

**Sobre el libro "Cuando el estado castiga" de la periodista Oriana Zorrilla  
Crónicas de Antonio Valencia y Francisco Bañados P.  
Santiago y Concepción Noviembre 2005**

---

A propósito del libro "Cuando el Estado castiga"

**Gritos del silencio en Chile**

**Antonio Valencia.** La Nación. 12 noviembre 2005

Acosados, ninguneados, sapeados, degradados, convertidos en nada. " 'Cuando el Estado castiga' es parte del libro negro de las relaciones laborales", pulverizó Guillier. "Y hay que hacerlo visible porque esto se calla", lanzó furiosa Mireya Baltra. "Duelen. Estas páginas duelen", deslizó María Rozas. "Conmueve, da miedo y apenas -sinceró María Ester Feres-. Apenas porque pasa en mi Gobierno".

"Me duele la vida... me duele la vida... Me encontraron enrollada en un rincón de la oficina, semiinconsciente y con fuertes dolores abdominales. Asustadas, sin saber qué me ocurría, las tías del jardín infantil llamaron a la ambulancia. A las preguntas del médico yo contestaba... me duele la vida... me duele la vida. Una agresión tras otra. Tenía 13 años cuando detuvieron a mi padre, 20 cuando fui detenida en el Cuartel Borgoño y torturada por la CNI y casi 40 cuando comenzaron a maltratarme en el trabajo, en la Municipalidad de Recoleta".

La sala está en silencio. Absoluto silencio. La voz de la actriz Elena Muñoz surca sutil y potente el Salón de Honor del antiguo edificio del Congreso Nacional. Ni un solo ruido y, sin embargo, la gran sala está repleta. En cada una de las 480 banquetas se respira el asombro. También en la gente que oye de pie. La actriz lee el testimonio de María Elena Cavieres, uno de los tantos relatos de funcionarios públicos que recogió, incluyendo el propio, la periodista Oriana Zorrilla en su libro "Cuando el Estado castiga".

"Este libro es la denuncia bien fundada en historia personal y colectiva. Tiene importancia fundamental para probar que la administración pública de Chile sufre -con el dolor físico y psicológico de muchos de sus funcionarios-, de la persistencia en nuestro país del perverso legado dictatorial", prologa el Premio Nacional de Literatura, Armando Uribe.

"Mobbing" es la palabra que cruza las 360 páginas de la investigación enfocada a las reparticiones públicas. El vocablo "mob" no es otra cosa que una pandilla casi gangsteril que se concerta para amedrentar en grupo. Y "mobbing", un término estrictamente laboral. Es el acoso en el trabajo, el hostigamiento y el maltrato constante que sólo busca -desde las jefaturas, sus cómplices, espías y soplones-, el

colapso del empleado para que explote y gatille su renuncia, su salida, su autoexilio.

Según la investigación, el funcionario es descalificado, demolido psicológicamente, degradado en sus funciones, aun teniendo curriculum superior. Es ignorado, ninguneado por sus superiores, minimizado profesionalmente, obligado a hacer tareas sin sentido o derechamente a no hacer nada. Les hacen sentir que sobran, que están de más. Que no son capaces. Son controlados. A veces espiados. Excluidos. Se los ubica en oficinas apartadas, en ocasiones sin compañeros, computador ni teléfono. La idea es que se aburran. Que se vayan.

### **Uno de cada dos chilenos**

“Siento vergüenza. Cuando no es miedo o rabia, de ser tan cobarde, de haberle tenido tanto miedo, de no haber sido capaz de decirle que se fuera a la mierda. De haber sentido que mi dignidad costaba un sueldo, teniendo tanta historia digna cerca, nosotros aguantando cobardemente, desapareciendo, muriéndonos un poco, humillados, cagados y miserables”.

La voz con cada testimonio leídos por la actriz se entremezcla con las de Alejandro Guillier, Presidente del Colegio de Periodistas; Antonio Elizalde, rector de la Universidad Bolivariana; Mireya Baltra, ex ministra del Trabajo de Salvador Allende; María Rozas, ex diputada y dirigente sindical; y María Ester Feres, ex directora del Trabajo. Tras cada intervención, suenan melodías. Una de ellas es el tango “Cambalache”.

“Bastan sólo segundos para que se transforme de encantadora social, en una arpía violenta y mordaz. Nos trata con una habilidad extraordinaria para resaltar nuestros errores, me hace sentir avergonzado ante los demás y se vincula con todos sólo en función de la admiración personal que pueden reconocerle. Autodestructiva y devastadora, es incansable para perseguir a sus subordinados. Una veintena de profesionales han huido agobiados por el maltrato, con la autoestima por los suelos y sintiéndose inservibles, necios e incapaces”. Quien ahora lee el testimonio es el actor Aníbal Reyna. Son historias de hombres, funcionarios públicos, atormentados por sus jefas o jefes.

El “mobbing” es motivo serio de preocupación en Europa. Sólo en España, en 2004, el 54% de quienes contestaron el “Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo” en distintos universos de trabajadores, manifestó haber sido víctima de maltrato laboral desde hace más de cinco años.

Se trata de un fenómeno tan grave que, de los encuestados en España, el 16% de los casos diagnosticados, las víctimas -deprimidas y estresadas-, pensaron en el suicidio. En Europa, los gobiernos asignan recursos, leyes y clínicas para proteger a los trabajadores del “mobbing”. En Chile, el camino por recorrer es largo. La razón es simple. “La precarización y la falta de respeto a las relaciones laborales no sólo se da en el sector privado: lo más grave es que el Estado tampoco escapa a esta lógica estructural y perversa donde casi los únicos que obtienen beneficios son los gerentes”, opina Alejandro Guillier ante el auditorio.

María Ester Feres se retuerce mientras habla. Su discurso es interrumpido por los aplausos antes de cerrar. Pareciera tener nudos en la garganta. Los testimonios de autoestima triturada, de autovaloración por el piso y de sistemático abuso psicológico le provocan asombro, conmoción, temor e inseguridad. Sin quererlo o notarlo, dice que también pudo haber agredido a alguien.

“Conocía el acoso psicológico y el maltrato laboral teóricamente: 13 millones de personas en Europa, la mayoría mujeres, 2,5 millones en España. Es una forma de desintegrar la dignidad desde el poder, desde la jerarquía autoritaria y desde las bases del modelo económico. Si esto pasa en las reparticiones públicas, ocurre en masa en el mundo privado. Estoy segura -afirma Feres convencida- de que uno de cada dos chilenos se sentirá representado por estas historias”.

### **Terror en el Sename**

“Me pusieron a recortar diarios y luego me mandaron a una oficina que era como estar en la portería y sin teléfono. Me despidieron, revertí el despido. Me bajaron el sueldo en dos grados, y también lo revertí. Tres años sufriendo. Me empecé a enfermar, me dio un preinfarto, colon irritable. Las pesadillas eran habituales. Pero igual andaba regia, nunca descuidé mi aspecto y mi ánimo era muy activo. Pero finalmente la psiquiatra me diagnosticó depresión severa exógena producto de maltrato laboral. Yo no lo creía. Hasta la Isapre reconoció la enfermedad”.

La historia es de Oriana Zorrilla, autora del libro. Dice que sufrió en carne propia durante tres años el maltrato psicológico y la humillación profesional pese a que ella, junto a otras personas, formó la unidad de comunicaciones del Servicio Nacional del Menor, Sename. “Mientras más pasa el tiempo, más noto que lo que me pasó fue muy grave”, confiesa.

“Duele, este libro y estas páginas duelen”, pronuncia María Rozas. “Estas historias son muy graves -continúa mientras sube el volumen y aprieta los dientes-. Y si pasan dentro del Estado, qué se le puede pedir al sector privado. Hay que tener estómago para leerlo. Me miré en él y me sentí en él. Me costó casi tres semanas leerlo. Enseña que hay una gran deuda pendiente para que nunca más deban escribirse libros como éste”.

Mireya Baltra toma la posta. Pone un codo sobre la mesa y dispara. “Cuatro años estuvo el presidente de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales pidiendo entrevistarse con el Gobierno. Y nada. Me pregunto cuántas veces en ese mismo periodo se reunió con los empresarios...”. El libro la impacta. Vocifera. “Hay que hacerlo visible porque esto se calla”, dice. “Se tocó un problema de fondo, -agrega antes de lanzar otro reclamo- este no es un libro cualquiera, ¡es una denuncia tangible de cómo quieren que vivamos!”.

Minutos antes, María Ester Feres enseñaba su conflicto y su dolor. “Las historias que contienen el libro me apenan. ¡Y me apenan porque pasa en mi Gobierno!”. Un relato lleva por título trabajando con el enemigo. El tema avanza: muchos de los jefes de hoy fueron los mismos que trabajaron para botar la dictadura. María Rozas toma la palabra: “Esto demuestra lo peligroso que son los conversos, esos conversos que hoy ganan los sueldos que ganan y ocupan los puestos que ocupan.

No, no quiero escuchar nunca más relatos como éstos”.

El turno es de Oriana Zorrilla. “Sé que no será un glamoroso best seller, pero es un acto de sanidad y limpieza. Muchos viven el psicoterror laboral en la intimidad más secreta y se van transformando con la desesperación y el dolor interno”. La audiencia aplaude. Todos de pie. El libro se agotó, unos se anotan para conseguir el suyo. El moderador invita a cerrar el día con un tango. El ex Congreso se vuelve un sentido coro tanguero. “El mundo fue y será una porquería ya lo sé...”. Ya es tarde. Mañana hay que trabajar.

---

Crónica dos:

### **Maltrato laboral Un castigo invisible**

**Francisco Bañados P. El Sur de Concepción. 15 noviembre 2005**

*Esta semana se aprobó un 5% de reajuste, el mayor de la administración Lagos a las remuneraciones del sector público. Pero no sólo de pan vive el hombre: el libro “Cuando el Estado Castiga”, de la periodista Oriana Zorrilla, devela una creciente –y preocupante– conducta que destruye psicológicamente a muchos trabajadores y que contamina el clima laboral de las empresas públicas y privadas: el acoso laboral o “mobbing”.*

"Me encontraron enrollada en un rincón de la oficina, semi inconsciente y con fuertes dolores abdominales. Asustadas, sin saber qué me ocurría, mis colegas llamaron a la ambulancia (...). A las preguntas del médico, yo contestaba ‘me duele la vida... me duele la vida’. En ese momento no lograba entender, ¿por qué a mí?”.

Aunque parezca difícil de creer, este desgarrador testimonio no da cuenta de una tortura, una violación o una golpiza, sino de una forma de violencia mucho más sutil, pero a la larga tanto o más destructiva: el maltrato laboral.

Ese es, precisamente, el eje central del libro “Cuando el Estado Castiga”, publicado esta semana por la editorial de la Universidad Bolivariana, paradójicamente el mismo día en que la Cámara de Diputados aprobaba un reajuste de 5% nominal para las remuneraciones del sector público. En él, la periodista Oriana Zorrilla plasma las impresiones, los miedos y la impotencia de un centenar de profesionales y administrativos del Estado, desnudando, de paso, una realidad que hasta hace poco era completamente ignorada dentro de la sociedad chilena.

Para su investigación, la autora no sólo se nutrió de dramas ajenos, sino también de su propia experiencia como encargada de prensa en un servicio público. En 1993 ingresó por concurso público al Servicio Nacional de Menores (Sename), y durante siete años trabajó tranquila; fue bien evaluada y cumplió las metas trazadas. Pero en 1999, las cosas comenzaron a cambiar. El nuevo director del Servicio, Marcelo Zapata, le pidió la renuncia a todo el equipo, pues quería poner a colaboradores más cercanos en ese puesto. Todos renunciaron, menos Oriana. Después de eso, su vida laboral se convirtió en una pesadilla.

## Ganas de morir

A la periodista la dejaron sin computador y le asignaron trabajos que estaban muy por debajo de su capacidad, como recortar noticias y armar diarios murales. Comenzaron a ignorarla o a tratarla abiertamente mal, delante de todos. Incluso le iniciaron un sumario interno que nunca prosperó. Le quitaron el teléfono y hasta el escritorio, y dejaron de darle tareas.

Cuando pensaba que no iba a poder soportar más, Marcelo Zapata debió dejar el puesto, al hacerse público que él había sido uno de los beneficiados con las escandalosas indemnizaciones de Correos de Chile. Entonces asumió el cargo la actual directora, Delia del Gatto. Efectivamente, las cosas cambiaron para Oriana Zorrilla... pero para peor.

“Durante semanas me tuvieron deambulando por los pasillos del Servicio, porque ni siquiera tenía un puesto de trabajo o un lugar donde sentarme. Si no hubiese sido por el apoyo de algunos de mis compañeros, me habría muerto”, recuerda.

Confiesa que la humillación acumulada fue tan grande que en algún momento hasta pensó en suicidarse. “Me empecé a enfermar; me dio un preinfarto, miles de ataques de colon, miles de jaquecas... Una está preparada para enfrentar otro tipo de cosas, como la violencia política, pero cuando estás trabajando, entregas lo mejor que tienes y no esperas recibir a cambio una agresión”, relata.

Dice que no se dio cuenta de lo que estaba ocurriendo hasta que una psiquiatra le diagnosticó depresión encubierta. Y agrega: “Estuve un mes sin abrir los ojos. No podía levantar las manos. Durante el tratamiento, empecé a escribir algunas notas. Mi médico las leyó y me dijo: ‘Tienes que escribir un libro, ¡ahora!’”. Para mí, fue una manera terapéutica de salir de la depresión, un proceso sanador”.

## Pandilleros de corbata

El acoso laboral, “psicoterror” o “mobbing” (traducido por algunos como “pandillaje”) tiene lugar cuando un trabajador es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por parte de sus jefes o colegas, con complicidad del resto de los miembros de la empresa. Según estudios recientes, representa una de las principales fuentes de estrés laboral, y es considerada una de las formas de violencia más íntimas y devastadoras que puede sufrir el ser humano en situaciones sociales ordinarias. Se da normalmente en empresas grandes, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Su objetivo final: la destrucción psicológica del trabajador y su renuncia voluntaria.

El fenómeno suele empezar como un cambio repentino en una relación que hasta la fecha se consideraba positiva o neutra. En general, los casos de acoso laboral tienden a agudizarse en períodos de cambios dentro de la empresa, ya sea por introducción de nuevas tecnologías, despidos o reemplazo de autoridades.

Claudio Orellana, magíster en Comportamiento Organizacional y director de la Escuela de Psicología de la Universidad del Desarrollo, afirma que más que una

relación de poder, lo que marca al “mobbing” es la imposibilidad que tiene la víctima de defenderse.

“El acoso es tan pequeño que es difícil de detectar y no da pie a una defensa más enérgica. Las personas tienden a autoinculparse y a pensar que algo están haciendo mal. No es que las insulten, pero no las invitan a la reunión ni a tomarse un café; no se les considera, no se cotiza su opinión. Se da sistemáticamente y en forma prolongada, por lo que el afectado se va deteriorando en forma gradual”, explica el profesional.

Como el trabajador empieza a mostrarse más agobiado y menos motivado, sus agresores se retroalimentan con esta debilidad, lo que aumenta su sensación de culpa. Su sintomatología es similar al stress, la ansiedad o la depresión, y puede ir generando desde desgano hasta una reacción fóbica al trabajo. Según Orellana, muchos trastornos sicosomáticos como inflamación del colon, tensiones musculares, hipertensión, dolores de cabeza, insomnio e hipersomnio, podrían tener su base en un acoso laboral no asumido.

#### Crimen sin castigo

Aunque cualquier persona puede ser víctima de “mobbing”, la psicología laboral sostiene que existen ciertos tipos más vulnerables. Así, se señala que son más propensas a esta clase de acoso las personas escrupulosas y perfeccionistas, con sólidos valores éticos, que están dispuestos a sacrificarse por sus compañeros y a los que al mismo tiempo les cuesta pedir ayuda. Son vulnerables a la crítica – aunque no tenga mayores fundamentos— y por ello tienden a justificarse y culpabilizarse.

Los agresores, en cambio, son definidos como personas envidiosas o “trepadoras” con un objetivo claro: acceder al poder o mantenerse en él, ocultando su propia incompetencia. Encuentran su equilibrio al descargar su agresividad sobre otros, empujándolos o criticándolos. Suelen ser celosos, narcisistas y prepotentes, con una fuerte necesidad de sentirse admirados. Utilizan a la gente que está en torno suyo, se nutren de su energía, y cuando ya no les sirve, la desechan.

Orellana explica que, en los últimos años, la psicología organizacional ha comenzado a tener más presencia en las empresas, y eso ha permitido abordar el problema desde una perspectiva diferente.

“Antes, a los pacientes se les diagnosticaba depresión o stress, y se les trataba como un problema particular; pero se descubrió que había factores ambientales que incidían negativamente en el rendimiento de empleados buenos. Hoy se ha empezado a tomar conciencia de que el problema debe enfrentarse desde una perspectiva grupal”, precisa.

A juicio del profesional, las nefastas consecuencias del “mobbing” no alcanzan sólo a la víctima, sino que contamina todo el clima laboral. Con ello baja la motivación de los trabajadores, aumentan las licencias médicas, empeora el rendimiento y, por ende, se resiente la productividad de la empresa. Orellana advierte que el trabajo de los psicólogos laborales para erradicar estas prácticas es a largo plazo, pues las

conductas de los acosadores están fuertemente arraigadas en la cultura organizacional criolla.

Mientras ello no suceda, seguramente seguirá rigiendo la frase del profesor Heinz Leyman, con la que Oriana Zorrilla comienza su libro: “En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el cual una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada”.

### **¿Cómo reconocer el acoso?**

- El superior restringe al afectado las posibilidades de defender su postura cuando se discute un proyecto o tarea.
- Se le encarga trabajo en exceso, difícil o imposible de realizar.
- Se le cambia de escritorio u oficina, con la intención de separarlo de sus compañeros más cercanos.
- Se le asignan tareas rutinarias, sin sentido, inútiles o claramente inferiores a su capacidad.
- No se le invita a reuniones de trabajo o a actividades extra laborales.
- Cuando participa en reuniones, no se le deja hablar o se ridiculizan sus opiniones.
- Se ignoran sus logros o se les atribuyen a otras personas.
- Es controlado y vigilado en sus horarios y en el uso del teléfono.
- Se le grita o reprende en público.
- Se le niegan las herramientas de trabajo.
- Se le corrigen y desnaturalizan sus trabajos.
- Se habla mal de él a sus espaldas.
- Se le califica abiertamente de “tonto” o se dice que tiene “problemas mentales”.

### **¿Cómo enfrentar el maltrato?**

- Creer en uno mismo y en las propias capacidades.
- Identificar en qué consiste la estrategia hostil.
- Tomar nota de las provocaciones o agresiones.
- Aparentar indiferencia ante los ataques.
- Contestar con humor, pero sin ironía.
- No entrar en la dinámica del agresor descalificándolo.
- Desarrollar la asertividad y hacerse respetar.
- Tratar de asistir a las reuniones.
- Buscar apoyo de colegas, amigos y la pareja.
- Buscar ayuda profesional para restablecer el daño psicológico.
- Poner en conocimiento a los jefes superiores, al psicólogo laboral de la empresa o al sindicato.
- Recurrir a asesorías legales, si no hay otra salida.

---

### **NOTA:**

**El libro se puede adquirir en la sede del Colegio de Periodistas de Santiago de Chile. Calle Amunátegui Nro 31, al llegar a la Alameda**



Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME:  
<http://www.archivo-chile.com>

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.) Envía a:  
[archivochileceme@yahoo.com](mailto:archivochileceme@yahoo.com)

**NOTA:** El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores.

© CEME web productions 2005

