

VIOLENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO: MOBBING

José Andrés Cortes Valiente

RESUMEN En la empresa actual se está produciendo un tipo de violencia psicológica catalogado como «mobbing» o psicoterror laboral. Consiste en un prolongado acoso y derribo proceso de hostigamiento de un trabajador, como mínimo durante seis meses, hacia otro miembro de la organización, lo cual si no se establecen las medidas preventivas y correctoras, puede conducir desde el abandono del puesto de trabajo hasta el cruel extremo del suicidio.

Este tipo de violencia supone un elevado coste económico para la organización que, de no mediar soluciones planteadas desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales, como desde la estrategia del departamento de Recursos Humanos, derivará a situaciones de acoso moral.

PALABRAS CLAVE Mobbing, psicoterror, violencia en el trabajo, coste económico, suicidio, recursos humanos.

ABSTRACT Current enterprises are producing a kind of psychological violence catalogue as mobbing or laboral psychoterror. It consists in a lengthy hounding and bring down process of harassment, long from six months another, member of the organization. If preventive and corrective measures are not established it can lead from the extreme of suicide.

This kind of violence involves the organization in a high economic cost if solutions are not applied. Prevention labor risks and working the strategy of Human Resources Department is mandatory before moral harassment situations occurs.

KEY WORDS Mobbing, psychoterror, violence in the work, economic cost, suicide, human resources.

Violencia en el puesto de trabajo: Mobbing

En el nuevo milenio en el cual nos adentramos surgen nuevos algunos de ellos han estado con nosotros hasta que alguien les ha puesto nombre y los ha englobado en una taxonomía-riesgos de seguridad y salud en el trabajo a los que tienen que hacer frente los trabajadores de nuestras empresas.

*En un reciente informe europeo, tomando como referencia los resultados de un estudio piloto realizado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo con sede en Bilbao, se enumeran e identifican las áreas y sectores de mayor riesgo para la salud en el trabajo. El estudio se basa en los informes de los quince miembros de la Unión Europea. Apoyándose en estadísticas, tanto nacionales como europeas sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, nos proporciona feedback sobre las áreas en la que se hace prioritario un incremento de la acción preventiva en salud laboral. En este apartado, los factores relacionados con el área psicosocial, como por ejemplo la violencia física, la intimidación, la victimización y la faceta de la ergonomía son los que dominan la lista con mayor índice de necesidades. Llegando a este punto, queremos incidir en un fenómeno que está actuando negativamente en el seno de las organizaciones causando una gravosa problemática entre el capital humano de las mismas, hablamos del **MOBBING**, o también conocido como **psicoterror laboral**.*

¿Qué es el Mobbing?

El mobbing es un término que apareció en nuestro vocabulario por primera vez en los años ochenta utilizado por el psicólogo sueco Heinz Leyman para definir la acción de hostigamiento que se produce en muchas empresas, la cual daba lugar a una situación de extrema incomodidad, incluso en algunos casos derivaba a un desmoronamiento del equilibrio psicológico del trabajador/es afectados de tal proporción, que conducía al suicidio.

Este tipo de violencia ha estado siempre con nosotros, pero no es hasta esta última década cuando realmente se ha iniciado su estudio debido -entre otros factores- a la introducción de nuevos perfiles profesionales en la empresa como el responsable del departamento de RRHH (muchos de ellos psicólogos) y técnicos de prevención de riesgos laborales.

El mobbing en España es conocido como **psicoterror laboral**, y para que acontezca debe darse un proceso de hostigamiento, de violencia perversa en el puesto de trabajo por parte de una o varias personas hacia un empleado, durante un periodo largo de tiempo (se estipula que un mínimo de seis meses). No nos estamos refiriendo a los típicos conflictos laborales o roces que se dan dentro de una organización. Describimos una acción en la cual hay un agresor y una víctima (pueden ser una persona o varias), donde el objetivo del primero es acabar con el trabajador mediante

un proceso de acoso atroz, compuesto por una continua repetición de vejaciones y humillaciones que buscan la destrucción de la víctima.

Factores desencadenantes

Según Esperanza Menchón, Jefa del Dpto. de la Psicología Aplicada de Mutua Universal, las causas de la aparición del mobbing las podemos encontrar en estos factores:

Factores de riesgo psicosocial:

Específicamente, en el entorno relacional del lugar del trabajo y en una inadecuada gestión de los conflictos interpersonales por parte de los superiores:

- Supervisión y trato recibido
- Relación con el jefe, con los subordinados y/o compañeros
- Clima del grupo

Factores de riesgo por la organización del trabajo:

- Presiones y carga de trabajo
- Sistemas y procedimientos de trabajo
- Contenido de la tarea
- Definición de funciones y responsabilidades

¿Quién agrede a quién?

El mobbing se puede producir en esta triple vertiente:

1. Un compañero agrede a otro

Este tipo de agresión puede surgir por diferentes motivos:

- a) Nos podemos encontrar agresores que actúan bajo las premisas y valores racistas, sexistas o xenófobos. Lo que conlleva a un ataque visceral hacia la víctima.
- b) Por motivo de la envidia, donde el agresor actúa de esta manera movido por el deseo de acabar con la persona que está más preparada que él.
- c) Las agresiones también pueden aparecer, por las enemistades personales que existan entre ellos.
- d) Finalmente, por la propia manera que el agresor entiende la competencia dentro de la empresa, donde el agresor intenta destacar en el trabajo utilizando para ello a su compañero.

2. Un subordinado agrede a su superior

Es el tipo de agresión que en menor número se produce. Suele acontecer cuando un miembro del mismo orden jerárquico asciende en el organigrama, lo que conlleva a que

los antiguos compañeros de trabajo reaccionen de manera agresiva, pasando a ser el nuevo jefe el punto de mira del acoso.

3. Un superior agrede a un subordinado

Esta es la panorámica más típica que nos podemos encontrar en el mundo empresarial en la actualidad. Desgraciadamente, en múltiples ocasiones la empresa hace oídos sordos a esta situación, ya que lo va a permitir siempre y cuando se alcancen los objetivos empresariales que se han marcado. Esta actitud se convierte en acicate para que el superior desarrolle el abanico de comportamientos que definen su conducta perversa, y que no incluye únicamente el abuso de poder, sino la utilización del otro como una marioneta que se mueve a su antojo.

Por tanto, en este tercer vértice nos podemos encontrar con un abuso de poder, o también de una manera de comportarse perversamente para satisfacer sus ansias de aplastar o destrozar a un individuo de la organización.

Fases de actuación

Siguiendo a la anteriormente citada Esperanza Menchón en el transcurso de un Jornada sobre Mobbing realizada en Barcelona el pasado 28 de septiembre, podemos definir las siguientes fases:

1. Fase de aparición del conflicto:

En un inicio se presenta como un síntoma el cambio repentino de una relación que hasta ese instante se consideraba neutra o positiva; suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas, cambio en la política o en la cultura de la empresa. La persona o grupo de objeto de mobbing comienza a ser criticada por la forma de hacer su trabajo que hasta ese momento era bien visto.

2. Fase de instauración de mobbing:

En esta fase las conductas violentas y agresoras se intensifican. Se encauzan dentro de un continuo de ataques donde la cotidianidad de las mismas se convierte en la norma de actuación diaria.

3. Fase de intervención de la empresa:

En este punto entra en juego el departamento de personal o el de RRHH para analizar donde se encuentra el problema. En la mayoría de las ocasiones ya es demasiado tarde. Además, la víctima está bajo un exhaustivo proceso de investigación que va minando su fortaleza psicológica.

4. Fase de marginación social o exclusión de la vida laboral:

El trabajador apabullado por la situación desencadena toda una sintomatología de carácter psicopatológico que debe ser tratado (dolor físico, estrés, depresión...). La víctima cada vez se mantiene durante más tiempo en situación de baja laboral, y recae con mayor velocidad cuando se reintegra en la empresa tras recibir el alta del médico al considerar que ya se encuentra restablecida. Finalmente, lo habitual es abandonar el puesto de trabajo.

Modos de actuación del agresor

1. Rechazo de la comunicación directa y limitación de la expresión de la víctima:

- No se discute el conflicto abiertamente
- Reproches continuos
- Agresión verbal con gritos o chillidos
- Suspiros exagerados, encogimiento de hombros
- Alusiones desestabilizadoras
- No se habla con la víctima
- No se le deja de terminar de expresarse
- No se saluda a la víctima
- Bromas, sarcasmos y burlas

2. Repercutiendo su imagen pública (Desacreditación):

- Hablando mal a sus espaldas
- Distribuyendo rumores
- Haciéndole pasar ridículo
- Poniendo en duda las decisiones de la víctima
- Riéndose de su vida privada
- Sospechando de alguien de estar psicológicamente enfermo
- Intentando someter a alguien a un examen psicológico
- Atacando su ideología política o religiosa
- Riéndose sobre su nacionalidad
- Acercamientos,
- Ofertas sexuales
- Amonestaciones

3. Desprestigiando la calidad laboral y personal:

- Se deja de asignar tareas a la víctima
- Ordenes contradictorias
- Prescindiendo de toda la responsabilidad sobre su puesto de trabajo

- Asignándole tareas sin sentido, que se encuentren o por debajo de sus competencias, o por encima.
- En definitiva, provocar el aislamiento profesional de la víctima en la empresa

4. Agresión a la salud laboral:

- Pequeños empujones, ligeros golpes
- Maltrato físico en las condiciones de trabajo
- Agresión sexual
- Amenazas de agresión física
- Encomendándole actividades perjudiciales para la salud

Todos estos comportamientos por parte de agresor son, en la mayoría de los casos, obviados por la organización como tal, y en particular por los miembros de la misma que están siendo testigos de tales hechos. Como destacábamos anteriormente, la dirección estratégica de la empresa marca unos objetivos empresariales que cumplir, y para ello ciertos mandos intermedios están dispuestos a actuar bajo el patrón del modelo de psicoterror para alcanzarlos.

Hoy en día nos movemos dentro de una sociedad guiada por una incipiente flexibilidad laboral, así como una marcada temporalidad en el puesto de trabajo. A estos factores se le une la incorporación de las nuevas tecnologías al puesto de trabajo, lo que desencadena una desmedida competencia por la conservación tanto del puesto de trabajo, si no se posee, como del status de poder en la organización. En este caldo de cultivo los agresores, personas valoradas dentro de la empresa, vistas siempre como alguien de éxito, extienden sus redes sobre las víctimas, que inicialmente serán personas estables y fuertes, pero que acabarán tras este hostigamiento en situación de indefensión.

Consecuencias

En Europa, según encuestas realizadas, la población afectada por este tipo de violencia alcanza unos 12 millones de personas, lo que representa un 8,1 % de la población activa.

En España se pone encima de la mesa un porcentaje del 5%, pero conociendo la empresa española y su entramado organizativo y comunicativo, posiblemente acontecen numerosos casos de acoso moral que ni se mencionan, ni por supuesto se denuncian. Además, la falta de información sobre este tema (tanto desde la perspectiva de su análisis, estudio, y pautas de actuación) pueden camuflarlo bajo el disfraz de otras alteraciones psicológicas, lo cual impide tener una correcta estimación de la población afectada por mobbing. Desgraciadamente, se ha calculado que un 25%

de la población trabajadora española padecerá de psicoterror laboral o acoso moral en su puesto de trabajo a lo largo de su carrera profesional.

Los costes para las empresas son muy pronunciados, ya que se produce una elevada pérdida de beneficios debido:

Costo directo: Trabajo perdido

Costes indirectos: Menor eficiencia y productividad, la reducción de la calidad de los productos y/o de los productos, la pérdida de prestigio de la empresa y la disminución del número de clientes.

En referencia a esta cuestión, hay que señalar que, el coste total de la violencia en el trabajo en Estados Unidos asciende a 4.000 millones de dólares en 1992 (según una encuesta del Instituto Nacional de Seguridad en el lugar de Trabajo). En Canadá siguiendo la estimación realizada por la Comisión de Compensación Laboral de Columbia Británica, las solicitudes de indemnización por pérdida de salario presentadas por el personal hospitalario a raíz de actos de violencia se han incrementado en 88% desde 1985. En Alemania, se ha calculado que el coste directo de la violencia psicológica en una empresa con 1.000 trabajadores se eleva a 112.000 al año, mientras que los costos indirectos son de 56.000 dólares.

En España, (englobando la totalidad de accidentes de trabajo) el coste económico repercute en la sociedad, ya que los accidentes en el puesto de trabajo cuestan entre un 2% y un 3% del Producto Interior Bruto (PIB), lo que supone más 2 billones de pesetas.

Además de todo este maremagno de cifras, el mobbing también repercute en el clima laboral de la empresa. Factor que puede desencadenar graves disputas y enfrentamientos entre los miembros de una misma organización, lo que puede provocar la marcha del trabajador a otra empresa en busca de un contexto de trabajo más saludable.

Pero, **¿qué consecuencias tiene para la persona que lo padece?**

En principio se pueden acontecer desde dolores musculares, engarrotamiento, náuseas hasta daño psicológico que va desde el insomnio, ansiedad, estrés, depresión hasta, en su manifestación más patológica, el suicidio.

Pautas de intervención

La empresa tiene la obligación de hacerse responsable del establecimiento de las medidas oportunas y necesarias para evitar que el acoso moral se abra entre el organigrama estructural y se instaure en el interior de la organización.

En este contexto el departamento de Recursos Humanos tiene mucho que decir y que hacer. Podemos distinguir una

doble dimensión en las pautas de actuación sobre el problema:

1. Prevención:

Es de suma importancia realizar el diseño y la puesta en práctica de un Plan de Comunicación Interna, donde los canales de comunicación formal queden bien definidos para que la información fluya de manera transparente y no se produzcan, ni sesgos, ni transformaciones erróneas de los mensajes. De lo contrario, se siembra un campo donde pueden desarrollarse de forma desmedida, tanto un incorrecto flujo de la información, como la falsedad de ciertos mensajes, lo cual conduce a una situación de acoso moral.

El posible agresor debe de tener difícil el medio donde ejecuta su actuación, ya que si se encuentra dentro de una organización donde los canales son nítidos -si se potencia su uso- tendrá mayor dificultad de aplicar su comportamiento agresivo y perverso sobre la víctima. Por otro lado, si la posible víctima desde el momento que es acogida por la organización, es consciente tanto de que se puede producir este tipo de fenómeno -tras recibir sesiones de información y formación, como de que dispone de un departamento en la empresa que va atender sus consultas, va a tener herramientas para paliar este tipo de violencia antes de que se propague con mayor ímpetu.

Otra manera de prevenir el acoso moral, es la de incorporar a la cultura de la empresa la potencialización de una serie de acciones formativas enclavadas dentro de un Programa Formativo donde se trabaje la sensibilización y la actitud hacia el mobbing. Sobre todo, sobre los directivos y mandos directivos que van a tener la responsabilidad sobre las personas de sus empresas para mostrar los terribles efectos que puede conllevar.

Por último, añadimos un punto nuevo en estas acciones de prevención que lo situamos en el momento de realizar la selección de los trabajadores. Si en el instante de la selección realizamos una adecuada definición del perfil del puesto, no sólo basado en características profesionales sino en una larga retahíla de valores emocionales y sociales, tendremos trabajadores que no se manifiestan como personas perversas. Complicada tarea, ya que para ello debemos de realizar un estudio minucioso de los rasgos que definen a un trabajador perverso y luego que, la rapidez y competitividad que nos impone el mercado laboral, nos haga disponer de tiempo para la realización de una eficiente y emocional selección de personal.

2. Intervención

La realización de una secuenciada **evaluación del clima laboral** tiene como objetivo analizar como se está desen-

TEMES D'ESTUDI

VIOLENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO: MOBBING
JOSÉ ANDRÉS CORTES VALIENTE

volviendo las relaciones personales entre los trabajadores. Esta evaluación nos indicará si existen roces o mal ambiente de trabajo, con lo cual podremos definir una metodología de intervención adecuada a los déficits existentes. Entre las posibles medidas de intervención estarían:

- Recuperación profesional de la víctima
- Sanción al agresor
- Despido del agresor
- Restablecer medidas de fortalecimiento de la comunicación
- Refuerzo de las medidas de salud laboral
- Aplicación de acciones formativas
- Reuniones y trabajo en grupo

Bibliografía

Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo: Informes en Internet. <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stateofosh>.

Adam, G.J.; Reynald, J.D. (1990). *Conflictos en el trabajo y cambio social*. Ibérico Europeo de Ediciones.

Castejón Vilella, E. *Condiciones de Trabajo y Salud*, 2ª Edición. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Harper & Linch. (1992). Motivación de Personal y Clima Laboral. *Manuales de RRHH n° 8*. La gaceta de los negocios.

Hirigoyen, Marie-France. (1998). *El acoso moral*. Ed. Paidós.

Jornadas sobre violencia psicológica en el puesto de trabajo. Barcelona 28 de septiembre de 2000 (Universidad Politécnica de Barcelona).

Justicia, A. (1991). La Gestión de la Comunicación Interna. *Rev. Capital Humano*.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales. 31/95 de 8 de noviembre. BOE 269, de 10 de noviembre de 1995.

Leymann, J.H. (1996). *Mobbing*. Ed. Seuil.

Levionnois, M. (1991). *Marketing interno y gestión de los recursos humanos*. Díaz de Santos. Barcelona.

Peiró, J.M. (1993). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid. Eudema.



DISTEST

DISTRIBUCIÓN DE TESTS PSICOLÓGICOS Y MATERIAL PSICOTÉCNICO: TEA Y MEPSA

Calle Bélgica, 24, 1º, 2ª. • Teléfono y Fax 96 360 63 41 • 46021 VALENCIA

- MATERIAL PSICOTÉCNICO
- INFORMÁTICA Y AUDIOVISUALES
- Tests
- MATERIAL DIDÁCTICO
- Bibliografía
- CURSOS MONOGRÁFICOS
- APARATOS ENURESIS
- BIOFEEDBACK

HORARIO: Lunes a Viernes, de 9 a 14 y de 16 a 19 h.