



C.S.A.

Cepsa - Refinería “La Rábida”

Sección Sindical del Sindicato

Unitario de Huelva

www.estatuto-obrero.org/unitario.rlr.htm

Coordinadora Sindical de Andalucía

Información nº 65 - 07

“Trepismo” y “acoso”

Últimamente está muy de moda hablar de “acoso” en el trabajo, tanto de tipo moral como de tipo sexual, pero hay otro tipo de actuaciones que se dan en los centros de trabajo, que no hay que confundir con el acoso, y que se refiere al “trepismo” que practican algunas personas para conseguir sus objetivos en la empresa, “pisoteando” a quien haga falta.

No queremos añadir ni quitar nada a un interesante artículo que ha llegado a nuestras manos, y que adjuntamos para vuestro conocimiento, comentarios y juicios.

PD:

Dedicamos esta canción con mucho cariño... (¿perdón!, ¿en qué estaríamos pensando), ... dedicamos este artículo con “admiración” a nuestro querido “manolito”.

Sección Sindical del Sindicato Unitario

En Cepsa Refinería la Rábida

Miembro de la Coordinadora Sindical de Andalucía

La Rábida, 09 de Octubre de 2007

Contra las contra-reformas laborales, por un nuevo Estatuto Obrero

Trepismo en la empresa. Análisis del fenómeno y soluciones

Daya H. Rolsma Tehusijarana

Psicóloga industrial y clínica

Técnica Superior en PRL

BACSCONSULTORIA@telefonica.net

www.bacsconsultoria.com

Según un diccionario de botánica, trepador es un término que se aplica a las plantas que no pudiéndose valer de sí mismas para mantenerse enhiestas, se encaraman a cualquier soporte, como otra planta, un muro, un peñasco, etc., por medio de zarcillos de uncinos, de raíces adventicias, etc. o bien enroscándose a un sustentáculo rollizo si la planta es voluble.

En el bosque hay un escaso espacio vital para la luz al estar cerrado su paso por las ramas y hojas de los diferentes árboles. Esto ha hecho que algunas plantas evolucionen para adaptarse a estas condiciones mediante diferentes maneras de trepar.

La trepadoras, en algunos casos, acaban compitiendo con su soporte, por la luz y nutrientes. La mayoría de trepadoras son inofensivas, aunque si crecen de una manera desmesurada pueden hacer que lo que las sustenta caiga por el peso de las mismas.

Basándonos en estos símiles procedentes del mundo vegetal, estudiaremos el trepismo en el mundo laboral. Al igual que la luz es un recurso escaso dentro del bosque, también lo es un puesto o posición privilegiada en la empresa u organización.

Como las organizaciones tienen estructura piramidal, con poco puestos en la cúspide, una manera de acceder a lugares superiores es trepando, a la manera de las plantas trepadoras lo hacen para alcanzar la luz.

En un principio, es difícil detectar un trepa. La mayoría de las veces, la persona que utiliza las tácticas trepadoras, no lo hace inicialmente con esa intencionalidad. Tampoco es fácil que la persona trepada sé de cuenta de este hecho desde el principio, sino *a posteriori*, cuando aparecen sus manifestaciones más observables.

La persona que utiliza las tácticas del trepismo, al igual que las plantas trepadoras descritas, convive con la persona a la cual trepa, sin perjudicarle aparentemente, aunque hay casos que puede acabar ahogándole poco a poco.

El trepismo solamente es posible cuando se dan unas determinadas condiciones. Si éstas no existen, no hará falta trepar o bien, será poco probable que los trepas prosperen.

En el mundo vegetal, es infrecuente el caso de que la trepadora mate a su hospedante. El trepa tampoco suele hacer daño inmediato. Cuando lo hace, es para estrangular poco a poco a la persona sobre la cual trepa, al igual que en el reino vegetal. Pero ésta, a diferencia de las plantas, puede moverse y quitarse de encima al trepa, cosa que no pueden hacer los vegetales. En los casos extremos en que no se consigue detectar y quitarse de encima el trepa, el huésped puede quedar ahogado y ser reemplazado por el trepa.

En la empresa se dan los siguientes casos del fenómeno:

- • Un subordinado que trepa por encima de su superior.
- • Un compañero que trepa sobre otro compañero.
- • Un jefe que trepa a costa del trabajo de un subordinado.

Algunos ejemplos

En la película *El apartamento*, dirigida en 1960 por Billy Wilder, se puede observar un caso de trepismo involuntario, de un subordinado sobre sus superiores.

El protagonista, representado por Jack Lemmon, es un oficinista que vive solo. Por su buena disposición a facilitar la vida a los demás, un día, deja su apartamento a uno de sus jefes para que tenga una cita con su amante. Este hecho que no tenía ulterior finalidad, le llevó sin querer al camino del trepismo. Él mismo se encontró involucrado sin desearlo ni planearlo.

En la película *Corazón loco*, realizada en 1996, por Antonio del Real, vemos un caso de trepismo entre compañeros.

Félix, protagonizado por Juanjo Puigcorbé, vendedor en una inmobiliaria, aspira al cargo de Director comercial, pero Lola, -Cristina Marcos- que es más competente y adecuada para desempeñarlo además es la amante del Director.

Aún reconociendo la capacidad del trabajo del otro y a sabiendas que solamente uno puede ocupar dicho puesto, se dedican a emplear toda sarta de estrategias para trepar. Al final, Félix cambia de estrategia y permite que asciendan a Lola porque se ha enamorado de ella.

La película *Armas de mujer*, de Mike Nichols, es un claro ejemplo de trepismo de un jefe a costa del trabajo de un subordinado.

Tess McGil (Melanie Griffith), que es la secretaria de de Katherine (Sigourney Weaver), es una mujer inteligente, de origen humilde, que intenta superarse continuamente. Tess se da cuenta que su jefa se apropia de sus ideas. Un día, tras leer un artículo de un periódico, se le ocurre una estrategia financiera, pero esta vez no le explica nada a Katherine, sino que lo propone a la empresa a través del novio de ésta, un atractivo ejecutivo, protagonizado por Harrison Ford. Éste, al final, se da cuenta de la actuación de la que hasta entonces había sido su novia, rompe con ella y ayuda a Tess, de la cual acaba enamorándose, a presentar su plan a los directivos de su empresa.

Al margen de estos ejemplos, hay otros casos que, de acuerdo con el postulado de Peter, una persona asciende en la organización sin estar preparada para nivel que ocupa. En este punto, el recién ascendido se apoya en un subordinado, quien realiza el trabajo y del que se adjudica el mérito.

¿Por qué ocurre el trepismo?

Los factores principales que influyen en la generación del trepismo son los siguientes:

- • La **organización** misma: Sus valores, su cultura, el liderazgo que se utilice, organización del trabajo... Determina totalmente que pueda aparecer este fenómeno, bien incentivando este tipo de comportamientos o bien ignorándolo, al permitirlo sin hacer nada al respecto.

- Pero aun siendo una condición necesaria, no es suficiente. Para ello tiene que haber **una persona que** —consciente o inconscientemente— **emita conductas de trepismo.**
- Como mínimo, tiene que existir la figura de la **persona trepada** que lo permita o no.
- Además, tienen que existir unos **recursos escasos**, es decir, pocos puestos para poder ascender a ellos, por ejemplo.

Dado el carácter insidioso y sutil del trepismo, es realmente difícil saber, en el trabajo en equipo, cuando hay que compartir información y enseñar al otro y hasta qué punto no hacerlo porque esta persona lo utilizará en su propio provecho, sin compartir después la información que disponga o haya obtenido.

En principio, es normal iniciar una relación partiendo de la confianza mutua, del compañerismo y del trabajo en equipo. Si se descubre que esto no es así, será responsabilidad del que se siente engañado que esto no vuelva a ocurrir. “*Dejarse engañar una vez es malo, dos es necedad, y tres vergüenza*” decía Cicerón.

El juego de la confianza

Un modelo tentativo para explicar el trepismo es el juego de beneficios y pérdidas. Este queda representado por una matriz con cuatro situaciones que resultan de alternativas de comportamiento entre dos personas en interacción.

Opciones		PERSONA B (La Trepadora)	
		b ₁	b ₂
PERSONA A	a ₁	a ₁ b ₁ +5 +5 I	a ₁ b ₂ -5 +8 II
	a ₂	a ₂ b ₁ +8 -5 III	a ₂ b ₂ -3 -3 IV

Dentro de la matriz están las ganancias/pérdidas resultantes de las diferentes alternativas. Por ejemplo si la persona A escoge a₁ y la B b₂ el resultado será que A pierde 5 puntos y B gana 8.

En este juego, el resultado de la elección de una persona está determinado por la de la otra, pero ninguna de las dos, en el momento de tomar una determinada opción, sabe realmente cuál es la que escogerá la otra. Uno puede elegir dar toda la información a un compañero, sin saber lo que hará éste; solamente se sabrá *a posteriori*. Al contrario, el otro puede pensar que su compañero le dará toda la información y él reservar la que sepa.

Sin embargo, cada uno sí que sabrá el efecto producido lo que uno mismo y el otro hayan elegido. Por tanto, básicamente una persona puede escoger ganar más o ganar menos, pero para ello debe de tener en consideración, a la vez, lo que pueda decidir el otro, porque de esto dependerá el resultado que se obtenga.

Como se puede comprobar, el juego está basado en la **confianza mutua** y, además, en que los jugadores tengan que **adivinar o suponer cuál será el pensamiento del otro**.

Por ello, no hay que centrarse en cómo a uno le gustaría que reaccionase o en lo que desea que elija el otro. Aplicado al trepismo, uno no debe de pensar en cómo debería reaccionar el otro, ni como le gustaría a uno que reaccionase, sino observar con detenimiento cuál es la reacción del otro a lo largo del tiempo.

Se observa que en todas las posibilidades, excepto la de la casilla **I**, ambos actores salen perdiendo, de una u otra manera. Podríamos decir que la casilla **II**, cuando A ha confiado en el otro y B se ha reservado la información para su provecho, es la típica situación de inicio del trepismo. La casilla **III**, podríamos asimilarla a cuando la persona trepada se da cuenta de lo que está ocurriendo y ahora no da ninguna información al otro, cambiándose las circunstancias. Y la casilla **IV**, representa a cuando ambos acaban perdiendo, porque ya no se trabaja en equipo, sino con recelo y resentimiento, sobre todo por parte de la persona del cual se ha abusado de su confianza.

Como los dos conocen cuál será el efecto de cada elección, solamente hay una opción que permite a los dos ganar. Esta situación es la resultante de la **mutua confianza**: Cada persona confía en que la otra escogerá aquella condición que permita ganar a ambos. Esta es la opción inteligente y el trabajo en equipo. La opción *win-win*, ganar-ganar a la larga.

La consecuencia que se desprende de este juego es que una decisión interdependiente **no debe ni puede estar basada en las preferencias de índole personal**, en lo que se piensa qué es más conveniente para uno, sino que debe estar basada **en un cuidadoso análisis de lo que la otra persona considera que será la mejor solución**. O sea, la decisión, —la meta decisión—, deberá estar determinada por lo que la otra persona considera que *el otro considera que es la mejor solución*.

Diferencias entre trepismo y acoso

El trepismo a diferencia del acoso es difícil de detectar desde su inicio. Pero el trepismo puede acabar con muchas probabilidades en acoso laboral. Siendo difícil el fenómeno a la inversa.

La principal diferencia entre el acoso y trepismo es que el primero es un maltrato y el segundo es, como las plantas trepadoras: simplemente utiliza al otro como soporte sin hacerle ninguno daño, en otros casos acaba en un "*parasitismo*" del otro, tanto si es consentido como si no, y en casos extremos, acaba ahogando, estrangulando y finalmente matando al otro que le ayudó, como sucede con algunas especies de plantas trepadoras.

La mayoría de las veces el supuesto trepador va a aprender todo lo que le enseñan o a realizar todo tipo de favores a los superiores, quizá por razones equivocadas y sin intención de trepar, aunque acabe haciéndolo. O puede que lo quiera y utilice estrategias claras y definidas. Pero esto, como hemos dicho,

no se podrá descubrir hasta que aparezca el desenlace, mediante el fin obtenido.

El trepa, a diferencia del acosador dispone de una serie de habilidades, como poseer algún grado de empatía, saber mostrar aprecio y reconocimiento a la persona a la cual trepará, tener habilidades sociales, control interno, saber delimitar, reconocer problemas y encontrar soluciones, no manifestar conductas de maltrato como la humillación o la manipulación y poseer una gran capacidad de aprendizaje.

Una persona trepadora, puede haber sido, en cierto momento, un buen profesional, con una gran capacidad de trabajo. Se convierte en trepa porque se encarama a una persona que está en el momento adecuado en el sitio oportuno.

Como se puede observar, las personas con capacidad para trepar tienen muchas de las características de las plantas trepadoras: son flexibles, se adaptan a las circunstancias cambiantes, quieren llegar a la cúspide, resuelven problemas.

El acoso cuando se tiene conocimiento sobre ello es más fácil de detectar que el trepismo, sobre todo porque en un principio el trepa se muestra como un verdadero amigo, un buen colaborador, un buen jefe, ayuda en lo que se necesita. Como se ha confiado ya en él porque ha dado muestras, es difícil ver los primeros indicios.

¿Cómo se descubre que se está en relación con un trepa?

Desgraciadamente, la única manera de saberlo es una vez ya ha trepado. Pero a partir de ese punto, se puede reaccionar.

A diferencia del acoso, la persona trepada que no llega a hundirse moralmente, puede luchar y defenderse. El trepa puede así modificar su propia conducta, por su capacidad de aprendizaje y de saber reconocer errores y observar el efecto de su conducta en los demás.

Pero cuando la persona que ha trepado pierde el sentido de los límites y capacidad de auto rectificación, el trepismo se convierte en un fenómeno destructivo. En este caso, el trepado debe detener al trepa en la medida que pueda ya que éste puede acabar estrangulándole, olvidando favores prestados o acabar acosándole o descalificándole para poder llegar al objetivo que se ha marcado a costa de lo que sea.

Características de los trepas, solo detectables a posteriori

Al tener que ver con la intencionalidad, las características del trepa que sólo se detectan tras haber hecho su labor, son las siguientes:

- • No comparten la información que poseen sobre la materia. Eso sí, sacan lo máximo del otro.
- • No reconocen el esfuerzo o el valor de la persona de quien han aprendido.
- • Utilizan la táctica de pegarse como una lapa a la persona de la cual se puede sacar algún provecho, pero no sueltan un ápice cuando esta persona pide algo.

- • Pueden dar ayuda, pero lo hacen a cuentagotas y en la medida en que creen que se pueda sacar beneficio del otro.
- • Con el tiempo se acaban sintiendo superior a la persona sobre la que trepan.
- • Acaban adjudicándose como propios los méritos del trabajo en equipo o del otro.
- • Dejan que el otro haga todo el trabajo, pero cuando sale adelante, hacer como si han sido el promotor o el que más ideas ha dado.
- • Utilizan a los demás para su propio beneficio.
- • Utilizan la descalificación y desvalorización.
- • De repente cambian de táctica y no se comunican con el otro, como anteriormente.

Como se ve, el trepa dispone de conductas positivas, como su capacidad de aprender al máximo del otro, pero lo que hace que todo ello sea conducta censurable es que su finalidad es conseguir colocarse por encima de otro de manera a costa de lo que sea.

¿Cómo protegerse? ¿Qué estrategias utilizar?

- • Para poder detectar el problema, se ha que utilizar la técnica de la observación, como una cámara de vídeo neutral e intentar no valorar lo que se está observando.
- • Más adelante, pensar en estrategias que uno puede emplear para evitar tener la ansiedad que le genera todo ello.
- • Valorar si es razonable dar aquello que está pidiendo.
- • Valorar en qué medida se tiene el apoyo de la empresa u organización
- • Observar qué pasa cuando se explica a los jefes lo que está ocurriendo o las sospechas de lo que está ocurriendo.
 - ○ En función de cómo reaccionan se sabrá cómo se deberá de actuar.
- • Antes de llevar adelante cualquier estrategia, fijarse en las cualidades que se tienen y utilizar aquellas que sirvan para resolver esta situación.
- • Definir bien el problema para buscar las soluciones adecuadas.
- • No lamentarse o culpabilizarse porque nada se puede hacer ya.
- • Intentar hablar con la persona que te está trepando, ya que sabrán modificar su conducta, salvo en casos de trepismo extremo.
 - ○ En este último caso el trepa no reconocerá sus actitudes y no servirá el dialogo.
 - ○ Pasar a la acción.
- Recordar que el valor como persona no tiene nada que ver con el rendimiento en el trabajo.
- Centrarse en todo aquello que se puede hacer.
- • Utilizar técnicas de respiración y relajación.
 - ○ Hacer deporte.
 - ○ Realizar otro tipo de actividades extralaborales.
 - ○ Tiempo para la familia y para uno mismo.

- • Rodearse de personas con los cuales uno se siente a gusto, tanto en el trabajo como fuera de él.
- • Si se decide luchar, reflexionar sobre:
 - ○ ¿Hasta qué punto se está dispuesto a luchar para mantenerse en el puesto?
 - ○ ¿Hasta qué punto merece la pena esta lucha y esfuerzo?
 - ○ ¿Qué es lo que se está dispuesto a hacer?
 - ○ ¿En qué medida se cuenta con un buen apoyo económico y sobre todo familiar?
 - ○ ¿Qué pruebas se tienen?
- ¿Qué conductas sirven para conseguir aquello que se quiere y cuáles no?
- Continuar con todo aquello que funciona. Dejar correr lo que no.
- Hacer algo cualitativamente diferente y que haga sentir mejor.
- En caso de trepismo extremo y cuando no se recibe apoyo de la empresa, valorar hasta qué punto se está dispuesto a llevarlo hasta las últimas consecuencias?
 - ○ ¿Hasta qué punto compensa más buscar otro empleo o pedir el traslado a otro departamento?
- En caso de no recuperación, acudir a un profesional de la psicología.

Por último

Generalmente se cree que el trepismo afecta menos que el acoso, al no utilizar estrategias de descalificación. Pero el trepismo extremo puede ser tan devastador como el acoso.

No pretender quitarle importancia al compararlo con el acoso. Cada caso tiene sus dificultades y cada persona lo vive de manera diferente. No es nada fácil estar trabajando con un trepa. Esto no deja de ser un tipo de acoso; Hay acosos que son menos “fuertes” que trabajar con un trepa.

El paso del trepismo al acoso o el límite entre el acoso y el trepismo, es el mismo que puede haber entre el amor al odio o entre estrés y burn-out.

Especialmente serios son los casos de trepismo entre compañeros, en los que está implicados una mujer que ha dejado su trabajo temporalmente por nacimiento de un hijo.

Cuando la empresa no quiere tener mujeres en este período, es probable que la organización permita el trepismo por parte de un varón hacia una mujer.

Referencias:

García Romero, Pepe, Rolsma Tehusijarana, Daya H. y Fuentes, Sonsoles. *Trabajando con el enemigo. Estrategias para combatir los conflictos en el lugar de trabajo*. Barcelona, 2003, Debolsillo