

Revista electrónica
ENLACES
de Recursos Humanos
Suscríbese SIN CARGO

Manual de Formación Turística

El aumento de la expectativa de vida y su impacto social

Web Los Recursos Humanos.com

búsqueda de Google

LOS RECURSOS HUMANOS.COM Portal con noticias, artículos y actualidad sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones



- Foros sobre empleo y RR.HH.
- Suscríbese GRATIS a ENLACES
- Publicar un artículo
- Buscador de artículos
- Entrevistas a Directivos

- Los Recursos Humanos
- Mapa del sitio
- Quiénes Somos
- Acerca de ENLACES
- Información
- Artículos sobre Recursos Humanos
- Dossiers de Recursos Humanos
- Archivo de Noticias
- Actividades
- Conferencias
- Cursos
- Links rápidos
- Sitios sobre RR.HH.
- RR.HH. World Wide
- Enviar información
- Sala de Prensa
- Contacto
- Enviar un mensaje
- Recomendar este sitio

Vienna Test System
diagnóstico psicológico computerizado
www.schuhfried.at

Abogados Laborales
Demandas y defensas laborales Faciidades de Pago. 2033119

Quando los curriculums bien escritos no funcionan

El hostigamiento psicológico en el trabajo: el mobbing (I)

1 - 2

L' harcèlement psychologique au travail: mobbing Psychological harassment at work: mobbing
Redactores: Félix Martín Daza Ldo. en Psicología Jesús Pérez Bilbao Ldo. en Psicología CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO Juan Antonio López García-Silva Ldo. Medicina. Esp. Medicina del trabajo GERENCIA INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL MADRID. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo

La literatura internacional se refiere con el término de Mobbing a ciertas situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo que se manifiestan en forma de conflictos interpersonales. La presente NTP identifica el concepto y sus características, su génesis, manifestaciones y evolución. Se hace hincapié en la importancia de sus consecuencias y en la necesidad de identificarlo a tiempo y de darle solución en sus fases más tempranas.

Introducción

Una organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, más o menos grande, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En las organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

Como consecuencia, es posible que se de un funcionamiento anormal de la organización social, lo que puede traducirse en consecuencias bastante más amplias que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos está relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación,...) como sobre el funcionamiento de la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, incremento de la accidentabilidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo,...).

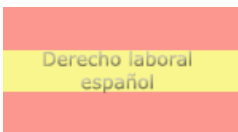
Un conjunto de problemas originados a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de una organización de trabajo han sido conceptualizados con la denominación de Mobbing. Este concepto hace referencia a situaciones de hostigamiento psicológico que se da entre los miembros de una organización de trabajo, aunque al ser este tipo de problemas propios de las organizaciones sociales, pueden producirse en otros ámbitos distintos del laboral (familiar, escolar, vecindario, etc.).

Definición

Se ha constatado la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicósomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral. Muchas de estas manifestaciones se ajustan a la definición de Mobbing, término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por

- Secciones**
- Alta Dirección
 - Benchmarking Recursos Humanos
 - Capital Intelectual
 - Compensaciones y beneficios
 - Comunicaciones Corporativas
 - Cultura organizacional
 - Derecho laboral
 - Estrategia en Recursos Humanos
 - Expatriados
 - Formación y desarrollo
 - Gestión de los recursos humanos
 - Gremiales
 - Inteligencia Emocional
 - Liderazgo
 - Mobbing
 - Negociación
 - Responsabilidad Social Corporativa
 - Salud, Higiene y Seguridad en el Trabajo
 - Selección y Head Hunting

INMIGRACIÓN



semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann. En castellano, se podría traducir dicho término como "psicoterror laboral" u "hostigamiento psicológico en el trabajo".

Formas de expresión

De la definición anterior se deduce la existencia de dos partes enfrentadas entre las que se puede diferenciar, por una parte, a los "hostigadores" con comportamientos y actitudes hostiles, activas, dominadoras y, por otra, al agredido con actitudes y comportamientos de tipo reactivo o inhibitorio. La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos. Leyman distingue 45 comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza:

- Acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc... Uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, etc. es el acoso sexual. Se pueden dar también diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.
- Acciones contra el ejercicio de su trabajo, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).
- Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia,...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros,...).
- Otras acciones muestran la característica de que son situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Parece que es habitual que un individuo que padece esta situación de Mobbing sea objeto, al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos por parte de su/s hostigador/es. El Cuadro 1 presenta una relación de conductas de hostigamiento.

Por otra parte, hay que poner de manifiesto que las acciones hostiles de las que se habla, se producen usualmente en algunas organizaciones de trabajo, si bien no suelen responder a las especificaciones (acciones sistemáticas, frecuencia y duración determinada, focalización sobre una persona,...) que las encajarían dentro de la conceptualización de Mobbing.

Cuadro 1. Algunas conductas concretas de Mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes

ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON

AISLAMIENTO SOCIAL

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera

ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

VIOLENCIA FÍSICA

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA

- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima

AGRESIONES VERBALES

- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales

RUMORES

- Hablar mal de la persona a su espalda
- Difusión de rumores

Características

El Mobbing podría considerarse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

El contenido y significación de muchos de esos comportamientos y actitudes descritos resulta de muy difícil objetivación. Esto es así, porque en esta problemática aparecen implicadas por un lado, las intenciones de los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, y a efectos de los problemas que se pueden originar, el objeto de análisis lo constituye la realidad psicológica del trabajador afectado.

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada).

Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente.

El origen del Mobbing

El origen o el por qué del problema puede ser muy diverso. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigadores y hostigado, hasta que este tipo de comportamientos constituyan una especie de "distracción" para los hostigadores.

Pero básicamente, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

Respecto al primero, los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de Mobbing. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma,

con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y, del otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

Aunque ciertas características personales pueden estar implicadas en la posibilidad de estar sometido a este tipo de situaciones, en principio, cualquiera puede verse afectado por este problema. De hecho, es posible que alguna vez en la vida cualquier persona puede encontrarse en esta situación. No obstante, la reacción del hostigado ante este tipo de problemas sí que puede variar en función de sus características personales. La forma en que se evalúa y, sobre todo, la forma en la que se enfrenta a la situación una persona está muy relacionada tanto con la solución efectiva del problema como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. Así, la adopción de conductas de afrontamiento activo, tendentes a la solución del problema o medidas tendentes a controlar las reacciones emocionales que le provoca ese problema serán más efectivas en este sentido que la adopción de conductas activas mal dirigidas (que pueden seguir alimentando el problema) o de conductas de tipo evitativo como la inhibición conductual o los comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio.

Desarrollo del problema

Al constituir un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas (ver cuadro 2) en su evolución. Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral:

Cuadro 2. Frases de desarrollo del problema

FASE DE CONFLICTO

:

FASE DE «MOBBING»

:

FASE DE INTERVENCIÓN DESDE LA EMPRESA

:

FASE DE MARGINACIÓN O DE EXCLUSIÓN DE LA VIDA LABORAL

1ª fase, o fase de conflicto

En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, bien por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o bien por problemas interpersonales (los comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida,... de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar roces). Si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida de relación, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria; bien por la resolución definitiva del conflicto, por el cambio de las circunstancias que lo provocaban, o porque vayan remitiendo con el tiempo. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico, dando paso a la segunda fase.

1 - 2

LOS RECURSOS HUMANOS.com

[Aviso Legal](#) :: [Publicidad](#) :: [Contacto](#)
 Los Recursos Humanos© 2005 :: Tel. Fax (54+11) 4863-6637 :: Bs. As. Argentina