Són els motors del canvi més directes per al personal

Els comandaments intermedis no compromesos són verinosos per adoptar el canvi.

Com preparem/equipem els comandaments intermedis si són tan importants? Han de tenir el temps i els recursos suficients per guiar la gent vers el canvi. Cal:

- Conèixer-los, implicar-los ben aviat, preparar-los mentalment, mantenir-los informats
- Preparar-los per poder implicar, preparar mentalment, informar... la seva gent, com a impulsor del canvi

La majoria de càrrecs intermedis volen fer una bona feina i han de tenir la llibertat operativa per abraçar i defensar el canvi. La majoria no aniran a l'extrem de fer obsoleta la seva feina, sinó que com a motors del canvi no hi ha ningú millor situat per innovar des de dins i inspirar la gent sobre el futur.

Conclusió: Fer propostes per concretar com aconseguir que els comandaments intermedis siguin els referents del canvi al partit després de l'[GRUP DE TREBALL]!

s.

De:[treballadora 1]

Enviat: dissabte, 26 / juliol / 2014 01:19

Per a:[treballadora 2]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]

A/c:[cap]

Tema:gestió del canvi

Benvolguts,

Us passo un altre article que ens pot fer pensar sobre com tenir èxit en un canvi corporatiu.

Aquest cop no en faig la síntesi ni el tradueixo, no només perquè em portaria més temps, que també, sinó sobretot per no tergiversar res i perquè tot i traduir tinc la sensació que no s'acaba d'entendre el que fa temps que vull transmetre: penso que no ho sé explicar prou, per tant.

Fer un pla de gestió del canvi no és fer un document bonic i inútil. Ara bé, fer un canvi corporatiu, al meu entendre, tampoc es redueix a comunicar, formar i fer suport i seguiment de grups de treball i de reunions, que és en el que ens centrem principalment. Això són els requeriments mínims per gestionar tot nou projecte en una organització; això és, doncs, gestió de projectes corporatius.

La gestió del canvi és inherent a la gestió de projectes, n'és una part, i va més enllà d'enviar comunicats i fer formació i reunions. La gestió del canvi té en consideració quines actuacions cal fer per canviar hàbits de treball, tipus de relació entre els membres de l'organització i amb el client o usuari del servei..., és a dir, tot allò necessari perquè les persones que conformen l'organització adoptin els canvis com a propis i facin seva la nova cultura corporativa.

Professionals de gestió del canvi demostren en debats i articles que hi ha a la xarxa que per generar un canvi corporatiu primerament cal **ser** un mateix el canvi que proposa i, a més, cal **fer** unes actuacions que en la majoria de casos no tenim en compte: demostrar i donar a entendre la necessitat de canvi, és a dir, les deficiències del sistema actual; crear una coalició de lideratge forta amb tots els col·lectius de destinataris representats; definir la visió, planificar com

comunicar-la i comunicar-la (en situacions formals i informals, jeràrquicament i dins la mateixa categoria professional, presencialment i viralment...); fomentar la participació; incidir especialment en els càrrecs intermedis; destriar i consolidar èxits a curt i mitjà termini...

Diu l'article que "New cultural attributes will only evolve and be sustained through results"; em remeto, doncs, als resultats que tenim. Si n'estem contents, ja anem bé i no cal fer cap gir. Si no ens satisfan, potser és hora de ser més audaçs, com diu l'autor, i replantejar-nos-ho. Si creieu que us continua interessant, l'article és el següent:

[enllaç]

I ara sí, tanco per vacances!

Bones vacances!

[treballadora 1]

De:[cap]

Enviat: dilluns, 28 / juliol / 2014 11:49

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: gestió del canvi

Gràcies [treballadora 1], sempre cercant "estratègies, millores, treballs"...per fer-nos entendre la gestió del canvi.

Molt be

Bones vacances

[cap]

De:[treballadora 1]
Enviat: divendres, 29 / agost / 2014 09:35
Per a:[cap]
A/c:[treballadora 2]
Tema: canvis dies vacances

Hola [cap],

Què les vacances? Espero que bé.

Per motius familiars he de fer un canvi en les vacances: no faré el 23 i 24 de setembre (el 24 no tinc festa local) com tenia previst i ajunto dies de vacances i dies personals, de manera que la setmana del 6 al 10 d'octubre no hi seré. Si creus que hi ha cap inconvenient, m'ho dius.

Que tinguis bona reentré a la feina!

Fins aviat,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dijous, 4 / setembre / 2014 12:02
Per a:[treballadora 1]
Tema: RE: canvis dies vacances

[treballadora 1],

No adjuntes els dies de vacances i dies personals, per tant, no em quadre que no facis vacances el 23 i 24 de setembre (2 dies), però vulguis fer vacances del 6 al 10 d'octubre (5 dies).

En principi no tinc cap inconvenient en fer aquest canvi, si hi ha l'[treballadora 2].

[cap]

De: Bústia [projecte 1]
Enviat: divendres, 29 / agost / 2014 14:59
Per a:[cap]
A/c:[\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#); [treballadora 2]; [treballadora 1]
Tema: + info presentació a [localitat e]

[cap],

Dels correus sobre la presentació a [localitat e], si et sembla bé, falta:

1. [ens extern 2] (no tinc les llistes, si no ja ho hauria enviat):
 - a. [directiu territorial ens extern 2] de l'[localitat f] (informar)
 - b. [professionals ens extern 2] de [localitat e] (convidar)
 - c. [personal] de la [ens extern 2] a [localitat e] (convidar)
2. Personal [organització on treballen]:
 - a. [unitat b zona] (convidar: [x] i qui ella decideixi)
 - b. [GRUP DE TREBALL] (a qui es convoca?)
 - c. Personal de suport

Com ho veus?

Gràcies,

[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dijous, 4 / setembre / 2014 17:38
Per a: Bústia [projecte 1]
A/c:[\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#); [treballadora 2]; [treballadora 1]
Tema: RE: + info presentació a [localitat e]

Ok, em sembla be la proposta que feu.

Informació sobre la [ens extern 2] que us la passi la [company 6] o el [company 4].

De l'[GRUP DE TREBALL] convoquem a la [persona a i b] i en parlem també amb la [cap grup de treball].

Personal de suport, que els caps que indiqueu ho facin saber al seu personal.

[cap]

De: Bústia [projecte 1]
Enviat: divendres, 5 / setembre / 2014 10:23
Per a:[cap]
A/c:[\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#); [treballadora 2]; [treballadora 1]
Tema: RE: + info presentació a [localitat e]

[cap],

Convocatòries de [localitat e] enviades.

Tant [ens extern 2] com [GRUP DE TREBALL] i personal suport [organització on treballen] els hem convocat només per al 15.

A la [cap unitat b zona] per al 15 i 16.

Si et sembla que també ho trametem al [ENS FORMATIU], ens ho dius.

De:[cap]

Enviat: dilluns, 8 / setembre / 2014 16:25

Per a: Bústia [projecte 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: RE: + info presentació a [localitat e]

[ENS FORMATIU] també.

[cap]

"[treballadora 1]" ha escrit:

[cap],

Hem enviat la convocatòria de la presentació [PROJECTE 1] [localitat e] a la [cap ens formatiu] i la [persona c] i els hem dit que hi poden delegar algú. Només els hem convocat pel dia 15.

De:[cap]

Enviat: dimarts, 9 / setembre / 2014 14:35

Per a:[treballadora 1]

Tema: RE: + info presentació a [localitat e]

D'acord,

[cap]

Enviadodesde mi mobil

De: Bústia [projecte 1]

Enviat: divendres, 5 / setembre / 2014 14:58

Per a:[cap]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: proposta correus [tràmit b]

[cap],

Et passem els models de comunicats per informar de la formació i posada en funcionament del sistema de [tràmit b] per a les [tràmit a] a [localitat a]. Les dates són provisionals. La [persona d] ens ho ha de confirmar quan sigui en ferm.

Fins ara aquestes comunicacions les havia fet la [cap grup de treball] i, per tant, no ho tenim inclòs al pla de comunicació.

Nosaltres proposem tres tipus de correus segons els destinataris:

1. Correu informatiu [organització externa]:
 - a. [cap òrgan directiu organització externa]
 - b. [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat b]
2. Convocatòria formació:
 - a. [cap d'una altra organització] a fi que distribueixi el personal en grups
 - b. [càrrec a] responsable. Li trametem pq la [cap d'una altra organització] és de vacances i ho haurà d'assumir ella
 - c. Amb còpia: [alt càrrec unitat externa a l'organització] de [localitat b]
3. Correu informatiu professionals (proposem d'enviar-lo més endavant, per exemple entre l'1 i el 3 d'octubre). Potser cal afegir-hi la obligatorietat de fer servir el sistema telemàtic o l'alternativa, si fos el cas. Per fer més explicacions hem de conèixer-ne el funcionament. Tenim previst enviar-lo a:
 - a. [col·lectiu a]:
[Llista destinataris]
 - b. [col·lectiu b]:
[Llista destinataris]

[proposta 1]

[proposta 2]

[proposta 3]

De:[cap]

Enviat: dilluns, 8 / setembre / 2014 16:41

Per a: Bústia [projecte 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [treballadora 2]; [treballadora 1]

Tema: RE: proposta correus [tràmit b]

En les vostres propostes de correu i en color vermell, podreu veure un parell de canvis que he fet (canvi de signatura; no signo jo i en lloc meu, ho fa el [UNITAT PRÒPIA]).

[cap]

De:[cap]

Enviat: dimecres, 12 / novembre / 2014 18:14

Per a:[coordinadora unitat 1]; [company 4]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [company 5]; [company 2]; [treballadora 1]; [company 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [treballadora 2]; [cap grup de treball]; [+14 destinataris]

A/c:Bústia [unitat pròpia]; [alt directiu 3]

Tema: dinar NADAL

Benvolguts/des,

Els vostres companys del [unitat annexa] m'han fet saber que estan organitzant **un dinar de Nadal** i ens han traslladat que estarien molt contents que tots junts poguéssim compartir "taula" uns dies abans d'aquestes festes tan assenyalades.

El dia triat per fer el dinar encara no està del tot tancat, tot i que la data es mou entre els dies 17 i 18 de desembre, per tant, us ho faig saber amb temps per que els que vulgueu i pugueu venir, us ho "agendeu".

El lloc en que es farà el dinar ja està triat però us ho concretarem més endavant per que hem de tenir clar que te suficient cabuda per tothom. Podem ser més de 60 persones; la família va creixent i més que ha de créixer!!

El preu del menú m'han dit que serà molt econòmic (tots patim "retallades").

Així doncs, us animo a compartit un dinar nadalenc d'alegria, companyonia, i fraternitat...! Animeu-vos, aquest any que acaba no ha estat tan dolent, i potser s'acabarà amb bones notícies per tots (al menys, tenim possibilitats de recuperar la paga extra).

Una abraçada a tots,

De:[treballadora 1]
Enviat: dijous, 20 / novembre / 2014 12:14
Per a:[cap]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]
A/c:[coordinadora unitat 1]; [treballadora 2]; [company 1]
Tema: formació [treballadora 1]

[persona empresa externa, cap intermèdia 2], [cap],

Des de demà fins dilluns dia 1 de des. estaré força ocupada en la formació de [localitat e] i la de gestió del canvi que rebré.

Demà, dilluns 24, dv. 28 i dl. 1 de des. faig la formació a [localitat e].
Espero que [alt directiu d'una altra organització] i [cap d'una altra organització] vinguin pq tot i fer la mateixa presentació l'he repensat per fer-ho més específic per aquests col·lectius: exemples, casuística... tot plegat vehiculat amb un discurs que vol ser personalitzat per a ells. D'entrada veig clar com fer-ho, espero sortir-me'n... sortir-me'n amb èxit!!! ☺

I dilluns 24 (se'm solapa amb [localitat e], però ja m'excusaré), dimarts i dimecres de la setmana vinent seré al curs de gestió del canvi que us vaig comentar. Per cert, m'he volgut assabentar de qui imparteix el curs, per veure la credibilitat que pot tenir, i el fa un professor d'universitat. No sempre és garantia total, però sembla que en pot tenir més que si el fa qualsevol xitxarel·lo.

Us reportarem el resultat de tot plegat.

Salutacions,
[treballadora 1]

De:[cap]
Enviat: dijous, 20 / novembre / 2014 15:37
Per a:[treballadora 1]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]
A/c:[coordinadora unitat 1]; [treballadora 2]; [company 1]
Tema: RE: formació [treballadora 1]

[treballadora 1],
M'interessa especialment, que ens facis cinc cèntims de la formació a [alt directiu d'una altra organització] i [directiu d'una altra organització].
Ànims que ho faràs molt be, segur!
[cap]

Resum curs

La [treballadora 1] manifesta que en la implementació del projecte es feia una formació en la qual participava amb un curs a proposta seva. Després d'haver-ne fet la presentació, haver-lo aprovat i haver-lo impartit durant mesos, un dia se li'n va demanar un resum per publicar a la intranet. Aquí, diu, es va iniciar un nou conflicte perquè hi volien un nivell de detall que ella considerava inadequat publicar perquè s'hauria revelat tot el misteri a l'alumne. Finalment, la publicació a la intranet va ser una excusa perquè en realitat es volia per presentar a l'ens formatiu que el subvencionava.

En aquest moment el [company 2] també exercia de cap intermedi.

t.

De: Bústia [projecte 1]

Enviat: dimarts, 24 / febrer / 2015 14:27

Per a:[company 1]

A/c:[company 2]; [\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#); [cap]; [treballadora 1]; '[persona empresa externa, cap intermèdia 1]'

Tema: Resum curs L'[nom curs 1]

[company 1],

Tal i com hem quedat amb l'[company 2] i la [treballadora 1], adjunt al correu t'envio una versió provisional del **resum del curs "[nom curs 1]"** perquè el publiquis a la Intranet. En el transcurs d'aquesta setmana la [treballadora 1] enviarà una nova versió del document amb els canvis que ha demanat l'[company 2], per tant, caldrà substituir-lo pel que t'envio ara.

Gràcies.

[persona empresa externa, cap intermèdia 1]

De:[treballadora 1]

Enviat: dijous, 26 / febrer / 2015 14:52

Per a: Bústia [projecte 1]; [company 1]

A/c:[company 2]; [\[persona empresa externa, cap intermèdia 2\]](#); [cap]; '[persona empresa externa, cap intermèdia 1]'

Tema: RE: Resum curs L'[nom curs 1]

Envio el document refet sobre la sessió de formació L'[nom curs 1].

Com que és la tercera modificació que demaneu, l'he revisat encara més a consciència i, efectivament concloc que no s'hi pot afegir ni treure més continguts dels que hi ha aquí.

Com a justificació us puc dir que aquesta sessió vol fomentar unes actituds i uns valors; vol inspirar/recordar el sentit de responsabilitat de cadascú, el gust per la feina i evidentment el sentit de servei a una societat. Si ho féssim amb una classe

magistral, des d'uns continguts doctrinaris, ni inspiraríem ni fomentaríem, sinó que adoptaríem el paper de superioritat de l'alliçonador sabut, i els perdríem del tot: ningú no es replantejaria res.

Contràriament, el que es fa és induir els assistents a la participació: des de l'experiència de cadascú se'ls convida a fer una aturada per reflexionar, contrastar, replantejar... a fi de poder reconduir actituds, si algú ho considera convenient. Per aconseguir-ho, des del principi de la sessió es qüestiona, qüestiona i qüestiona els assistents. Qüestionar des del primer moment per conduir-los durant tot el trajecte cap a noves sorpreses.

Tenint en compte que el mètode didàctic és de caire inductiu, funcional, participatiu, obert...., si tal com va dir, el document és per publicar a la intranet i el destinatari és, per tant, l'assistent a la sessió, aquest document no pot contenir més pistes perquè nosaltres mateixos ens aixafaríem la sessió, escapçaríem l'efecte sorpresa a partir del qual va bé agafar-los per anar-los conduint cap a una reflexió personal; les preguntes perdrien tot el sentit, i no aconseguiríem la reflexió i el replantejament desitjats. És a dir, desvirtuaríem completament la sessió.

Per tant, per l'enfocament personal que dono a la sessió, el document que em cal, el que necessito perquè sàpiguen sense saber gaire, és el que us passo adjunt.

Per cert, no puc afegir, però tampoc puc treure les conclusions: si tanquem el document amb l'apartat anterior, deixarem un document inacabat, sense final. Les conclusions indiquen que hi ha un lloc d'arribada; tanquen el cercle del recorregut que hem fet durant la sessió.

Si necessiteu més informació, estic a la vostra disposició.

u.

De:[company 2]

Enviat: dijous, 26 / febrer / 2015 15:18

Per a:[treballadora 1]; Bústia [projecte 1]; [company 1]; [cap]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]; '[persona empresa externa, cap intermèdia 1]'; [treballadora 2]

Tema: RE: Resum curs L'[nom curs 1]

[treballadora 1], com et vaig comentar els canvis estaven dirigits a complir amb els requeriments que havia establert la [cap]. La nostra intenció és justificar amb el [ens formatiu] la necessitat de realitzar aquests cursos i per tant la necessitat de disposar de materials de formació adequats que servissin com a recordatori o com a una guia del curs pels alumnes/[personal].

Ateses les teves reiterades peticions de no alterar el contingut del curs, ni avançar matèria, ni donar conclusions, ni fer res diferent al que ja haves fet, vaig valorar el criteri de la [cap] i et vaig fer propostes de donar contingut sense ampliar gaire més. Sobre el mètode didàctic, pedagògic o enfocament personal no puc dir res més que allò que és la meva experiència personal com a formador i evidentment no entraré, però els materials són per publicar-los a la Intranet i conformar un únic material de tots els cursos motiu pel qual han de mantenir un criteri homogeni.

L'altre dia vaig intentar traslladar-te el que considerava la [cap] que era adient, pel que veig sense gaire èxit. En tot cas, en aquest tema no penso insistir més, ho deixo en mans de la [cap] que si considera que està bé no penso encallar més un tema que ja hauria d'estar més que tancat.

[company 2]

"[treballadora 1]" ha escrit:

En el cas que el document sigui [per al] (el)[ENS FORMATIU] el plantejament ha de ser diferent. Fas el document en funció de l'objectiu, el destinatari... NO puc fer el mateix per a l'alumne i per al [ENS FORMATIU]. Si voleu una versió per al [ENS FORMATIU], m'ho dieu i no tinc cap inconvenient de fer-la. Ara, per a l'alumne no podem revelar res més.

Pel que fa a les conclusions, em vas anotar que les tragués, de fet, les vas ratllar, no em vas pas comentar que les especifiqués. Evidentment no les puc treure ni especificar.

v.

De:[cap]

Enviat: divendres, 27 / febrer / 2015 08:01

Per a:[company 2]; Bústia [projecte 1]; [company 1]; [cap]; [treballadora 1]

A/c:[persona empresa externa, cap intermèdia 2]; '[persona empresa externa, cap intermèdia 1]'; [treballadora 2]

Tema: RE: Resum curs L'[nom curs 1]

Bon dia,

Tenim l'encarrec de preparar amb caràcter anual una proposta de Pla de formació d'[projecte 1]. Hem de preparar un informe, acompanyar planificació, calendaris, matèries o continguts de la formació, manuals adreçats als alumnes, així com els noms dels formadors i hores a realitzar. Tota aquesta feina per tal que el [ENS FORMATIU] tingui legitimitat per reservar una partida pressupostària per l'[PROJECTE 1] i perquè els formadors pugueu cobrar!

Si no ho fem con ens han demanat tindrem problemes. O sigui que miraré si els continguts dels nous dicuments i si estan ben enfocats ho tirarem endavant i si cal fer algun canvi ja ho diré.

[cap]

Enviadodesde mi mobil

De:[treballadora 1]
Enviat: dilluns, 4 / maig / 2015 10:58
Per a:[cap]
A/c:[treballadora 2]
Tema: tasques web

Hola [cap],

En la línia del que et comentava per telèfon, et faig arribar les peticions de tasques web pendents que hem anat rebent per correu.

A banda d'aquestes tasques, com et deia, també tenim pendents l'encàrrec de la [coordinadora unitat 2] de revisar la totalitat de pàgines per fer-hi les actuacions següents: esmenar enllaços trencats que s'han produït pels canvis d'adreces [web corporatiu]; configurar tots els pdf segons nous criteris, i revisar les pàgines de memòries de totes les unitats per deixar-hi exclusivament les del darrer any.

Les tasques urgents, notícies diàries, peticions immediates les anem gestionant dia a dia. Ara bé, pensem que hi ha massa aspectes que queden excessivament endarrerits i que donen una imatge negativa del web i consegüentment del [organització on treballen].

És un tema que ens fa patir i que ja ens crema massa els dits, per això t'ho he volgut posar en coneixement.

Salutacions i gràcies,

De:[cap]
Enviat: dilluns, 4 / maig / 2015 11:39
Per a:[treballadora 1]
A/c:[treballadora 2]
Tema: RE: tasques web

Si ja n'era conscient...
[cap]

Reduir hores curs

w.

De: Bústia [projecte 1]

Enviat: divendres, 10 / juliol / 2015 13:05

Per a: Bústia [unitat pròpia]; [company 2]; [coordinadora unitat 1]; [coordinador unitat annexa]; [company 4]; [company 5]; [company 1 d'un altre grup de treball]; [persona empresa externa, cap intermèdia 2]; [company 4][cap grup de treball]; '[\[persona empresa externa, cap intermèdia 1\]](#)'; [treballadora 2]; [company 1]; [treballadora 1]; [+32 destinataris]

A/c:[cap]

Tema: Documents presentació Programa d'implementació d'[projecte 1] i [ens extern 2]

Bon dia,

Adjunt en aquest correu trobareu els documents que us vam presentar a la sessió d'ahir:

- Organització del Programa d'implementació i seguiment de l'[projecte 1] i [ens extern 2]
- Tutories per a les noves incorporacions al Programa

Respecte aquest últim document, a continuació veureu una taula on, per cada matèria a impartir, s'identifiquen els possibles formadors. Us agrairia que, abans del proper divendres 17 de juliol, em confirmeu si voleu seguir fent de formadors. Tanmateix, si no apareixeu a la llista i algú s'ofereix com a voluntari per a impartir aquests cursos, si us plau feu-m'ho saber.

[Taula formació]

La setmana vinent enviarem la primera convocatòria pel curs de "[nom curs 2]".

Bon cap de setmana a tothom,

[cap]

El 16/07/2015, a les 15:14, [treballadora 1] va escriure:

[cap],

Deies en el correu de més avall que confirmem si ens continua interessant fer de formadors. Com ja vaig comentar fa dies, tenint en compte el bagatge de la major part de personal de l'[organització externa], no puc fer la formació d'elaboració de textos eficaços en menys de 5 hores perquè els resultats siguin els desitjats. Per tant, no puc assumir aquesta formació. Segurament que algú altre sabrà com obtenir bons resultats en aquest temps.

Gràcies,

[treballadora 1]

x.

De:[cap]

Enviat: dijous, 16 / juliol / 2015 20:01

Per a:[treballadora 1]

A/c: Bústia [projecte 1]; [company 2]

Tema: Re: Documents presentació Programa d'implementació d'[projecte 1] i [ens extern 2]

[treballadora 1],

Tots els formadors dels nouvinguts com del personal de [zona] on s'implantarà el [projecte 1]heu de reduir i ajustar les hores de formacio, per aprofitar el màxim el temps, per un tema retributiu, i per que així ho he valorat jo mateixa.

Per tant, torno a insistir que reconsideris si pots ajustar la formacio que tu dones i si no ho fas, finalment haurem de recorre a d'altres formadors o cercar altres solucions

[cap]

Enviat des del meu mòbil

De: [treballadora 1]

Enviat el: divendres, 17 / juliol / 2015 09:06

Per a: [cap]

A/c: Bústia [projecte 1]; [company 2]

Tema: RE: Documents presentació Programa d'implementació d'[projecte 1] i [ens extern 2]

[cap],

Tenint en compte les habilitats en [x] del primer [grup de treball], fer aquesta formació en 5 hores ja és sota mínims, per tant reduir-ho a tres i voler obtenir bons resultats, em sembla impossible. Per a mi és una qüestió que no té res a veure amb la retribució ja que les sessions anteriors de [x] que he fet al[grup de treball] no se m'han pagat, tot i que la darrera la vaig preparar fora de l'horari laboral ja que no em van permetre fer-ho en hores de feina. Entenc que és una col·laboració mútua entre companys que no tinc perquè cobrar, però sí que s'hauria de poder preparar a la feina.

Així és com ho veig. Deixo, doncs, a les vostres mans de decidir el que considereu més adient.

Gràcies,

[treballadora 1]

Cas 3

Conversa 1

a.

El 28/07/2010, a las 21:09, Director – [nomorganització] escribió:

[Treballador]

en cuanto tengas la carta de [Treballador x₁] picada se la envias a [Treballador x₂] para que pueda acomodarla. Si fuese tarde por la mañana la incorporas al árbol para que pueda montar lo antes posible la página tal y como se lo he pedido.

Necesito, también, que me digas qué llevas en la 20-19-14-13-12-9-6 y 5. Llámame, para que no pierdas tiempo en escribirlo, y lo comentamos de viva voz.

Le he pedido a [periodista enspúblic] ([enspúblic]) unas fotos de la firma que se hace hoy de lo de la Vuelta a [nomciutat]. Una de ellos es la del editor. Sabe que las tiene que mandar, pero será bueno que se lo recuerdes.

Comenta con [Treballador x₃] e [Treballador x₄] si tienes alguna propuesta de foto para la primera que añadir a las que ellas han planteado en la reunión de hoy.

Saludos.

El 29/07/2010, a las 10:07, Info – [nomorganització] escribió:

La carta de [Treballador x₁] ocupa cinco folios y tengo que escribir mis ocho páginas.

No me da tiempo.

De: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

Asunto: Re: tres asuntos importantes

Fecha: 29 de julio de 2010 18:04:42 GMT+02:00

Para: "Info – [nomorganització]" <info@[nomorganització].com>

[Treballador]

la carta de [Treballador x₁] ocupa el mismo espacio hoy que ayer por la mañana cuando te la di para que la pasases y tuvieses información de ella dada su importancia para tu desarrollo profesional. No sé si será un malentendido pero en tu mail me dices que no has redactado una línea en tres días completa. Como no tienes tiempo ya he pedido que tus compañeros de redacción se hagan cargo del trabajo que tú tenías asignado.

Por ser fundamental para la producción, y tal como te consta, necesito saber si has recibido las fotos de [enspúblic] sobre la firma de la Vuelta a [nomciutat] y los temas que llevas en las páginas. Ni me has llamado como te pedía para facilitarte la labor ni me has enviado un mail con el detalle temático.

Espero, por ser importante, tu respuesta lo más rápido posible. Gracias. Saludos.

b.

De: Director – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Fotos [enspúblic] y restos

Fecha: 29 de julio de 2010 19:34:58 GMT+02:00

Para: Info – [nomorganització] info@[nom organització.com]

[Treballador]

lo importante primero: en cuanto a las fotos te llegarán a tu correo algunas de la presentación de ayer. Se las firmas a [Treballador x₂] y las ubicas en las páginas interiores. Estoy terminando de negociar las de la firma de esta mañana, en las que sale el editor, para la portada. En cuanto las tenga te mando.

Por lo demás, sin gana alguna de discutir, cuando te entregué la carta no hablabas por teléfono, solo esperabas tono. Escuchaste perfectamente lo que te dije y por la tarde antes de salir no me dijiste que tenías problema alguno. Sabéis que, presencialmente o fuera de la redacción, estoy conectado y a disposición las 24 horas del día para así

poder resolver cualquier eventualidad. Todo se puede hablar. Y más cuando se insiste en la conveniencia de mantener la comunicación abierta.

En nuestra profesión, a la que hay que amar, hacer bien el trabajo es un mínimo. Y debería de ser una fuente de orgullo para el buen periodista. Como el tener previsiones y trabajar en equipo. Buscar información, escuchar, sintetizar, establecer seguimientos y facilitar la comprensión de lo que pasa a los lectores -como tantas otras cosas en una redacción pequeña- son parte de nuestro día a día. A mí no hay tarea o labor que me resulte ajena a la hora de componer un trabajo.

Quiero recordarte, aunque lo sabes, que valoro -para bien y para mal- el trabajo de todos los que me rodean y que apenas no he supervisado -y por razones de causa mayores- tres cierres. No me parece necesario tener que sentir el aliento de otro en el cogote. Entiendo, como en otros casos, que la redacción debe tener autonomía en la valoración de los temas que, por otra parte, son previamente valorados durante la semana. Me parece una suerte.

Espero que hoy no se den cambios en el modus operandi. Espero que la redacción se junte y plantee una propuesta bajo las directrices que ya están desde dirección. En caso de que no lo puedas asumir, comunícamelo para que no se resienta el planteamiento inicial.

PD- Por favor, como te había pedido, pon el archivo de la carta en la página 4 del árbol para que [Treballador x₂], que tiene el encargo desde ayer, pueda cuadrar el texto. Gracias. Saludos.

[Cap]

Efectivamente, la carta ocupa lo mismo ahora que ayer a mediodía, cuando me la entregaste a las 13.00 horas mientras hablaba por teléfono hasta casi las 14.00 horas por el asunto de las ovejas de [nom de lloc]. Después, por la tarde, me tuve que ir pronto a una reunión en [nom de lloc] que duró toda la tarde, por lo cual no pude escribir ni una línea en tres días a jornada completa, es cierto. También es cierto que llegué a mi casa a las 21.00 horas después de haber salido de ella a las 10.00. También te informo de que, en la reunión a la que acudí, realicé fotografías, labor por la que no se me paga y que no entra en mis obligaciones laborales, recabé declaraciones del alcalde más

'perjudicado' por el [tema x], y escuché las explicaciones de los técnicos, además de percatarme de la escasa acogida del evento y el malestar de muchos con el texto. Esta misma mañana, para completar el reportaje, he llamado a la portavoz de una de las asociaciones más participativas en el asunto.

Esos tres primeros días a jornada completa, como sabrás de sobra por los casi tres años que llevo aquí, los dedico a recabar información, porque entre otras muchas cosas, hay novedades, cambios, unos no cogen el teléfono, otros te piden que les llames más tarde, etcétera. También, todo sea dicho de paso, no gasto bastantes minutos en coger el teléfono, espero a que [Treballador x7] llegue a las 15.00 horas del martes para limpiar la redacción, realizo las copias de seguridad de los ejemplares y demás labores.

Personalmente, me parece una pérdida de tiempo escribir antes de saber qué hay y dónde ubicarlo. Es mi forma de trabajar, esperaba que la conocieras después de, como te digo, tres años. Aunque bueno, también es cierto que pocos jueves hemos coincidido por la redacción en un cierre y es posible que se te haya escapado el detalle.

Con respecto a la foto, [periodista ens públic] no la ha enviado y no ha respondido al teléfono las tres veces que le he llamado. No sé si llegará la foto y, de la misma manera, te informo que no tenemos una sola foto de la pasada edición de la Vuelta a [nomciutat] porque no se envió a ningún fotógrafo para que realizara un reportaje gráfico.

Los temas de las páginas, en cuanto estén definidos por completo y haya realizado el reparto, te informare convenientemente y en forma para que puedas hacer la portada, ya que voy bastante mal de tiempo porque he tenido que pasarme más de dos horas redactando una carta de cinco folios que, aunque te he comentado que no me dejaba tiempo, he picado porque, como buen profesional, intento cumplir con las directrices que de me mandan, aunque eso suponga retrasar notablemente mi labor profesional.

Te enviaré los temas por escrito mediante e-mail, porque aunque agradezco el detalle de facilitarme el trabajo, comprenderás que resulta una minudencia después de haber redactado una carta de, repito, cinco folios.

Te adjunto la carta, que una vez picada, ocupa tres folios de word con letra Times 12 para que puedas extractarla y así ajustarla a la página 4.

Un saludo.

De: Lectores – [nomorgaització] <lectores@[nomorganització].com>

Asunto: Re: paginación 159

Fecha: 23 de agosto de 2010 13:04:13 GMT+02:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

[Cap]

yo voy a intentarlo, pero como ya he dicho aquí, yo no puedo hacer la 2-3 (a no seque me den el tema y sólo tenga que hacer dos o tres llamadas) además de tener que dejar la publicidad de las dos próximas semana clara ('porque me voy de vacaciones), quería (si me da tiempo) dejar algún tema hecho de redacción.

Lo que no quiero, [cap], es estar echando horas mientras mis compañeros hacen su trabajo sin estrés. Como se dice vulgarmente: o jugamos todos o se rompe la baraja.

Es caso es que se lo he dicho a [Treballador] y no le ha parecido bien. De hecho se ha enfadado y se ha ido.

Creo que es una decisión tuya. Como te digo, si puedo hacer la 2-3 y voy a hacerla, pero quería que supieras que no quiero sobrecargarme porque si.

Según [Treballador] sólo somos 3, pero ya le he dicho a él que eso lo tiene que hablar contigo, no con nosotras.

En fin, ya me dices algo.

Escribiendo he pensado que puedo hacer la 2-3 de resultado de cómo ha ido el verano para hosteleros y restauradores. Este verano no hemos sacado todavía nada al respecto.

Saludos!

[Treballador X]

El 23/08/2010, a las 13:16, Info – [nomorganització] [treballador] escribió:

[Lista de seccions del diari i distribució per treballadors]

De: "JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ]"<juridico@[nomorganització].com>

Asunto: AT. [TREBALLADOR]

Fecha: 30 de agosto de 2010 12:22:10 GMT+02:00

Para: <info@[nom organització.com]>

D. [trebalaldor]

Muy Sr mío:

En contestación a la petición de vacacione formulada por Vd. con fecha 24 de agosto de 2010 por la presente indicarle que dicha petición no puede ser atendida en los días que plantea per necesidades de producción. Como conoce son fechas especialmente sensibles, tanto periodísticamente como comercialmente, por ser de enorme importancia para [nomorganització].

Por otra parte, y como usted conoce existe desde hace casi dos meses una petición previa, solicitada debidamente en tiempo y forma, por otro miembro de la redacción.

Es por ello que de acceder a su petición al ser una época altamente productiva -y con la circunstancia indicada en el apartado anterior. Se comprometería el normal desarrollo y publicación del periódico, con las graves consecuencias que para la estabilidad de este proyecto se pudieran derivar.

Por tanto, lamentándolo mucho no podemos acceder a su pretensión, por lo que le rogamos solicite las vacaciones que estime pendientes de disfrute en nuevas fechas.

Sin otro particular, atentamente.

Dep. Jurídico [nomorganització]

De: Info – [nomorganització] [info@\[nom organització.com\]](mailto:info@[nom organització.com])

Asunto: Re: AT. [TREBALLADOR]

Fecha: 30 de agosto 2010 13:55:51 GMT+02:00

Para: JURIDICO [nomorganitazió] <juridico@nomorganització.com>

Muy buenas.

Me gustaría realizar algunas precisiones a lo explicado.

En primer lugar, yo, personalmente, en ningún caso sabía que la totalidad de esas fechas habían sido solicitadas con anterioridad por una compañera. Al no existir ningún tipo de calendario laboral ni planificación de ningún tipo respecto a las vacaciones, me he enterado de que mi solicitud de vacaciones se solapaban con las de una compañera en el mismo momento en el que la comuniqué. De hecho, tenía entendido que mi compañera se re-incorporaba el día 8 de septiembre, miércoles, por lo que eran perfectamente asumibles mis días de vacaciones.

En segundo lugar, y atendiendo a la redacción textual de la presente comunicación (“dicha petición no puede ser atendida en los días que plantea por necesidades de producción”), entiendo igualmente que como me reconoce el artículo 29 del Convenio Colectivo de Prensa No Diaria (n. X) tengo derecho a una compensación de tres días más de vacaciones al no poder disfrutar de periodo vacacional, por circunstancias productivas derivadas de la propia empresa, durante los meses de julio, agosto y septiembre.

Por último, y de manera informativa, añado que de la misma manera en que se ha producido esta modificación a raíz de esta tesitura acerca de las vacaciones, hubiera agradecido que se produjera también una comunicación cuando, por decisión u omisión de la dirección del periódico, se han limitado los derechos de los trabajadores de manera sistemática en lo relativo a disfrute de vacaciones y compensación de días festivos trabajados. En mi caso personal, y por una mala información, confío en que llevada a cabo sin mala intención, he visto como desde octubre de 2007, fecha en que me incorporé a la empresa, hasta el día de hoy, no he disfrutado ni se me han compensado económicamente 6 días de vacaciones del año 2008, 3 días del año 2009 y un total de siete días festivos.

Sin más, y esperando que me confirme las anteriores apreciaciones, se despide atentamente:

[Treballador]

c.

De: Info – [nomorganització] [malito: info@[nomorganització].com]

Enviado el: martes, 31 de agosto de 2010 14:47

Para: JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ]

Asunto: Nuevas cuestiones

A la espera de recibir una respuesta a mi consulta de ayer sobre los tres días de vacaciones compensatorios por la imposibilidad de disfrutas de descanso durante julio, agosto y septiembre, solicito también respuesta a una serie de cuestiones.

1. Me gustaría conocer los plazos exactos con los que es necesario comunicar las solicitudes de vacaciones para hacerlas en tiempo y en forma,
2. Querría conocer en qué fecha deben estar disfrutadas totalmente las vacaciones del año 2010 para no perder ningún día.
3. Por último, necesito saber si los días de compensación por festivos trabajados se disfrutan en las fechas que determina la empresa o a petición del trabajador.

Confiando en obtener respuesta con la mayor rapidez posible para poder planificar con tranquilidad las vacaciones que ke quedan pendientes, se despide afectuosamente:

[Treballador]

El 31/08/2010, a las 16:40, JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ] escribió:

BUENAS TARDES EN BREVE OBTENDRA RESPUESTA A SUS PREGUNTAS PERO ANTES DE NADA ACLARARLE QUE NO SE LA PRIVA EN PRINCIPIO DE DISFRUTAR LAS VACACIONES EN SEPTIEMBRE SINO QUE EN LOS DIAS QUE INDICA POR MOTIVOS DE PRODUCCION POR LO QUE ESTAMOS PENDIENTE DE QUE SEÑALE NUEVAS FECHAS.

UN SALUDO.

[signatura]

d.

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Re: Nuevas cuestiones

Fecha: 31 de agosto de 2010 17:43:16 GMT+02:00

Para: "JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ]"<juridico@[nomorganització].com>

¿Cómo que no se me priva?

El director ha dicho por activa y por pasiva ("sería como si una fábrica de turrónes cierra en diciembre", ha repetido en diversas ocasiones) que en julio y agosto no es posible disponer de vacaciones (de hecho, hace dos veranos tuve que cambiar mi petición, con los consiguientes perjuicios económicos) y resulta que en septiembre no puedo porque ya están adjudicadas las semanas a mis dos compañeras.

Dígame si eso no es imposibilidad de gozar de vacaciones durante julio, agosto y septiembre...

[Treballador]

De: "JURIDICO [nom x]"

Asunto: ATT. [Treballador x6]

Fecha: 1 de septiembre de 2010 11:11:26 GMT+02:00

Para: "Info – [nomorganització]" <info@[nomorganització].com>

1 archivo adjunto, 2,0KB

Muy Sr. mío:

En contestación a los correos remitidos por medio del presente escrito reiterarle que en ningún momento se le ha comunicado privación alguna sobre el disfrute de vacaciones durante el mes de septiembre.

Asimismo indicarle que tal y como expone el convenio de la prensa no diaria, el estatuto de los trabajadores prevé que las vacaciones son anuales y caducan al año (sin perjuicio de que puedan existir pacto entre empresa y trabajador en sentido contrario) pero a tenor de los textos indicados si no se disfrutaban las vacaciones al año caducan.

Por otra parte respecto a la compensación de días se deberá establecerse previo acuerdo entre las partes.

Por último indicarle que lo usual es que las vacaciones se soliciten con dos meses de antelación pero la empresa, como conoce de primera mano, viene permitiendo cierta flexibilidad a este respecto en beneficio de los trabajadores.

Por otra parte indicarle que le empresa no tiene interés ni en sus juicios de valor ni en sus opiniones (por lo que no procede ninguna manifestación por nuestra parte respecto a sus comentarios enviados) y sí en conocer qué días quiere disfrutar en septiembre y cuántos son los que estima que le restan de disfrutar este año, lo que esperamos nos comunique a la mayor brevedad para ver el mejor modo de atender su demanda.

A la espera de su noticia y a su disposición para cuestione que pudieran resultar de su interés, atentamente.

[Treballadordepartamentjuridic]

e.

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Vacaciones y cierre navideño

Fecha: 2 de septiembre de 2010 11:44:18 GMT+02:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

A fin de poder planificar mis vacaciones y realizar una solicitud de fechas en tiempo y forma, necesito saber con prontitud si este invierno nuevamente el periódico va a cerrar y en qué fechas.

Gracias.

El 02/09/2010, a las 13:21, JURIDICO [NOM ORGRANITZACIÓ] escribió:

Buenos días, en relación al correo remitido y en respuesta a su pregunta al objeto de la planificación de sus vacaciones, indicarle que como en las Navidades pasadas de procederá al cierre ya pactado con los trabajadores para que puedan disfrutar de las vacaciones de Navidad, al igual que en años precedentes, indicando que en lo referente

a 2010 el ultimo día de trabajo será el 23 de diciembre computando a efectos de disfrute de vacaciones los días laborales que restes hasta fin de año.

Sin otro particular, atentamente.

<image002.jpg>

[Treballadordepartamentjuridic]

DEP. JURIDICO

[Telèfon]

e-mail: [juridico@\[nomorganització\].com](mailto:juridico@[nomorganització].com)

De: Info – [nomorganització] [info@\[nomorganització\].com](mailto:info@[nomorganització].com)

Asunto: Re:

Fecha: 2 de septiembre de 2010 14:08:51 GMT+02:00

Para: JURIDICO [nomorganització] <juridico@nomorganització.com>, Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>

Simplemente una apreciación al respecto, y es que el cierre en Navidades no corresponde a un pacto entre la dirección y los trabajadores, sino a una decisión organizativa que la propia dirección tomo durante el año 2008 y que se ha renovado de manera anual.

En vista de que los correos a [juridico@\[nomorganització\]](mailto:juridico@[nomorganització]) son re-renviados entre ambos e-mails correlativamente, envío dicha aclaración a ambas cuentas de correo para un más rápido entendimiento entre todas las partes.

En los próximos días recibirán, atendiendo a la explicación recibida, una nueva petición de vacaciones como se me solicito en la tarde de ayer.

Un saludo.

El 04/09/2010, a las 18:12, [Treballador]

[Lista de seccions del diari i distribució per treballadors]

De: Redacci3n – [nomorganitzaci3] <info@[nom organitzaci3.com]>

Asunto: Fwd: Paginaci3n 161

Fecha: 6 de septiembre de 2010 13:51:44 GMT+02:00

Para: Director – [nomorganitzaci3] <director@[nomorganitzaci3].com>

[Cap], con motivo de que he dicho a [Treballador] que hiciera 3l la 2-3 ya que lleva m3s de cinco semanas sin hacerla me ha contestado lo siguiente: en primer lugar lo de [Treballador x5] es completamente falso ya que no solo maqueto lo que manda y no me quejo en ning3n momento, para nada, sino que las paginas de [Treballador x5] van marcadas de antemano y esas son las que se hacen con sus temas a no ser que cambien cosas, como esta semana que he hecho el perfil y met3 lo de [localitat] hecho pero 3l en una p3gina. Lo de [Treballador x5] cuesta m3s ocuparse de ello que hacerlo, pero, repito, en ning3n momento tengo problemas para hacerlo. Por lo dem3s, sus vacaciones, etc yo no tengo nada que ver en eso como para que me lo eche en cara.

Si tengo que hacer la 2-3 la har3 pero me gustar3a que dieras tu opini3n sobre c3mo ordena mi 'compa3ero'. Le he comentado tambi3n que el perfil y una de comarca son de [Treballador x4] y ya est3n hechas y no ha contado con ellas poni3ndoselas a su nombre. Creo que deber3a de dejar de hacer la paginaci3n ya que solo causa problemas y no equipara el trabajo.

Lo de que se pone m3s paginas que el esto es una forma de ocultar otras cosas porque yo siempre acabo con las mismas que 3l.

No quiero que veas esto como que me quito yo de trabajar, al contrario. Pero es incre3ble c3mo act3a [Treballador]. As3 que estar3a bien que mandaras la paginaci3n t3 y se acabar3an los problemas.

Otra cosa, acaba de llegar a la oficina a las 13:30 horas.

Un saludo. [Treballador x3]

Dice [Treballador]

Cuatro cosas:

1. Las informaciones que manda [Treballador x_5] las utilizas en un 90% de las veces que tú para librar de páginas.
2. La semana que viene tú te vas de vacaciones y yo me quedo aquí a hacer el periódico con [Treballador x_4], con la que no me puedo repartir el trabajo a partes iguales.
3. Esta semana yo tenía que estar de vacaciones, pero a mí la empresa no me ha permitido cogerme vacaciones en verano.
4. Todas las semanas, al hacer la paginación, me pongo más páginas a mí que al resto. Así que efectivamente, la 2-3 la haces tú.

El 13/09/2010, a las 11:43, Director – [nomorganització] escribió:

[Treballador],

Te he dejado una nota, indicándote la previsión que tiene hoy en [nompoble] como tarde a las once de la mañana para cubrir informativamente el entierro de [nom persona], presidente de [enspúblic]. Al ser casi las diez y no estar en redacción te mando este mensaje por correo electrónico para que acudas a ese trabajo. [Treballador x4] ya está allí. Saludos.

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Re: En [nompoble] a las 11,00 horas

Fecha: 13 de septiembre de 2010 14:05:41 GMT+02:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

[Cap]

Si, como aseguras, a las 10 aún no estoy en la redacción, me gustaría que me expliques cómo me voy a enterar de que envía un e-mail al trabajo y de que me dejas una nota sobre mi escritorio (por otro lado prácticamente ilegible).

Como sabrás (ya que se encargan los demás de avisarte a las horas a las que llego, aunque de sus horarios no dicen nada), los lunes suelo llegar algo más tarde al trabajo, casi a mediodía, así que no tiene sentido esta comunicación.

Lamento no haber llegado a tiempo al entierro.

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Vacaciones

Fecha: 20 de septiembre de 2010 19:44:48 GMT+02:00

Para: Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>, JURIDICO [nomorganització] <juridico@nomorganització.com>

Buenas tardes,

Con el fin de ir limpiando días de vacaciones antes de que acabe el año (de momento solo he disfrutado 9 de los 24) me gustaría disponer de vacaciones la semana del 15 de noviembre.

Espero confirmación.

Un saludo.

De:Info – [nomorganització] [mailto:[info@\[nom organització.com\]](mailto:info@[nom organització.com])]

Enviado el: lunes, 04 de octubre de 2010 14:20

Para: Director – [nomorganització]; JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ]

Asunto: Vacaciones noviembre

El lunes día 20 de septiembre envié un correo electrónico solicitando el disfrute de una parte de mis vacaciones la semana del 15 de noviembre.

En el mismo, expresé la necesidad de obtener una confirmación al respecto con el fin de poder planificar mis vacaciones.

Dos semanas después sigo esperando dicha confirmación.

Por favor, confirmadme si puedo disfrutar o no de mis vacaciones la semana del 15 de noviembre, porque, repito y reitero, necesito planificarlas.

Un saludo.

De: "JURIDICO [NOM ORGANITZACIÓ]"<juridico@[nomorganització].com>

Asunto: RE: Vacaciones noviembre

Fecha: 4 de octubre de 2010 13:52:36 GMT+02:00

Para: "Info – [nomorganització] [info@\[nom_organització.com\]](mailto:info@[nom_organització.com]) "Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>

1 archivo adjunto, 2,3 KB

Buenos días pensé que había respondido a su correo ya desde que el primer día que solicitò las vacaciones se autorizaron por parte de Dirección.

Disculpe el retraso.

Un saludo.

[Treballadordepartamentjuridic]

f.

De: Info – [nomorganització] [info@\[nom.organització.com\]](mailto:info@[nom.organització.com])

Asunto: Horario y atribuciones

Fecha: 8 de noviembre de 2010 10:29:04 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>

Para evitar futuros malos entendidos, necesito que se me detallen de manera específica mis atribuciones y el horario que debo cumplir.

Muchas gracias.

Un saludo.

De: Info – [nomorganització] <info@[nom.organització.com]>

Asunto: Horario y atribuciones 2

Fecha: 9 de noviembre de 2010 16:15:14 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

Me reitero en mi petición de ayer, que aún no ha sido respondida.

Para evitar futuros malos entendidos, necesito que se me detallen de manera específica y clara mis atribuciones laborales y el horario que debo cumplir.

Por otro lado, agradecería que se me informara, como ya solicité ayer también sin respuesta, de las causas de la desaparición de varias carpetas, así como documentación y cd's que estaban en mi mesa antes de mi sanción y que en el momento de mi reincorporación he echado en falta.

Muchas gracias.

Un saludo.

[Treballador]

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Horario y atribuciones 3

Fecha: 10 de noviembre de 2010 09:21:56 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>

Un día más, me reitero en mi solicitud del lunes y del martes, que todavía no han sido respondidas.

Repito que, para evitar futuros malos entendidos, necesito que se me detallen de manera específica y clara mis atribuciones laborales y el horario laboral que debo cumplir.

Por otro lado, agradecería que se me informara, como ya solicité el lunes y el martes también sin respuesta, de las causas de la desaparición de varias carpetas, así como de documentación, cd's, hojas de gastos y facturas de restaurante que estaban en mi mesa antes de mi sanción y que en el momento de mi reincorporación no están.

Muchas gracias.

Un saludo.

[Treballador]

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Horario y atribuciones 4

Fecha: 11 de noviembre de 2010 14:17:00 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <[director@\[nomorganització\].com](mailto:director@[nomorganització].com)>

Un día más, para no perder las buenas costumbres, me reitero en mi solicitud del lunes, del martes y del miércoles, que todavía no ha sido respondida.

Repito que, para evitar futuros malos entendidos, necesito que se me detallen de manera específica y clara mis atribuciones laborables y el horario laboral que debo cumplir. No quiero, como ya ha pasado, que después se me diga que “he llegado tarde al trabajo”. Pero, lógicamente, si no se me indica el horario, no puedo saber si lo estoy cumpliendo o no.

De la misma manera, agradecería que se me informara, como ya solicite el lunes, el martes y el miércoles también sin respuesta, de las causas de la desaparición de varias carpetas, así como documentación, cd's, hojas de gastos y facturas de restaurante que estaban em mi mesa antes de mi sanción y que en el momento de mi reincorporación no están. Lo único que se me ha dicho al respecto es que “lo habrá tirado [Treballador x7] sin darse cuenta”, una de las explicaciones más peregrinas que me podía imaginar.

Sigo esperando, por parte de dirección, una respuesta.

Muchas gracias.

Un saludo.

[Treballador].

g.

El 11/11/2010, a las 17:13, Director – [nomorganització] escribió:

[Treballador],

como perfectamente conoces no ha habido cambio alguno en el horario ni las atribuciones después de la sanción. Por ello no es necesario comunicación adicional alguna por nuestra parte, entendiendo, de modo genérico en cualquier ámbito laboral, que en modo alguno se puedo considerar malentendido la reiterada costumbre de llegar tarde al trabajo. Asimismo, por lo que se refiere a la presunta desaparición de carpetas, indicarte que, tal vez, pudieras ser tú el que mejor respuesta pudieras dar al caso. En este sentido, solo por si contribuye a esclarecer el asunto, intenta recordar quién volvió a la redacción, a recoger distintos efectos, minutos después de haberse ido y recibir una

sanción. En esta empresa -como sucede en cualquier otra- la desaparición o alteración de archivos (aquí producidos por y para [nomorganització]) puede tener eventuales derivaciones. El hecho de que no se haya producido reclamación alguna solo tener eventuales como un intento más de la empresa por preservar el mejor ambiente laboral. Con esta comunicación, que tiene forma de aclaración final, solo se busca la concordia, a través de la argumentación, sin que vayamos en modo alguno a establecer un episodio de confrontación o de simple polémica, que no cabe.

Saludos.

[Cap]

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Re: aclaración final

Fecha: 11 de noviembre de 2010 17:37:28 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

[Cap]

Vamos a ver, cuando regresé el día en el que se comunicó la sanción, que tú estabas presente, pudiste comprobar que lo que recogí del cajón de la mesa en la que me siento fue mi toalla, que estaba sucia de toda la semana y no me pareció correcto dejarla un mes en el cajón. No recogí “distintos efectos”, sino mi toalla. En ningún caso cogí material de la empresa, ni mucho menos documentación relativa al trabajo. Eso por una parte.

Por otro lado, me hace gracia cuando dices que existe por mi parte una “reiterada costumbre de llegar tarde al trabajo” y, sin embargo, no eres capaz de aclararme un horario concreto porque, reitero, jamás se ha establecido horario alguno. Si, como afirmas, existe un horario más o menos establecido, no debe costarte nada recordármelo. Por otro lado, he echado en falta que argumentaras, también, que aunque en la gran mayoría de días yo era el último en llegar a mi puesto de trabajo por la mañana, en la totalidad de días era el último en abandonarlo a mediodía, el primero en

llegar por la tarde y, en la inmensa mayoría de los mismos, el último en abandonarlo por la tarde-noche.

Por otro lado, es también muy graciosa la afirmación “no ha habido cambio alguno en el horario ni las atribuciones después de la sanción” cuando, por lo pronto, antes de mi sanción era yo (motivo, recordarás, del inicio de nuestros enfrentamientos) quien se encargaba de realizar el reparto semanal de trabajo, como quedó más que patente en el acto de conciliación del pasado jueves 4 de noviembre y esta semana has sido tú quien ha establecido el reparto de trabajo. Por lo pronto, este hecho ya supone un ‘cambio’ en las atribuciones. Otro ‘cambio’ que he observado es que esta semana ha sido [treballador 6] quien ha redactado dos de las tres páginas de Deportes cuando, desde que pertenezco a la empresa a jornada completa, he sido el encargado de esta sección por completo, salvo en mis periodos vacacionales.

Aclarado esto, reitero, para evitar malos entendidos futuros:

¿Cuál es mi horario?

¿Cuáles son mis atribuciones?

¿Dónde están mis carpetas, los cd's de fotos y las hojas de gastos?

Saludos.

[Treballador]

De: Info – [nomorganització] <info@[nom organització.com]>

Asunto: Mañana estaré haciendo fotos

Fecha: 10 de noviembre de 2010 18:54:49 GMT+01:00

Para: Director – [nomorganització] <director@[nomorganització].com>

Mañana por la mañana comenzaré a trabajar a las 10 de la mañana como se me ha indicado, pero empezaré el día haciendo unas fotos que necesito para este número, por lo que a esa hora no estaré en la redacción, pero sí trabajando.

Por otro lado, necesito que me busques una foto para ilustrar la información de [tema]. Al desaparecerme las cosas de la mesa (para lo cual sigo esperando una explicación convincente) no tengo.

Un saludo.

ANNEX 2. ENQUESTA⁴¹

Enquesta TFM. La interacció lingüística escrita en el si de les organitzacions en casos d'assetjament psicològic

¿Cuántos años tenías durante los meses de los correos que nos has facilitados?

¿Cuánto tiempo llevabas en aquella empresa?

¿Tenías estudios superiores en aquellos momentos? ¿Qué estudios tenías?

Entiendo que estabas ejerciendo la profesión correspondiente a tus estudios. ¿Es así?

¿Trabajas en la misma organización actualmente? Si no, ¿estás también ejerciendo la misma profesión?

¿Tenías algún cargo entonces? ¿Tenías personas a cargo tuyo? Si es así, ¿cuántas?

¿La empresa estaba muy jerarquizada? ¿Tenías margen para organizarte las tareas y/o escogerlas?

⁴¹ El model d'enquesta es va preparar en castellà perquè una de les persones no és catalanoparlant ni mai ha viscut en cap zona que ho sigui.

¿Te sentías acosado por jefes y por compañeros?

¿Aproximadamente cuántos trabajadores tenía la empresa entonces?

Tu caso ¿se tipificó en algún momento de mobbing? Si fue así, ¿quién lo definió así, la misma empresa (psicólogo, recursos humanos, directivos...), alguien externo (un psicólogo, un inspector de trabajo, un médico...)?

¿Tuviste que cambiar de trabajo a causa del acoso?

ANNEX 3. QÜESTIONARIS D'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC

LIPT-60. Cas 1

Instrucciones

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado. Marque el cero ("0") si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno ("1") si la ha experimentado un poco; el dos ("2") si la ha experimentado moderadamente; el tres ("3") si la ha experimentado mucho y el cuatro ("4") si la ha experimentado de manera extrema.

- **0:** Nada en absoluto.
- **1:** Un poco.
- **2:** Moderadamente.
- **3:** Mucho.
- **4:** Extremadamente.

		Grado				
1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15						

	Prohiben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
37	Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarte ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	No le pasan las llamadas o dicen que no está.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
60	Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultado (enlace permanente)

Número total de Estrategias de Acoso Psicológico: 15
Índice Global de Acoso Psicológico: 0.6

Índice Medio de Acoso Psicológico: 2.4

Este cuestionario no exige para su funcionamiento de una conexión a Internet, pudiendo por tanto ser utilizado en ordenadores sin acceso a la Red. La versión más reciente está disponible en la dirección <http://EspectroAutista.Info/tests/sociabilidad/acoso-psicológico/LIPT60>

LIPT-60. Cas 2

Instrucciones

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado. Marque el cero ("0") si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno ("1") si la ha experimentado un poco; el dos ("2") si la ha experimentado moderadamente; el tres ("3") si la ha experimentado mucho y el cuatro ("4") si la ha experimentado de manera extrema.

- **0:** Nada en absoluto.
- **1:** Un poco.
- **2:** Moderadamente.
- **3:** Mucho.
- **4:** Extremadamente.

		Grado				
1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2	Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		Grado				
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15						

	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	No le pasan las llamadas o dicen que no está.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
56	Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
58	Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultado (enlace permanente)

Número total de Estrategias de Acoso Psicológico: 33
Índice Global de Acoso Psicológico: 1.73

Índice Medio de Acoso Psicológico: 3.15

Este cuestionario no exige para su funcionamiento de una conexión a Internet, pudiendo por tanto ser utilizado en ordenadores sin acceso a la Red. La versión más reciente está disponible en la dirección <http://EspectroAutista.Info/tests/sociabilidad/acoso-psicologico/LIPT60>

LIPT-60. Cas 3

Instrucciones

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado. Marque el cero ("0") si no ha experimentado esa conducta en absoluto; el uno ("1") si la ha experimentado un poco; el dos ("2") si la ha experimentado moderadamente; el tres ("3") si la ha experimentado mucho y el cuatro ("4") si la ha experimentado de manera extrema.

- **0:** Nada en absoluto.
- **1:** Un poco.
- **2:** Moderadamente.
- **3:** Mucho.
- **4:** Extremadamente.

		Grado				
		0	1	2	3	4
1	Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Le interrumpen cuando habla.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Le gritan o le regañan en voz alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Critican su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Critican su vida privada.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Se le amenaza verbalmente.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Recibe escritos y notas amenazadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
		0	1	2	3	4
11	Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13	No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
14	Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15						

	Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
18	Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
19	Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado						
21	Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
30	Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado						
31	Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39	Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
41	Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Manipulan sus herramientas de trabajo (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
48	Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
49	Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las personas que le apoyan reciben amenazas o presiones para que se aparten de usted.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Grado				
51	Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	No le pasan las llamadas o dicen que no está.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
58	Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Cuando solicita un permiso, curso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
60	Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Resultado (enlace permanente)

Número total de Estrategias de Acoso Psicológico: 36
Índice Global de Acoso Psicológico: 1.57
Índice Medio de Acoso Psicológico: 2.61

Este cuestionario no exige para su funcionamiento de una conexión a Internet, pudiendo por tanto ser utilizado en ordenadores sin acceso a la Red. La versión más reciente está disponible en la dirección <http://EspectroAutista.Info/tests/sociabilidad/acoso-psicológico/LIPT60>

Escala CISNEROS

LA ESCALA CISNEROS COMO HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL MOBBING

623

Apéndice Escala Cisneros®								
¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?								
<i>Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos</i>								
1 Jefes o supervisores								
2 Compañeros de trabajo								
3 Subordinados								
<i>Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos</i>								
0 Nunca								
1 Pocas veces al año o menos								
2 Una vez al mes o menos								
3 Algunas veces al mes								
4 Una vez a la semana								
5 Varias veces a la semana								
6 Todos los días								
Comportamientos	Autor/es	Frecuencia del comportamiento						
1. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él	[]	0	1	2	3	4	5	6
2. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»	[]	0	1	2	3	4	5	6
3. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
4. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética	[]	0	1	2	3	4	5	6
5. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada	[]	0	1	2	3	4	5	6
6. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia	[]	0	1	2	3	4	5	6
7. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido	[]	0	1	2	3	4	5	6
8. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	[]	0	1	2	3	4	5	6
9. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	[]	0	1	2	3	4	5	6
10. Me abruman con una carga de trabajo insostenible de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	[]	0	1	2	3	4	5	6
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	[]	0	1	2	3	4	5	6
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	[]	0	1	2	3	4	5	6
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	[]	0	1	2	3	4	5	6
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	[]	0	1	2	3	4	5	6
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	[]	0	1	2	3	4	5	6
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	[]	0	1	2	3	4	5	6
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	[]	0	1	2	3	4	5	6
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	[]	0	1	2	3	4	5	6
21. Intentan aislar-me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	[]	0	1	2	3	4	5	6
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»	[]	0	1	2	3	4	5	6
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	[]	0	1	2	3	4	5	6
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	[]	0	1	2	3	4	5	6
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	[]	0	1	2	3	4	5	6
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	[]	0	1	2	3	4	5	6
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí	[]	0	1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.	[]	0	1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación	[]	0	1	2	3	4	5	6
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo	[]	0	1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables	[]	0	1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada	[]	0	1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional	[]	0	1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme	[]	0	1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada	[]	0	1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio»	[]	0	1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas	[]	0	1	2	3	4	5	6
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más del 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1 a 43)	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no							

Escala CISNEROS: respostes i càlcul

	Respostes		
	Cas 1	Cas 2	Cas3
1	0	6	5
2	0	5	5
3	0	3	0
4	0	0	1
5	3	6	5
6	0	6	0
7	3	5	3
8	6	6	3
9	3	6	3
10	6	0	0
11	6	0	0
12	3	0	0
13	0	0	4
14	0	0	0
15	0	6	4
16	3	6	5
17	4	5	5
18	1	5	5
19	0	3	0
20	1	0	4
21	0	0	0
22	2	5	5
23	3	2	5
24	0	5	5
25	0	0	0
26	0	0	0
27	0	0	0
28	0	0	0
29	3	2	0
30	0	0	0
31	0	0	0
32	1	5	6
33	4	6	5
34	6	3	1
35	0	5	4
36	6	0	3
37	6	0	2
38	5	5	5
39	2	5	2
40	3	6	4
41	3	5	0
42	5	5	3
43	0	0	0
44			
T	88	127	102

	Càlcul de resultats		
	Cas 1	Cas 2	Cas3
NEAP	24	26	26
IGAP	2,05	2,95	2,37
IMAP	3,67	4,88	3,92

