

Los riesgos psicosociales en el trabajo: el caso del MOBBING¹

Laura Bruna²

El trabajo ha estado ligado al hombre desde tiempos remotos, tanto en lo referente a su crecimiento personal cuanto a la aparición de frustraciones en los empleados, ya que no sólo es un medio que le permite la supervivencia, sino que es el vehículo que fomenta, además, el desarrollo de sus potencialidades psico-sociales, tales como la autoestima, la satisfacción personal y la propia identidad.

Factores como malas condiciones de trabajo, formas ilegales de contratación, incremento de la flexibilidad laboral en detrimento de los empleados, indefinición de los puestos de trabajo, escasa o nula comunicación, son algunos de los aspectos que han permitido que riesgos del tipo psicosocial salieran a la luz y fueran objeto de estudio. Éstos, aunque se mantenían ocultos, han coexistido con los peligros físicos ampliamente conocidos.

Lamentablemente no se trata ni de modas que desaparecerán ni de problemas secundarios de menor importancia; muy por el contrario, estamos frente a una grave problemática emergente que no por ser invisible es menos peligrosa.

El acoso moral existe en todas partes del mundo y con matices distintos según las culturas y los contextos. Sin embargo, cabe destacar que este fenómeno no es nuevo; lo que es reciente es la manera de abordarlo y de estudiar su origen, causas y consecuencias con el fin de que en el futuro se pueda no sólo hacerle frente, sino también de prevenir eficazmente su aparición.

¹ Lo que aquí se publica es un resumen; el trabajo completo con datos estadísticos y bibliografía consultada se lo puede encontrar en la página de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.Cuyo (www.uncu.edu.ar) en la siguiente ubicación: *Investigación, Publicaciones, Revista*

² Licenciada en Administración. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo

¿Qué es el mobbing?

El psicólogo Heinz Leymann, precursor del estudio en materia de mobbing lo define como aquella situación en la que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana) y recurrente (como mínimo durante seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de:

- Destruir el entramado de comunicación de la víctima o víctimas.
- Destruir su reputación.
- Perturbar el ejercicio de sus labores.
- Lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Entre las características más destacables de las conductas del mobbing, sobresalen las siguientes. En primer lugar la **intencionalidad**. No se trata de una situación accidental producto del estrés generado en el ambiente de trabajo, sino que surge con la evidente intención de dañar. Luego, la **repetición**, dado que sólo de esta manera se consigue minar la resistencia psicológica y física del acosado, por lo tanto el mobbing se genera por una sucesión de conductas repetidas que según el autor se producen al menos una vez por semana. Otra de las características es la **persistencia en el tiempo**. No se trata de sucesos ocasionales que se producen ante determinadas situaciones coyunturales, sino como consecuencia de un proceso que sólo finalizará en el momento en el que se consiga la destrucción psicológica de la víctima. Si bien se establece que esta persistencia en el tiempo debe ser durante por lo menos seis meses, existen muchos casos en los que los acosos son de tal envergadura que en un período menor de tiempo se acaba por destruir psicológicamente a un trabajador. Finalmente, la **asimetría** entre las partes donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyo o una posición superior a la otra parte, o sea el acosado. Esta violencia surge por un uso desproporcionado de poder por parte del victimario quien posee una clara ventaja sobre la víctima.

El objetivo final es la destrucción psicológica del acosado, y el abandono «voluntario» de la organización por parte de éste.

Los protagonistas del mobbing: el acosador, el acosado y el entorno

El acosado. Resulta interesante comentar, antes de repasar el perfil de los hostigadores, que, de la misma forma que todos podemos ser víctimas de mobbing, también todos podríamos convertirnos en acosadores. Esta situación se produciría en aquellas ocasiones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que puedan plantearse a lo largo de la vida laboral, se utilizaría el poder como forma de defensa, para poder así doblegar a la persona, personas o circunstancia que provoca ese miedo incontrolable. El miedo suele estar relacionado con la posibilidad de perder el rol o estatus, o a que la percepción que los demás tienen no sea la que se desea.

En el caso de un verdadero acosador, el hecho de que la víctima sea profesionalmente más brillante que él y que pueda mostrar al resto de la empresa sus deficiencias, provoca en el agresor odio y un deseo intenso de eliminarla de la organización. Independientemente del ámbito en el que nos encontremos, el perfil del acosador suele ser muy concreto; posee unos fuertes rasgos de personalidad, como son: el narcisismo, la impulsividad, mediocridad profesional, ineptitud e inseguridad, imposibilidad para experimentar sentimientos de culpa, y su funcionamiento se expresa fundamentalmente por envidias y complejos de inferioridad.

El acosado. Al analizar las características de las víctimas de acoso moral surge que éstas pueden ser personas psicológicamente vulnerables a los fenómenos psicosociales, es decir que los acosadores se concentran en hostigar a personas frágiles que de algún modo los convierten en *víctimas natas*. Sin embargo, algunos autores expresan que cualquier persona puede ser víctima de acoso moral, sólo es necesario que una persona sea percibida como una amenaza por el agresor potencial y además encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno. También hay situaciones en donde las personas corren un mayor riesgo de ser objeto de acoso moral ya sea por lo que es o por lo que parece ser. Serán entonces más proclives al acoso moral:

- LAS PERSONAS ATÍPICAS: por sus característica individuales despiertan ya sea la envidia del hostigador o su no tolerancia a la diferencia
- LAS PERSONAS DEMASIADO COMPETENTES.
- LAS PERSONAS QUE SE RESISTEN AL FORMATEO
- LAS PERSONAS QUE NO POSEEN UN BUENA RED DE RELACIONES CON EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS EN LA ORGANIZACIÓN.
- LOS ASALARIADOS PROTEGIDOS.
- LAS PERSONAS MENOS EFICACES.
- LAS PERSONAS TEMPORALMENTE DEBILITADAS.
- LA VÍCTIMA INOCENTE. Es el caso del chivo expiatorio, sobre quien el grupo hace que todos los errores recaigan, es el que no está en el juego.

El entorno. Además de destacar las particularidades personales del acosador y el acosado, el entorno en el que desarrolla el proceso de mobbing es testigo y protagonista a la vez. El acoso no puede darse sin un entorno que lo avale ya sea por implicación activa en el mismo o por omisión y obediencia debida.

El acosador utiliza, además de las características variables de su personalidad, una serie de condiciones situacionales que serán imprescindibles, y sin las que la labor de destrucción psicológica sería imposible.

Es muy habitual que el entorno se identifique con el agresor y por lo tanto se convierta en su cómplice sobre todo cuando justifican y celebran su comportamiento. Muchas veces detrás de estas personas se encuentran objetivos implícitos como la obtención de algún beneficio de esta situación como podría ser un ascenso.

Existe además un entorno silencioso constituido principalmente por aquellas personas que se llevan bien con la víctima; sin embargo, curiosamente nunca ven ni escuchan nada y además, cuando la víctima recurre a ellos en busca de ayuda minimizan la situación. Estos testigos mudos del acoso, con su actitud parecen colaborar de forma tácita en el mismo. Su silencio, provocado por la «obediencia debida», puede incluso transformarse en colaboraciones activas, en forma de agresiones que suelen llevar el refrendo de alguna persona con mayor grado de autoridad, y que se suele expresar en frases del tipo: «sólo hago lo que me dicen».

Heinz Leyman tabuló 45 comportamientos y actitudes de los cuales pueden valerse los acosadores a la hora de ejecutar el acoso psicológico. Por supuesto que no se trata de una lista excluyente ni acabada de acciones, es simplemente a modo de ejemplo 45 actitudes de cientos. Estas actitudes se pueden encontrar en el trabajo completo.

Las consecuencias del mobbing

Consecuencias para el trabajador

El trabajador que es víctima del acoso moral es, sin dudas, quien presentará mayores consecuencias traumáticas a nivel físico, psíquico y social.

Las consecuencias psicológicas de este fenómeno están ligadas a varios factores. En primer lugar, al estrés y a la ansiedad. Cuando el acoso moral es reciente, y existe alguna posibilidad de respuesta o resolución, los síntomas están muy relacionados al estrés (cansancio, nerviosismo, insomnio, dolores de cabeza, indigestión etc.). Esto constituye una respuesta del organismo al esfuerzo del individuo para poder adaptarse a la situación.

Por otro lado, se encuentra la depresión como consecuencia de la continuidad en el tiempo del perverso proceso de acoso. En síntesis, así como un traumatismo físico puede tener repercusiones psíquicas, uno emocional, las tiene somáticas.

Consecuencias para el núcleo familiar

Las personas que rodean habitualmente a la víctima también padecen en mayor o menor medida los efectos del fenómeno. Esto surge como consecuencia de que tanto la actitud como el carácter de la persona que sufre el acoso varían sustancialmente siendo más agresivo e irritable.

Consecuencias sociales

Para la sociedad, las causas del mobbing suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, asociadas a un aumento del gasto económico tanto público como privado en licencias, jubilaciones y bajas por incapacidades. Las licencias y otras bajas de trabajadores por depresión inciden notablemente en los costos derivados de las empresas. Es enorme la cantidad de dinero que el Estado gasta anualmente en programas de salud mental.

Es considerable la cifra creciente de problemas personales y psiquiátricos que sufren las personas en edad laboral que conllevan a la disminución de la productividad laboral, la pérdida de ingresos, incrementos de costos de la asistencia sanitaria y de seguridad social, el acceso a los servicios de salud mental y las políticas de empleo.

Consecuencias para la empresa

Las consecuencias del Mobbing no sólo se observan en la víctima, sino que el fenómeno afecta negativamente a la empresa en la que se produce.

En las empresas donde se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una importante disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final, con los consecuentes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social, ya que se produce una publicidad negativa y una mala reputación ante la opinión pública.

Se produce una disminución en la calidad y cantidad de trabajo ejecutado y además se ve afectado el trabajo en grupo.

Asimismo, se produce una pérdida de clientes como consecuencia del empeoramiento de los servicios prestados por la empresa, a la vez que aumenta el tiempo de trabajo no realizado por bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades. Se debilita el clima laboral sobre todo en el aspecto social ya que se ven afectados elementos como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales, etc.

En Argentina, aún no se cuenta con datos fehacientes acerca de la pérdida económica que supone el acoso psicológico en el trabajo para las empresas, tanto públicas como privadas. Tampoco se conoce con exactitud los perjuicios que este fenómeno ocasiona desde el punto de vista social, sobre la infrautilización de recursos humanos, bajas laborales, gastos sanitarios, desempleo, jubilaciones anticipadas, nuevas contrataciones que implican aún más gastos, relacionados sobre todo con el reclutamiento, selección y capacitación del nuevo trabajador, y por supuesto las pérdidas ligadas a su falta de experiencia. A todo lo anterior debe agregársele los altos costos judiciales por demandas laborales interpuestas por las víctimas.

¿Qué puede hacer el trabajador ante muestras de *acoso psicológico*?

El acoso moral es un proceso constituido por una serie concatenada de agresiones muy sutiles que se perpetran contra la víctima. Estas agresiones aisladas pueden parecer inofensivas, pero la regularidad y la frecuencia de éstas es lo que desestabiliza a la persona. Es por ello que si el trabajador se enfrenta con la sensación de estar siendo víctima de este hostigamiento, lo ideal es que reaccione rápidamente antes de que se encuentre en una etapa del proceso en la que ya no puede hacer otra cosa que dejar su puesto de trabajo.

La denuncia de estos hechos es, además, importante porque los acosadores temen las críticas y los procesos judiciales, puesto que éstos pueden revelar públicamente no sólo la perversidad de sus conductas, también implica una mala imagen para la sociedad de la empresa en cuestión en la que se produce este tipo de hechos. No obstante, hay que tener presente que para evitar que se formalice la denuncia, el agresor muchas veces intenta silenciar a sus víctimas de varias formas, especialmente mediante la intimidación. Si no consigue parar a la víctima, a veces prefiere negociar antes que verse denunciada. Pero debe considerarse que si la negociación es inevitable, entonces ellas mismas suelen colocarse en la posición de víctima, como si estuvieran padeciendo la manipulación o extorsión de un empleado retorcido.

En última instancia, la víctima siempre deberá decidir si quiere comenzar un proceso de defensa que puede ser difícil, largo y costoso, o mantener su propia salud mental y alejarse de la situación que le provoca malestar. No obstante, debe recordar que éste es uno de los principales objetivos que persigue el hostigador.

Dentro de la organización

El acosado puede solicitar ayuda por ejemplo a los sindicatos a través de sus delegados, al médico de la empresa, al personal directivo como 'jefes de personal' o 'directores de recursos humanos' o a sus colegas, quienes podrán ayudarlo en mayor o menor medida a resolver el problema sin llegar a que alcance mayores dimensiones.

Estrategias organizacionales para afrontar el problema: la prevención

La organización debe mantener una posición de garante, en la medida en que el estado de dominio de quien dirige de manera tóxica se apoya en una línea jerárquica de mando. La organización está llamada a identificarlo y a poner los medios y los remedios para prevenirlo y evitarlo. Las formas de prevenir el management tóxico pasan por:

- Declarar las intenciones de la organización acerca de sus objetivos empresariales, de su visión y actitud general hacia las personas y de su valor desde la organización.
- Difundir procedimientos que garanticen un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia.

- Aplicación proactiva de políticas para prevenir el deterioro del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. Los empleadores y los directores deben dar los primeros ejemplos.
- Formación de los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de personas, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos, y prevención del estrés.
- Otorgar a los empleados información relevante, clara y específica sobre las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar, y los medios de que disponen para ello.
- Proporcionar un feed-back objetivo y constructivo sobre el desempeño del personal.
- Formar a los empleados en la prevención de riesgos laborales, y en especial en la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales, y en sus estrategias de afrontamiento.
- Intentar optimizar las capacidades de cada empleado mediante una asignación racional de los recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas y desarrollando la formación en el puesto de trabajo.
- Proporcionar sistemas de promoción basados en el mérito. Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carreras a largo plazo.
- Desarrollar la comunicación interna. Estimular y acompañar el esfuerzo de los trabajadores por adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución significativa al trabajo.
- Determinarse a rechazar de raíz la violencia psicológica.
- Desterrar la dirección por amenazas y la gestión mediante el miedo o el terror como formas perversas y éticamente rechazables de management, sancionando a los directivos que las utilicen de manera recurrente.
- Impulsar el diálogo a todos los niveles de la organización como forma principal y prioritaria de gestión empresarial.
- Desplegar una política activa de formación de mandos y directivos en actitudes y técnicas para el diálogo y la comunicación integral.
- Desarrollar el valor *confianza* como base de todas las relaciones interpersonales en la organización.
- Predicar con el ejemplo mediante prácticas éticas y no manipulativas por parte de la Dirección de la empresa.
- Desarrollar programas de recepción e integración a los nuevos empleados con la explicación de las normas.