

MOBBING

ANÁLISIS, ESTUDIO Y PROPUESTAS DE FUTURO

- .- INTRODUCCIÓN**
- .- DEFINICIÓN**
- .- COMPORTAMIENTOS DE ACOSO LABORAL MÁS FRECUENTES**
- .- SOMATIZACIÓN DEL ACOSADO/A**
- .- ACTUACIONES DE LA EMPRESA**
- .- CONSECUENCIAS DEL MOBBING**
- .- INTERVENCIONES**
- .- OROS CRITERIOS DE INTERVENCIÓN**
- .- CONCLUSIONES**

INTRODUCCIÓN

Como referencia estadística que avala suficientemente la importancia del estudio del Mobbing, valga la reseña de que, según datos de la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Fundación Dublín) publicados en el año 2000: el 8 % de los empleados de la Unión Europea, es decir, 12 millones de trabajadores, afirman haber sufrido acoso en el lugar del trabajo.

Según los datos referidos en las encuestas de la Fundación Europea, el 28 % de los trabajadores afirmó tener problemas de estrés, una cifra superada únicamente por las afecciones músculo-esqueléticas con un 33 %.

Por tanto, solo el enorme coste directo e indirecto que supone la falta de intervenciones preventivas sobre esta "patología laboral" justifica su estudio y el planteamiento de medidas preventivas que puedan suponer una mejora de la situación.

De otra parte, no es posible obviar la responsabilidad social y legal que la Administración tiene, por un lado como garante de la Seguridad y Salud de los ciudadanos (Constitución Española) y por otra, en su función de Empresa, (Ley de Prevención de Riesgos Laborales) para con los trabajadores a su cargo.

DEFINICIÓN

“Mobbing” u Hostigamiento psicológico en el trabajo:

Resulta complicado encontrar una definición más o menos completa del hostigamiento psicológico en el trabajo, y ello por ser muchos los factores que influyen de una manera directa o indirecta en la generación de este, cada vez más frecuente, síndrome de etiología laboral.

No obstante, nos inclinamos por respetar la definición que el doctor Heinz Leymann aplicó a esta patología psicológica laboral en el Congreso sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo celebrado en Hamburgo en el año 1990:

*“H. Leymann entiende que se trata de terror psicológico en el ámbito laboral consistente en la **comunicación hostil** y sin ética, dirigida de manera **sistemática** por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de **indefensión** y desvalimiento y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de **manera frecuente** – al menos una vez a la semana - y durante **largo tiempo** – por lo menos seis meses -. A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltratado acaba por resultar una considerable miseria mental, psicosomática y social.”*

El ataque psicológico se materializa mediante acciones directas o indirectas maquinadas para destruir a un profesional. Generalmente consisten en :

- **Limitar su comunicación.** Se impone con la autoridad lo que puede y no puede decirse. A la víctima se le niega el derecho a expresarse.
- **Limitar su contacto social.** No se dirige la palabra a la víctima, procurando además que nadie lo haga. Se le cortan las fuentes de información, se le aísla físicamente de sus compañeros.
- **Desprestigiar a la víctima ante sus compañeros.** Se hacen y se permiten burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno.
- **Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral.** Se asignan a la víctima tareas muy por debajo o por encima de su capacidad, o no se le permite hacer prácticamente nada; se le critican los más elementales errores o defectos: se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales.
- **Compromiso de la salud de la víctima.** El mero sometimiento a ataques directos o indirectos tiene efectos psicológicos y psicosomáticos negativos.

El hostigamiento laboral se presenta en cuatro fases diferenciadas, si bien el desarrollo y duración de las mismas puede variar en función de la reacción del individuo hostigado.

⇒ **FASE DE CONFLICTO:** Las partes del Mobbing entran en contradicción y comienzan las agresiones. Pueden presentarse denuncias o reclamaciones.

⇒ **FASE DE MANIPULACIÓN:** Comienzan a desarrollarse los problemas de comunicación, burlas, reputación etc.

⇒ **FASE DE INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA:** Se pueden presentar medidas positivas o negativas hacia el hostigado, según la "cultura" de la empresa. Suele acompañarse de algunos periodos de incapacidad transitoria

⇒ **FASE DE MARGINACIÓN O EXCLUSIÓN DEL HOSTIGADO:** El trabajador "compatibiliza su trabajo con largos periodos de incapacidad laboral transitoria, frecuentemente depresiones, que no es infrecuente que agraven la situación y que terminen por enquistar las posturas. Suelen resolverse con expedientes disciplinarios, sanciones, traslados de puesto de trabajo o de centro y lo que puede ser más grave, alteraciones físicas y psíquicas de carácter permanente e incluso suicidio. (Estadísticas Suecas estiman que uno de cada cinco suicidios son debidos a causas laborales).

Desde un punto de vista de la gravedad de la situación, podríamos hablar de "GRADOS DE MOBBING":

Grado Primero: El trabajador logra resistir, escapar o consigue reincorporarse a otro puesto de trabajo.

Grado Segundo: El trabajador no puede resistir ni escapar, sufre incapacidad mental o física, temporal o prolongada y tiene dificultades para reincorporarse al trabajo.

Grado Tercero: La persona afectada es incapaz de incorporarse al trabajo, y los efectos son tales que la rehabilitación es improbable, a menos que sea sometido a tratamientos especiales.

COMPORTAMIENTOS DE ACOSO MÁS FRECUENTES

◆ Con relación a la comunicación del acosado/a

- .- Es interrumpido constantemente
- .- Su superior limita su capacidad de expresarse
- .- Se la grita o se le discute en voz alta
- .- Se le amenaza verbalmente
- .- Se le niega el contacto, con miradas y gestos despectivos
- .- Ni siquiera se le mira

◆ Con relación a sus contactos sociales

- .- Se le niega el contacto ignorando su presencia
- .- No se le responde a las preguntas
- .- Se dirigen a terceras personas comentarios que van dirigidos a él
- .- Sus compañeros han dejado o están dejando de dirigirle la palabra
- .- No consigue hablar con nadie, todos le evitan
- .- Se prohíbe a los compañeros hablar con él
- .- Se le ignora y se le trata como si fuera invisible

◆ Con relación al desprestigio de la persona ante sus compañeros

- .- Se le calumnia y murmura de él a sus espaldas
- .- Se difunden rumores infundados sobre él
- .- Le ridiculizan y se burlan de él
- .- Se da a entender que es un enfermo mental y se le trata como tal
- .- Se le obliga a realizar trabajos que lesionan su autoestima
- .- Se le juzga de manera falsa y ofensiva
- .- Se cuestionan constantemente sus decisiones

◆ Con respecto a su capacidad profesional

- .- Se le desprestigia y desacredita permanentemente
- .- Se le asignan tareas muy difíciles o por encima de su capacidad y su preparación con la intención de que fracase.
- .- No se le asignan tareas

SOMATIZACIÓN DEL ACOSADO/A

Ya hemos comentado más arriba que una de las consecuencias del acoso sobre el organismo es la aparición de verdaderas dolencias físicas, podemos dar a modo de ejemplo la siguiente relación:

- .- Falta de apetito
- .- Sensación de nudo en la garganta
- .- Opresión en el pecho
- .- Sensación de estar derrotado
- .- Abatimiento
- .- Apatía
- .- Falta de iniciativa
- .- Falta de aliciente
- .- Sensación de inseguridad
- .- Miedo al fracaso
- .- Soledad
- .- Temblores
- .- Sudoración
- .- Sofoco
- .- Dolores de espalda, nuca
- .- Dolores musculares generalizados
- .- Boca seca
- .- Taquicardia
- .- Lloros
- .- Agresividad e irritación
- .- etc.

ACTUACIONES DE LA EMPRESA

La intervención de la empresa en el proceso de Mobbing, lamentablemente, suele ser negativa. Por lo general se infravalora la situación.

Tras cierto tiempo de ser objeto de desprecios y humillaciones, comentarios y rumores, la víctima empieza a ser "molesta" hasta para sus amigos, los cuales se van alejando para no verse implicados. Los que están participando en el proceso, sin estar del todo convencidos, se sienten culpables. Incluso los que se han mantenido al margen se sienten incómodos. La víctima cada vez se siente más sola y con más síntomas depresivos, pierde los nervios en público y su familia le nota muy irascible, suele romper a llorar frecuentemente, se derrumba psicológicamente por momentos. En este

momento la empresa decide que " hay que hacer algo", la situación afecta a mucha gente y la víctima ha presentado sus quejas ante la dirección .

Lamentablemente la dirección interviene no para socorrer al acosado, sino adoptando medidas como cambiarlo de puesto de trabajo, diagnosticando un estado ansioso y depresivo. Se tilda al trabajador/a como enfermo mental o como "trabajador conflictivo". Se dice que todo se hace por su bien y que él o ella no ponen nada de su parte. La víctima va asumiendo el papel de "culpable". Se acentúa el aislamiento, la desmotivación y se hace mella en su rendimiento, al final seguro que comete algún error que dará lugar a un nuevo conflicto.

Se hace caso omiso de los escritos de queja y reclamación, alegando que están fuera de contexto.

El final llega la fase de exclusión laboral, el acosado/a ya ha pasado por varias incapacidades laborales, ha consumido todas sus vacaciones y permisos y ha valorado varias posibilidades de traslado a otro puesto de trabajo, lo cual no resulta fácil por que se dan malas referencias y descalificaciones de él. Se alternan largos periodos de baja con cortas incorporaciones y no es infrecuente que se tramite la declaración de incapacidad permanente o jubilación anticipada. La situación favorece los actos de huida y las alteraciones depresivas y psicosomáticas. Esta fase puede acabar con la renuncia inesperada al puesto de trabajo, con la incapacidad total o la muerte por afección física o suicidio de la víctima

Del informe de la OIT, elaborado por Di Martino y otros en el año 1998, se desprende que la violencia en el trabajo es consecuencia de la combinación de una serie de variables relativas a la personalidad, tanto de la víctima como del acosador, al entorno general, a las condiciones de trabajo, a las características de interacción entre los trabajadores , al clima sociolaboral y a factores organizacionelas.

Parece que influyen al menos cinco variables:

1.- Valores y circunstancias del agresor

Destacan la personalidad autoritaria del agresor, pequeñas tiranías. Un hipervalorado sentido del "yo" y necesidad de autoengrandecimiento. Excesivamente controlador. Cobarde, neurótico, envidioso y con ansias de poder. La persona acosadora lo es para cubrir sus propias deficiencias e inseguridades.

Los agresores rara vez lo son en solitario. Producto de la inseguridad que les caracteriza, necesitan el grupo de "cómplices" que les apoyen y justifiquen su actitud.

2.- Circunstancias del agredido

De los estudios de referencia se desprende que los acosados suelen tener un alto grado de lealtad a la empresa.

Los varones suelen acosar más a varones. En las mujeres el acoso es más sutil, se presenta más la violencia indirecta (calumnias, difamaciones etc)

3.- Cultura y estructura organizacional del centro de trabajo

Pueden contribuir a situaciones de acoso algunos factores bien definidos tales como:

- = Gestión inadecuada. No existe valoración de las personas en cuanto a su posibilidad de aportar iniciativas, a la necesidad de un cierto grado de autonomía, a la participación en la toma de decisiones etc

- = Lugares de trabajo con alto grado de estrés. Las demandas exigidas por la alta dirección en cuanto a producción implica en los trabajadores la sensación de que no pueden cumplir con los requerimientos

- = Incredulidad o negación. A menudo los responsables de la empresa se preguntan ¿cómo puede ocurrir esto en mi centro de trabajo?. Prefieren escuchar a quienes no les comunican aspectos negativos de la organización.

- = Actividades con falta de ética. Administración inadecuada de recursos humanos y financieros. Los trabajadores que deciden denunciar son acosados.

- = Empresas con estructura plana. En ellas las personas ambiciosas suelen utilizar el acoso en su beneficio.

- = Prácticas de reducción de plantilla, reestructuración o fusión. Los trabajadores pueden ver en peligro sus puestos de trabajo y aparece el miedo a ser eliminados.

La responsabilidad recae en la dirección, por no haber elaborado o puesto en marcha políticas sobre gestión de situaciones de conflicto y frecuentemente coincide un inadecuado estilo de liderazgo.

4.- Variables desencadenadas.

Se generan situaciones de conflicto permanente y se entra en círculos viciosos de difícil solución.

5.- Factores externos a la organización empresarial.

Culturas sociales erróneas. Valoración del éxito en términos exclusivamente económicos. Fuerte competencia. Idea de que los trabajadores pueden ser remplazados fácilmente.

Los seres humanos en la empresa se convierten en "recursos" humanos. El aumento de la precariedad y de la flexibilidad laboral hacen más probable que los trabajadores sean tratados de manera más abusiva.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

El mobbing es "una epidemia silenciosa que conlleva grandes costes directos e indirectos para la organización, los trabajadores y la sociedad".

Para la organización: Baja productividad, aumento de bajas por enfermedad, rotación de trabajadores, reclamación, costes derivados de las intervenciones de terceras personas etc.

Para los trabajadores: El mobbing viola la integridad física y psíquica de los trabajadores dando lugar a un sin fin de síntomas y signos ya mencionados.

Para la sociedad: Relacionados con los altos costes de las enfermedades derivadas de situaciones de estrés laboral.

INTERVENCIONES

Cualquier intervención que se pueda plantear para hacer frente a las situaciones de acoso, pasa por un profundo cambio en la cultura social y de gestión empresarial. Hay que romper el fatídico círculo vicioso en el entra el acosado.

Un cambio en los valores, normas creencias, comportamientos, y por qué no decirlo, el establecimiento de un contexto normativo que incluya medidas de carácter disciplinario y sancionador.

Se debe impulsar un cambio en el patrón de relaciones interpersonales en el ámbito laboral que signifique nuevos conceptos de relación entre los miembros del grupo.

Fomento de los canales de comunicación, estilos de mando y liderazgo, configuración de una verdadera cultura preventiva que refleje la responsabilidad y el compromiso de todos.

Rediseño de los puestos de trabajo y de los equipos, estudio de métodos y ritmos de trabajo, fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Estudio de elementos de motivación, incentivos, sistemas de promoción, introducción de nuevas tecnologías que disminuyan las cargas de trabajo y permitan una gestión coherente con el tiempo.

Cualquier medida que se plantee, obligatoriamente debe pasar por la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo .

Habida cuenta de que la prevención de la violencia en el trabajo, es principalmente responsabilidad de la organización, ésta debe implantar y desarrollar una política eficaz y adecuada que condene de forma explícita la violencia en la organización, acompañándola de medidas disciplinarias en caso de infracción.

Se debe constituir una "**Comisión Ética**" con el fin de analizar, abordar y solucionar convenientemente las denuncias presentadas por los trabajadores respecto de situaciones de acoso.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

- ◆ Factores psicosociales
- ◆ Análisis de los riesgos
- ◆ Vigilancia de la salud
- ◆ Gestión de la prevención

Factores psicosociales:

Los factores psicosociales representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador, bien considerados individualmente o ligados a las condiciones de trabajo, desde el punto de vista organizacional, y al medio ambiente.

Esto nos permitirá establecer las variables que influyen en la producción de la patología que nos ocupa, identificando causas y definiendo el papel que juega cada elemento.

Entenderemos por factor de riesgo. " Aquel agente, condición o situación integrante en el proceso productivo cuya presencia incrementa la probabilidad de aparición de un determinado daño para la salud, como consecuencia de su propia capacidad o de su capacidad de interactuar con el entorno físico, psíquico , social y organizativo".

Análisis del riesgo:

- .- Observación y cuestionarios
- .- Investigación y vigilancia de la salud
- .- Entrevistas estructuradas
- .- Evaluación de Factores psicosociales.

Detección – Prevención:

- Planificar instrumentos de control y seguimiento
- Planificación de la actividad preventiva
- Planes de formación e información
- Política de recursos humanos e instrumentos de intervención
- Aprendizaje de técnicas de afrontamiento, habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo, asertividad, mediación social etc.
- Promover comportamientos preventivos a través de campañas, guías de buenas prácticas, observatorios, etc
- Realizar estudios ergonómicos organizacionales
- Registro y control de resultados.

Corrección – Protección

- Evaluación y seguimiento psicofísico de los trabajadores en situación de riesgo
- Asesoría y cobertura médica, social y jurídica
- Rediseño de puestos de trabajo; tareas, procedimientos, interdependencias etc.
- Estudio y control de los casos y comparativa

Vigilancia de la salud

La vigilancia de la salud, en este caso, se hace más importante si cabe, y se convierte en un elemento fundamental en la prevención de los riesgos. Sobre la base de su reglamentación y los datos obtenidos en la evaluación de los riesgos, se deben plantear medidas y programas sanitarios, aplicando criterios epidemiológicos y preventivos, los cuales se deben centrar en:

= Gestión de la prevención: Aplicar criterios científicos que evidencien objetivos preventivos de promoción de la salud.

= Salud de los trabajadores: No solo individual sino incorporando el sentido colectivo.

= Salud Comunitaria: Integración de las nuevas patologías laborales y aplicando planes y programas de promoción de la salud.

= Educación para la salud: Identificación de riesgos reales o percibidos a través de las historias clínicas, la historia laboral y la aplicación de protocolos.

Intervención en prevención

▪ Prevención Primaria:

Hacer frente a las causas en origen
Adecuación y adaptación del trabajo a la persona
Evaluación de los riesgos laborales
Planificación de las actividades preventivas
Promoción de comportamientos saludables y seguros
Realización de estudios ergonómicos y de organización de RRHH

Registro y control de resultados

▪ **Prevención secundaria:**

Reducción de los efectos sobre la salud

Reconocimientos médicos preventivos y seguimiento de ellos

Cursos de relajación, consultas psicológicas etc.

Actuación sobre el absentismo laboral identificando causas mediatas, inmediatas y desencadenantes.

Programas de actuación sobre la calidad, la productividad y la satisfacción laboral.

▪ **Prevención terciaria:**

Tratar las enfermedades

Evaluación y seguimiento psicológico de los trabajadores en situación de riesgo

Diagnóstico, tratamiento, readaptación y rehabilitación médica y psicológica.

A modo de ejemplo aportamos una relación de políticas de RRHH que promueven la salud y favorecen la calidad de vida profesional:

- + Diversificación de tareas
- + Potenciar el trabajo en grupo
- + Cambio de estilos de mando y liderazgo
- + Posibilitar la movilidad horizontal
- + Cuidar la acogida y hacer un seguimiento de la adaptación al puesto
- + Flexibilizar permisos, licencias, horarios etc.
- + Creación de un catálogo de puestos incorporando el término " Protegidos"

OTROS CRITERIOS DE INTERVENCIÓN

- ❖ No debemos olvidar la actuación sobre criterios de cumplimiento de requisitos legales y normativos, así como la obligación de asumir responsabilidades tanto sociales como en materia de política preventiva.
- ❖ Actuaciones en materia de criterios de información, participación y negociación.

- ❖ Fomento de programas de formación e información:
- ❖ Rediseño de puestos de trabajo
- ❖ Planes de sensibilización, difusión y compromiso sobre actuaciones preventivas; Guías de buenas practicas.
- ❖ Planes de formación específicos a los riesgos reales o percibidos.
- ❖ Protocolos de actuación preventiva por parte de los Servicios de Prevención.
- ❖ Identificación de conductas individuales y en equipo, considerando factores de riesgo para la salud
- ❖ Estudios epidemiológicos comparativos por ámbitos y sectores
- ❖ Sistemas de observación de conductas antisociales
- ❖ Sistemas de participación activa y abierta en relación as las posibles quejas y denuncias presentadas.
- ❖ Incorporación de sanciones disciplinarias a aplicar en casos discriminatorios
- ❖ Trabajar por la incorporación de formas expresas de hostigamiento en el ordenamiento jurídico

CONCLUSIONES

- ❑ **Conocer el problema, detectarlo, delimitarlo y búsqueda de soluciones de afrontamiento activo**
- ❑ **Política institucional coordinada y estructurada de prevención, apoyo y denuncia.**
- ❑ **Incorporación en la gestión preventiva de elementos relacionados con los riesgos psicosociales**
- ❑ **Anticipación e incorporación de elementos de valoración, participación, información, negociación y gestión de la prevención.**

- **Guías de buenas prácticas en riesgos psicosociales**

- **Observatorio de riesgos estructurado para actuación inmediata en casos y hostigamiento.**

- **Estudio e investigación epidemiológico que analice situaciones en el ámbito de nuestra Administración.**