

# Promoción organizacional desleal: trepismo

*Une promotion organizationale déloyale  
Disloyal organizational promotion*

## Redactores:

Daya H. Rolsma Tehusijarana  
*Licenciada en Psicología industrial y clínica  
Licenciada en Ciencias Biológicas*

Pepe García Romero  
*Licenciado en Psicología industrial y clínica*

Jaume Llacuna Morera  
*Doctor en Filosofía y Letras*  
CENTRO NACIONAL DE  
CONDICIONES DE TRABAJO

*Entendemos por “trepismo” cierto sistema de promoción laboral basado en que, consciente o inconscientemente, se “ahoga” al compañero. Definimos las conductas de los “trepas” y la manera de actuar, tanto desde la organización como desde la intervención personal, para que su actuación no se convierta en un problema para los restantes elementos del grupo.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, deslealtad es la falta de cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.

Son diversos los tipos de comportamientos de deslealtad que se dan tanto en la vida ordinaria como en el ámbito organizacional. En esta Nota Técnica abordaremos uno de los que posiblemente viole con más intensidad los principios éticos a que hace referencia la definición referida y al que coloquialmente se le denomina trepismo.

Si bien el trepismo es un fenómeno que suele darse con frecuencia en las organizaciones, sin embargo, como fenómeno interaccional o social complejo todavía no ha sido suficientemente referido en la literatura científica. Creemos que esto responde a varias razones.

La principal es que buena parte de las alteraciones o psicopatologías laborales más frecuentes en la actualidad (*burn out*, acoso laboral, adicción al trabajo, tecnofobia, tecnoestrés, etc.) se han venido estudiando en las dos últimas décadas. Posiblemente, al trepismo todavía no le haya llegado su turno. Otra razón es que el trepismo es difícil de detectar mientras se produce, lo cual dificulta su observación sistemática.

El trepismo debilita los cimientos éticos sobre los cuales debe desarrollarse una organización y provoca sentimientos de injusticia e indefensión y desmotiva a aquellos trabajadores que lo sufren.

Por ello, consideramos que el personal con responsabilidad de las organizaciones debiera estar familiarizado con las características de este fenómeno para prevenirlo y controlarlo.

Antes de entrar en el estudio del trepismo en las organizaciones, describiremos someramente el proceso homónimo que se da en el mundo vegetal.

## 2. MODELO DE LA NATURALEZA: LAS PLANTAS TREPADORAS

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 un soporte como otra planta, muro, peñasco, etc., por medio de zarcillos, uncinos, raíces adventicias, etc. o bien enroscándose a un sustentáculo rollizo, si la planta es voluble.

Como en el bosque hay escasez de luz a nivel de suelo al estar obstaculizado su paso por las ramas y hojas de los árboles, esto ha hecho que algunas plantas evolucionen para lograr mayor cantidad de luz mediante diferentes maneras de trepar.

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

Basándonos en estos símiles 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.

A la manera de las trepadoras, cierto tipo de personas escoge esta forma de promoción organizacional como medio de acceder a puestos de nivel superior. La persona que utiliza las tácticas del trepismo, al igual que las plantas trepadoras, convive con la persona a la cual trepa, sin perjudicarle aparentemente, aunque hay casos que puede acabar ahogándole poco a poco y otros en el cual un trabajador trepa sin tener la intencionalidad inicial de ello.

En el mundo vegetal es infrecuente que la trepadora mate a su hospedante. El trepa tampoco suele hacer daño inmediato y cuando lo hace, es para estrangular

poco a poco a la persona sobre la cual trepa. Pero a diferencia de las plantas, el trepado puede quitarse de encima al trepa. Solo en los casos extremos en que no se consiga detectar y neutralizar al trepa, el huésped puede resultar asfixiado y ser reemplazado por el otro.

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL TREPISMO

Para que se de el trepismo en las organizaciones son necesarias ciertas condiciones. En general, tienen una especial incidencia, las siguientes:

- Determinados **valores, cultura, tipo de liderazgo u organización** del trabajo favorecen la aparición del fenómeno, bien incentivándolo, ignorándolo o permitiéndolo.
- Pero aun siendo lo anterior una condición necesaria, no es suficiente. Para ello tiene que haber **una persona que** —consciente o inconscientemente— **emita conductas de trepismo**.  
Recíprocamente, debe existir la **persona trepada**.
- Por último, deben existir unos **recursos escasos**, es decir, pocos puestos para poder ascender a ellos.

Son posibles las siguientes posibilidades:

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

La última es, probablemente, la más difícil de todas ya que el trepado tiene pocas posibilidades de defenderse. El caso extremo es cuando el trepa es el máximo responsable de la organización.

Por lo que se refiere a las maneras de trepar:

- a) La mayoría de las veces, la persona que utiliza las tácticas trepadoras, **no lo hace** inicialmente **con** esa **intencionalidad**, aunque cuando llega a ser consciente de ello, no cambia su conducta.
- b) Otras veces ocurre que un trabajador se encuentra trepando **sin pretenderlo** porque se ha convertido en el beneficiario de unas circunstancias organizacionales (favoritismo) o porque se le atribuye la autoría de un trabajo que no ha hecho sin que esto se aclare.
- c) Por último, están los casos en los que el trabajador tiene **plena consciencia** de que está trepando a costa de otro para conseguir sus objetivos, con estrategias claras y definidas.

En cuanto a la evolución, hay casos en el que el trepa acaba *“parasitando”* en el otro, tanto si este lo consiente como si no. En casos extremos, puede acabar eliminando al que le ayudó, igual que sucede en algunas especies de plantas trepadoras.

Dado el carácter insidioso y sutil del trepismo, cuando se está trabajando en equipo, es realmente difícil saber hasta que punto hay que compartir información y enseñar al otro y hasta qué punto no hacerlo, porque esta persona la pueda utilizar en su propio provecho o adjudicarse una autoría que no le corresponde.

Como no se desconfía del trepa, es difícil darse cuenta de los primeros indicios. El trepismo se detecta por sus resultados, una vez se han presentado. Y lo peor de todo, es que muchas veces es difícil distinguir quién tiene la razón porque está la palabra del uno contra la del otro.

Desgraciadamente, la única manera de saber que nos encontramos ante un trepa es cuando ya ha trepado. A

partir de ese punto, se puede reaccionar a nivel organizacional, -la situación ideal-, como personal, -por parte del trabajador trepado-. Así, se podría dar una oportunidad al trepa no intencional para modificar su conducta.

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, la organización debiera ejercer su potestad para resolver esta situación.

En el caso que la organización no intervenga directamente, el trepado también puede actuar para detener al trepa, en la medida que pueda y siempre que la organización le apoye ya que el trepa puede acabar estrangulándolo, olvidando favores prestados, acosándole o descalificándolo para poder llegar al objetivo que se ha marcado a costa de lo que sea.

### 4. COMPORTAMIENTOS DE TREPISMO

Los trepas, intencionales o no, suelen llevar a cabo algunas de las siguientes conductas:

- a) No comparten la información que poseen sobre la materia, sacando lo máximo del otro.
- b) Para ello, 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 ésta le pide algo o para no quedar descubiertos en su estratagema, dan la información justa que consideran no les pueda perjudicar.
- c) Cuando dan ayuda, lo hacen a cuentagotas y en la medida en que creen pueden sacar beneficio del otro.
- d) Con el tiempo, acaban sintiéndose superior a la persona sobre la que trepan.
- e) No reconocen el esfuerzo o el valor de la persona de quien han aprendido y a la que han trepado, para así justificar su actuación.
- f) Como consecuencia, acaban adjudicándose como propios los méritos del trabajo del equipo o del otro.
- g) Al final del proceso, de repente cambian de táctica y no se comunican con el otro.
- h) En la mayoría de los casos, dejan que el otro haga todo el trabajo, pero cuando sale adelante, hacen como si hubiesen sido el promotor, los que más ideas ha dado o los que más han trabajado en el proyecto.
- i) Como se puede comprender, utilizan a los demás para su propio beneficio, no para el beneficio común del equipo, de la organización.
- j) En ciertos casos, pueden llegar a utilizar la descalificación y desvalorización del trepado para no tener que reconocer su manera de proceder, lo cual puede convertirse fácilmente en una situación de acoso laboral.

Los trepas, igual que las plantas trepadoras, tienen habilidades como ser flexibles, adaptarse a las circunstancias cambiantes, querer llegar a la cúspide, resolver problemas, capacidad de aprender del otro, saber aprovechar oportunidades, etc. pero lo que hace que todo ello sea conducta censurable es que su finalidad es conseguir colocarse por encima de otro a costa de lo que sea.

Un trepa puede incluso ser un buen profesional y tener una gran capacidad de trabajo hasta que se encarama a una persona que está en el momento adecuado en el sitio oportuno que le sirve para lograr sus propósitos. No sería pues una estrategia “personal” de trepar a un determinado trabajador, sino que trepa a ese trabajador por ocupar el puesto en ese momento temporal.

## 5. EL MODELO DEL JUEGO DE BENEFICIOS Y PÉRDIDAS

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

		Trabajador B (Tropa)	
		Cooperación	Engaño
Trabajador A	Engaño	Ganan ambos <b>I</b>	<b>Gana B a costa de A</b> <b>II</b>
	Cooperación	Gana A a costa de B <b>III</b>	Pierden ambos <b>IV</b>

Dentro de la matriz están las ganancias/pérdidas resultantes de las diferentes alternativas. 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* (como sucede en el trepismo). 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 por 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 como una cámara neutral**, para no implicarse emocionalmente y poder adquirir objetividad, 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 jugadores salen perdiendo, de una u otra manera. Podríamos decir que la casilla II es la típica situación de trepismo, cuando un trabajador ha confiado en el otro y éste se ha reservado la información para su provecho.

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 que 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 metadecisión—, deberá estar determinada por lo que la otra persona considera que *el otro considera que es la mejor solución*.

## 6. DIFERENCIAS ENTRE TREPISMO Y ACOSO

La principal diferencia entre acoso y trepismo es que en el primero existe un maltrato mientras que la persona a la que se trepa no se la maltrata directamente, sino que se le hace daño a través de la apropiación de su trabajo.

El trepismo, a diferencia del acoso, es difícil de detectar en sus inicios y puede acabar en algunos casos en acoso laboral. El fenómeno inverso es más difícil.

A diferencia del acosador, el trepa dispone de una serie de habilidades, como poseer empatía en algún grado, 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.

Cuando se conoce el fenómeno, el acoso 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 o ayudando en lo que se necesita.

Generalmente se cree que el trepismo afecta menos que el acoso porque no utiliza estrategias de descalificación, pero una vez consumado, puede ser tan devastador como el acoso porque ha pillado al otro totalmente desprevenido, indefenso ante una estrategia que no ha podido detectar con antelación y porque ha confiado totalmente en el trepa.

Por todo lo anterior no se le debe quitar importancia. 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.

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 en los que está implicado una mujer, sobre todo cuando ha dejado su trabajo temporalmente por nacimiento de un hijo.

Cuando la cultura empresarial no es sensible hacia el período de maternidad, es probable que la organización permita el trepismo de un varón o de una mujer soltera hacia otra que acaba de tener un hijo.

## 7. CÓMO ACTUAR ANTE EL TREPISMO

El trepismo se puede abordar desde dos niveles de intervención: el organizacional y el personal. El primero es el más efectivo ya que si la organizacional previene y actúa probablemente no harán falta las estrategias personales, aunque éstas nunca estarán de más.

Actuando sobre las condiciones que facilitan el trepismo se lo estará previniendo. Para ello es importante una tarea de autoanálisis de los máximos responsables para determinar qué aspectos de la propia cultura organizacional, valores, estilo de liderazgo y organización del trabajo pueden ser proclives a favorecer la manifestación del trepismo.

La evaluación de la situación actual se puede conseguir mediante entrevistas tipo feedback 360°, aunque este trabajo conviene que lo lleve a cabo una consultora externa para que no se vea imbuida por la cultura empresarial y así lograr una observación neutral.

En dicha evaluación debieran incluirse el clima laboral, los aspectos temporales del trabajo, la estructura organizacional formal e informal, la formación, la comunicación y los mecanismos de gestión de conflictos, entre otros aspectos.

Es importante también que la dirección preste importancia a analizar y definir las características de los puestos de trabajo, como base para las futuras selecciones.

En las organizaciones las relaciones interpersonales debieran desarrollarse partiendo de la confianza mutua, del compañerismo y del trabajo en equipo. Pero si algún trabajador descubre que esto no es así, debiera prepararse y protegerse para impedir que otra persona pueda apropiarse de su trabajo. *“Dejarse engañar una vez es malo, dos es necedad, y tres vergüenza”* decía Cicerón

Por ello, la persona que siente que está siendo objeto de una apropiación indebida de su trabajo y/o posición puede poner en practica alguna de las estrategias de afrontamiento que se relacionan:

- Para poder detectar el problema, es necesario seguir un método de observación. Considerar que uno es una *cámara neutral* que observa lo que está ocurriendo, con perspectiva y distanciado emocionalmente, suele ser una técnica bastante efectiva.
- Si uno sospecha de la intencionalidad del otro, se puede proteger el propio trabajo, registrándolo, haciendo un histórico de su desarrollo, anotando cómo se ha llegado a la idea o a las conclusiones, registrar las informaciones que se pasan al compañero, las que él nos da, pasar copias ocultas a diferentes personas sobre el progreso del trabajo, dejar información relevante fuera para poder presentarla al final, etc.
- Hay que permitirse un tiempo para pensar en estrategias que uno puede emplear para controlar la ansiedad que le genera todo ello, en valorar qué hacer para recuperar aquello que se le está quitando, o para considerar en qué medida se cuenta con el apoyo de los altos responsables de la organización.
- Para esto último, se deberá observar qué ocurre cuando se explica a los jefes lo que está ocurriendo o las sospechas de lo que está ocurriendo. Así, en función de sus reacciones, uno se podrá hacer una idea de lo que conviene hacer.
- Pero antes de llevar adelante cualquier estrategia, habrá que valorar las posibilidades, capacidades y poder que uno tiene para resolver el conflicto y utilizar aquellas que sirvan para resolver esta situación. Sobre todo midiendo las consecuencias de las decisiones que se tomen y que se lleven adelante.
- En general, hay que tener claro que una buena definición el problema es la condición previa para buscar

las soluciones adecuadas y que de nada sirve lamentarse o culpabilizarse porque ya nada se puede hacer para evitar la situación que se ha generado. Siempre mirar desde el presente hacia adelante.

- En principio, es mejor no confrontar la situación presentada con la persona que le ha estado trepando, ya que es una estrategia que suele ser poco efectiva, por lo enumerado en las características de una persona que trepa, aunque puede existir alguna posibilidad con aquellos trabajadores que no son conscientes que están trepando. En el primer caso, el trepa no reconocerá sus actitudes y, por ello, no servirá el dialogo. Habrá que pasar a la acción y centrarse en todo aquello que se puede hacer.
- Pero, ante todo, hay que tener en cuenta que el valor como persona no tiene nada que ver con el rendimiento en el trabajo ni si el superior sepa valorar o no el trabajo realizado.
- Ciertas prácticas ayudan a reducir la ansiedad y la frustración generada, como las técnicas de respiración y relajación, técnicas cognitivas y de visualización, el ejercicio físico, la realización de actividades extra-laborales, el dedicar tiempo a la familia, los amigos o uno mismo o rodearse de personas con los que uno se siente a gusto.
- Si se decide luchar, es conveniente reflexionar sobre qué es lo que se está dispuesto a hacer, hasta qué extremo uno está dispuesto a llegar para mantenerse en el puesto, hasta qué punto merece la pena esta lucha o esfuerzo, en qué medida se cuenta con un buen apoyo económico y, especialmente, familiar y sobre todo, qué pruebas se tienen.
- Todo esto sin dejar de observar qué conductas de las que se están siguiendo sirven para conseguir aquello que se quiere y cuáles no y continuar con todo aquello que funciona y dejar correr lo que no.
- Por último, hacer algo cualitativamente diferente y que nos haga sentir mejor y para obtener el resultado deseado.
- En el caso que se trate de trepismo extremo y que no se reciba el apoyo de la empresa, valorar hasta qué punto uno está dispuesto a llevar la lucha hasta las últimas consecuencias o si compensa más buscar otro empleo o pedir el traslado a otro departamento.
- Si no se logra salir por sí mismo de la situación y no sienta que se está recuperando, acudir a un profesional de la psicología y/o de la abogacía.

## BIBLIOGRAFÍA

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p>(1) ESOPO<br/><b>Fábulas</b><br/><i>Alianza Editorial, Barcelona, 1998</i></p>   | <p>(4) LA FONTAINE, Jean<br/><b>Fábulas escogidas</b><br/><i>Edimat Libros, Barcelona, 1998</i></p>  | <p>(7) SCHOPENHAUER, Arthur<br/><b>Aforismos sobre el arte de saber vivir</b><br/>Valdemar, Madrid, 1998</p>                                     |
| <p>(2) GARCÍA, Pepe; ROLSMA, Daya;<br/>FUENTES, Sonsoles<br/><b>Trabajando con el enemigo. Estrategias para combatir los conflictos en el lugar de trabajo</b><br/><i>Debolsillo, Barcelona, 2003</i></p> | <p>(5) MCDERMOTT, Ian; O'CONNOR, Joseph<br/><b>Programación Neurolingüística para Directivos</b><br/><b>La tecnología del éxito aplicada a la empresa</b><br/>Editorial Urano, Barcelona, 1999</p> | <p>(8) SUN-TZU<br/><b>El arte de la guerra</b><br/><i>Bibliotex, Madrid, 1993</i></p>  |
| <p>(3) GREENE, Robert<br/><b>Las 48 Leyes del Poder</b><br/><i>Espasa Calpe, Madrid, 1999</i></p>   | <p>(6) PUCHOL, Luis<br/><b>Dirección y Gestión de Recursos Humanos</b><br/><i>Editorial Diaz de Santos, Buenos Aires, 2005</i></p>   | <p>(9) VICENS, Jesús<br/><b>Tiempo y Cambio Social</b><br/><i>Editorial Germania, Alzira (Valencia), 2004</i></p>                                |
|   |  | <p>(10) WATZALAWICK, P y otros<br/><b>Cambio. Formación y Solución de los problemas humanos</b><br/><i>Editorial Herder, Barcelona, 1989</i></p> |