



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Psicología
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Montevideo, 30 de julio de 2014

Trabajo Final de Grado

MOBBING

INCIDENCIAS SOBRE LA SALUD Y LA
ORGANIZACIÓN

Índice

Resumen	2
Introducción	3
¿Qué es el mobbing? Aspectos relevantes del concepto.....	4
Tipos de mobbing	8
Niveles de mobbing	10
Etapas del mobbing	12
Perfiles psicológicos acosador y víctima.....	15
Condiciones facilitadoras del mobbing.....	18
Consecuencias psicológicas y laborales sobre la víctima	21
Consecuencias sobre la organización.....	23
La salud laboral y su relación con la organización	26
Conclusiones	30
Referencias Bibliográficas	32

Resumen

El presente trabajo explora y reflexiona sobre la literatura publicada concerniente al fenómeno del “*Mobbing*” o “*Acoso Moral*” en el ámbito laboral.

En principio se presentará el concepto de mobbing, su naturaleza, así como las diferentes posturas que puedan existir según los autores que han trabajado sobre este tipo de fenómeno.

Será necesario indagar las etapas por las cuales atraviesa el fenómeno así como los tipos y niveles que lo conforman, ya que estos nos ampliarán el espectro de situaciones posibles en las que el acoso laboral se manifiesta.

Se analizarán los perfiles que presentan las víctimas y los acosadores de dicho fenómeno, así como las características propias a la organización empresarial que son facilitadoras para el desarrollo del mobbing.

El desarrollo de dichos puntos es necesario para poder indagar como esta problemática impacta sobre la organización y de qué manera perjudica la salud laboral, no solamente de la víctima, sino también del entorno de ésta.

Palabras clave: mobbing, acoso laboral, consecuencias laborales y psicológicas, salud.

Introducción

El fenómeno del mobbing refiere a las conductas agresivas que se ejecutan dentro del ámbito de trabajo por uno o varios agresores y que son dirigidas hacia una o varias personas. Como consecuencia de este maltrato se generan conflictos emocionales así como psicosomáticos en las víctimas, lo cual desemboca en problemas que afectan directamente a la empresa, tales como absentismo, rotación, etc.

Considero destacar la importancia de este fenómeno, ya que el mismo actúa e impacta de maneras diferentes y a su vez en niveles diferentes, convirtiéndolo en una problemática que puede irrumpir en cualquier sujeto, sin importar su raza, sexo y/o condición socio-económica afectando su salud y bienestar emocional. Es por ello que debe tomar la relevancia correspondiente no solo por parte de los trabajadores en el área de la salud, sino además por aquellas personas que trabajan en la gestión de personas. Yendo a un plano más amplio, todo trabajador, ya sea jerarca o subordinado, debería estar en conocimiento de la existencia y alcance del mobbing, para que de cierta manera sepa detectarlo y pueda tomar las medidas necesarias en caso de ser víctima del mismo.

El trabajo y la salud están sumamente relacionados, ya que uno influye sobre el otro y viceversa. Es así que se vuelve fundamental que esta relación sea lo más armónica y respetuosa posible como forma de salvaguardar la integridad física y emocional de los trabajadores, y al mismo tiempo cumplir con las metas esenciales de la organización.

¿Qué es el mobbing? Aspectos relevantes del concepto

La etimología del término *mobbing* proviene del verbo inglés “*to mob*”, el cual significa molestar, maltratar, atacar, intimidar. Por otra parte el sustantivo “*mob*” refiere a la multitud, es por ello que este término puede representar a una multitud que acosa a una persona (Artigas, M., 2007).

Este es un fenómeno que tiene existencia desde que el trabajo ha tenido lugar en la vida de los seres humanos, sin embargo los estudios en relación al mobbing han surgido a partir de la década de los noventas, principalmente en los países del norte.

El etólogo Konrad Lorenz utilizó en 1966 por primera vez el término *mobbing* asociándolo a la conducta de ataque de un grupo de animales caracterizado como débiles, sobre otro animal más fuerte que ellos (Artigas, M., 2007).

Si bien hay varias definiciones planteadas por varios autores, comenzaré por la propuesta por el Doctor en Psicología Heinz Leymann, quien se inspira en las ideas propuestas por Lorenz al momento de realizar sus investigaciones.

Leymann describió al mobbing en el año 1980 como:

Una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas abandonen el lugar de trabajo. (Leymann, 1980 Citado y traducido por Velázquez, 2002:5). (Mayora, y Espulga, 2010, p. 237).

Según la definición de Leymann, el acoso moral o mobbing, engloba a aquellas conductas de abuso (actos, palabras, gestos, etc.) que atentan contra la integridad psicológica y física de un sujeto.

Es relevante destacar que la exposición a las conductas agresivas corresponde a actos persistentes y repetidos y no a comportamientos negativos únicos y aislados, por ello la frecuencia y constancia de estas actitudes diferencian al mobbing de un conflicto específico entre dos partes. Es frecuente que en todo grupo humano hayan conflictos (Leymann, 1996), pero se espera que los mismos sean resueltos de manera operativa y

con respeto hacia cada una de las partes, de manera que el conflicto se supere evitando perjudicar a los involucrados. La diferencia con el mobbing se haya en lo irracional, la repetición de las humillaciones, las agresiones, el maltrato constante y en aumento, denotando el fenómeno destructivo de estas acciones. Otro aspecto relevante es que la violencia ejercida no distingue género, siendo así que tanto la víctima como el agresor puede ser hombre o mujer.

El resultado de varias investigaciones manifiestan que para calificar a las conductas hostiles dentro del proceso del mobbing, éstas deben prolongarse como mínimo durante 6 meses (Leymann, 1996). En síntesis, el nivel del daño no solo está dado por la particularidad de las conductas hostiles que utiliza el agresor para atacar a su víctima, sino también por la frecuencia y la repetición de estas conductas (Einarsen et. Al., 2003). Leymann señala que este fenómeno comprende al “Encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de intentos o acciones consumadas, expresadas o manifiestas por una o varias personas hacia un tercero: el objetivo. (Leymann, 1996)” (León Rubio, M., 2001, p.2)

Por otra parte, la Doctora en Psiquiatría y Psicoanalista Marie France Hirigoyen, define al mobbing como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud, etc.) que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo (Hirigoyen, 2001)” (León Rubio, J., 2001, p.1). Es interesante observar que Hirigoyen introduce en su definición el componente “ambiente de trabajo”, de esta manera da cuenta que estas conductas, que se ejercen de manera repetida y sistemática, ponen en riesgo la estabilidad laboral de las personas, influyendo en la degradación del ambiente laboral, provocando un malestar emocional y/o estrés. La suma de estas consecuencias no solo perjudica a la víctima de mobbing sino que ocasionan problemas a la empresa, ya que corrompe el funcionamiento normal de la organización. Cabe destacar que dichas consecuencias también afectan a las personas que comparten el ámbito laboral y presencian estas agresiones, generando un ambiente laboral enrarecido y repleto de tensión. (Einarsen y Raknes, 1997).

El Profesor en Trabajo y Psicología Organizacional, Stale Einarsen, lo define como

(...) el intento repetido y sistemático de dañar a alguien por parte de un individuo o grupo de individuos, donde las víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre las víctimas y sus acosadores. (Einarsen, 2000)

(López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez & Montes-Piñeiro, 2010, p.216).

Este autor añade en su definición las relaciones asimétricas de poder. Es relevante identificar que a partir del acoso moral se genera una diferencia de poder en la relación acosado y acosador, siendo así que este último adopta un dominio sobre la víctima, la cual queda supeditada a las acciones que su acosador ejerza sobre ella.

El fenómeno del mobbing puede presentarse de diversas formas, manifestándose a través de conductas evidentes tales como: ridiculizar a la víctima por medio de burlas, imitaciones, sonidos, caricaturas, etc. con el fin de burlarse de su imagen, agresiones ya sean físicas y/o verbales, ignorarla por ejemplo simulando que no existe, amenazarla de manera continua, discriminarla utilizando medidas exclusivas contra ella como por ejemplo no habilitarle a compartir las mismas herramientas de trabajo que utiliza el resto del grupo, difamarla o difundir rumores falsos que perjudiquen su reputación en la empresa, robarle , destruirle o esconderle elementos propios de su trabajo o también personales, agredir a sus ideales o su religión, trasladarla de su lugar físico de trabajo sin su consentimiento ni previa coordinación, animar a que sus compañeros participen en cualquier acción en contra de la víctima, ya sea a través de la persuasión o la coacción. (Riquelme, A., 2006)

Por otro lado este fenómeno también puede manifestarse de una forma más sutil, como por ejemplo: excluir a la víctima del grupo (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996), minusvalorar el trabajo o desempeño, ignorar los éxitos, asignarle tareas que son notoriamente debajo sus competencias laborales, asignarle tareas a realizarse en plazos inalcanzables de cumplir o que son inacabables así como tareas rutinarias, ocultarle información imprescindible para su trabajo, manipular situaciones para inducir el error en sus tareas para luego acusarla de negligencia e irresponsabilidad, controlar continuamente su trabajo para detectar posibles errores con el fin de hacérselos notar, bloquear su desarrollo profesional en la empresa, impedir la toma de decisiones, soluciones o ideas.

A grandes rasgos, podemos decir, que esta forma de acoso repercute causando daños a la víctima, a la empresa como organización y su ambiente laboral.

La imagen de la víctima queda denigrada, no solo ante los demás, sino para sí misma: “Un medio muy hábil de descalificar a alguien consiste en inducirle a error con el fin de poder criticarlo o rebajarlo, pero también para que tenga mala imagen de sí mismo.” (Hirigoyen, 2004, p. 59)

El mobbing no solo se manifiesta de manera diferente según la situación particular en la cual se desarrolla, sino que se presenta en diferentes tipos, dependiendo de las características propias de la organización, las cuales están afectadas por las relaciones de poder que allí dan lugar. Para ahondar en la relación víctima-acosador es necesario analizar los tipos de mobbing existentes.

Tipos de mobbing

Cuando hablamos de tipos de mobbing nos estamos refiriendo a la forma en la cual está dada la relación entre la víctima y el agresor, es decir, aquellas características propias a la relación que hay entre ambos y que por consiguiente definen la tipología del acoso.

Sucede que en toda organización humana se dan distintos tipos de relacionamientos, los cuales se despliegan en diferentes entramados vinculares y espacios sociales. En el ámbito laboral también encontramos estas características.

Analizando estos relacionamientos es que según Einarsen, este fenómeno, podría categorizarse en dos tipos. Uno de ellos es el “*mobbing depredador*”, este tipo consiste en que la persona la cual es víctima de acoso no ha realizado nada con el fin de provocar las conductas agresivas propias del acosador, y este último demuestra su poder dejando en evidencia la imposibilidad o debilidad que tiene la víctima de responder a las agresiones que recibe, ya sea de forma directa o indirecta. Es importante destacar que en este tipo sobresale una cuestión inherente a las relaciones asimétricas de poder, en donde hay un juego entre dominado y dominador para que el acoso surja y se instaure (Einarsen, 1999).

El otro tipo de acoso es el “*mobbing relacionado*” con algún problema que haya ocurrido de carácter interpersonal, entre la víctima y el acosador. Einarsen destaca que en esta situación ambos personajes “interactúan en espiral de conflictos” ya que la intensidad va aumentando cada vez más (Einarsen, 1999).

Dependiendo de cómo se manejen estos conflictos variará la intensificación del proceso del mobbing. Hay casos en donde el conflicto se encarna a tal punto que pueden desembocar en episodios de violencia física.

Es necesario destacar que no solo existen diferentes tipos de acoso, sino que también el fenómeno se origina según niveles que lo determinan y particularizan.

Tanto el manejo de poder, y la posibilidad de que éste circule o no dentro de un grupo, las características de personalidad del acosador y su víctima, así como el modelo organizacional en el que estén insertos, entran en juego para que estos tipos de mobbing se produzca y mantenga.

Cuanto más se detente el poder en una persona más riesgo de que se produzca un abuso de ese poder.

Pero el lado de quien es acosado se darían características de inseguridad y dificultad para manejar el poder y el abuso en una combinación propiciatoria del conflicto.

Este modo de relacionamiento necesitaría además de una organización laboral que promueva, o, por lo menos admita la verticalización y centralización del poder en una o muy pocas personas, para generar las condiciones y el clima laboral que posibiliten el acoso.

Niveles de mobbing

Cuando se analiza el sentido en el que se dirige el acoso dentro de los niveles de la organización, se logran identificar las siguientes manifestaciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.

En primer lugar definiremos al **mobbing vertical descendente** ya que corresponde al nivel más frecuente de acoso. La agresión proviene de la jerarquía y por ende la víctima se encuentra en una posición inferior. En este caso el jerarca es el acosador y ejerce su poder sobre uno o varios de sus subordinados, llevando así que el abuso de poder entre en juego en la relación. Hirigoyen plantea que este nivel de acoso es aquel que genera mayores efectos perjudiciales en la salud del agredido. “La empresa permite que un individuo dirija a sus subordinados de un modo tiránico o perverso, ya sea porque le conviene, o porque no le parece importante. Pero las consecuencias para el subordinado son muy gravosas” (Hirigoyen, 2004, p.55)

Luego tenemos al **mobbing ascendente**, este tipo de acoso es el opuesto al descendente; se trata de la situación en donde un superior es agredido por uno o varios de sus subordinados. Este nivel es el menos frecuente, suele darse en casos tales como; un trabajador que asciende y accede a un cargo jerárquico en el cual debe supervisar a sus anteriores pares, o en el caso de un nuevo superior que se incorpora a la empresa y éste no es aceptado por sus subordinados dado que los cambios que plantea en la organización no son bien aceptados o entran en conflicto con la manera de trabajar que sus subordinados tenían hasta el momento de la incorporación del nuevo jerarca;

Entrar en una organización supone aceptar su cultura, sus normas, valores y manera de pensar. En las organizaciones se suelen soportar mal las diferencias, para ser aceptado es necesario ajustarse al sistema de creencias y valores imperante y adaptarse al puesto que se va a desempeñar. (Hirigoyen, 2001) (León Rubio, J., 2001, p.8)

Por último se encuentra el **mobbing horizontal o mixto**, éste corresponde al acoso entre pares, tanto el acosador como la víctima se encuentran en un mismo nivel jerárquico y la jerarquía es cómplice del abuso. La víctima puede ser el blanco de las agresiones por no “comportarse” o no “ajustarse” según los códigos y reglas que rigen en el grupo de trabajo. Para este tipo de acoso, Hirigoyen señala que

(...) es el caso en el que una persona está en el punto de mira, bien porque lo hayan iniciado los colegas o la jerarquía, y esa designación se extiende a todo el grupo de trabajo. Es decir, si el acoso lo inician los colegas es porque la jerarquía consiente, y si lo inicia ésta es porque los colegas actúan como testigos mudos. (Hirigoyen, 2001) (León Rubio, J., 2001, p.3)

El acoso laboral puede presentarse de manera muy “perceptible” manifestándose por ejemplo como un conflicto subyacente entre dos personas que sucede a raíz de un “problema x”, o de lo contrario puede permanecer camuflado, adjudicando que el problema se debe a estrés laboral que padece la víctima a causa de la tensión que le genera el trabajo, así como problemas personales que terminan incidiendo sobre las tareas diarias laborales.

Es común que las organizaciones asuman que es normal, esperado o que incluso nieguen que haya conflictos o diferencias entre sus trabajadores, por ello no toman partido en relación a los problema que pueden suscitar debidamente, y a su vez esto provoca que el mobbing se vaya instalando en la dinámica de la organización. (Piñuel, 2001). En efecto, Hirigoyen expresa lo siguiente;

Hay direcciones que saben tomar medidas autoritarias cuando un empleado no es competente o cuando su rendimiento resulta ineficiente, pero que, por el contrario, no saben amonestar a un empleado que se muestra irrespetuoso o desagradable con uno de sus compañeros. Este tipo de dirección “respeto” a la esfera privada sin entrometerse porque considera que los empleados ya son suficientemente mayorcitos como para arreglárselas solos (...) (Hirigoyen, 2004, p. 68)

Sea por abuso o un problema que no ha sido resuelto satisfactoriamente, la presencia del mobbing denota un conflicto que no puede ser resuelto ni por los involucrados directos, ni por la dirección empresarial, por lo tanto debe ser tratado con la seriedad e importancia que se merece para evitar que este fenómeno se naturalice.

Según lo planteado por Hirigoyen el hecho de que las direcciones empresariales minimicen, o, naturalicen el conflicto, y el abuso, dificultaría llevar adelante políticas de gestión humana que permitan hallar soluciones adaptativas para toda la organización.

Etapas del mobbing

El mobbing surge de forma insidiosa. La mayoría de las veces, al comienzo, las víctimas de este fenómeno no dan importancia a las agresiones, como intento de evadir la tensión y el sentimiento negativo que produce (Hirigoyen, 2004). Ergo, las agresiones, las humillaciones, las burlas, no cesan y por el contrario van aumentando, siendo cada vez más regulares en el tiempo, hasta que la víctima termina asumiendo una posición inferior con respecto a su agresor.

Según Betania Pinzón de Bojana y Edith Atencio es muy difícil determinar en qué momento se inicia el proceso del mobbing dadas las particularidades de cada caso. Así mismo recalcan que detectar los motivos por los cuales surge tampoco es tarea fácil, no obstante se debe tener en cuenta que el acoso siempre es intencional. (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010)

Una vez que surge el fenómeno del mobbing se instala una especie de terror en la víctima que a su vez alimenta la frialdad con la que actúa el agresor.

La víctima terminara adoptando conductas patológicas, las cuales apuntalaran el fundamento de las agresiones que ejerce su agresor.

Einarsen indica que el mobbing no es un fenómeno, sino que se trata de un “proceso escalar gradual” (Einarsen, 1999). Dicho proceso consta de cuatro etapas.

En principio el proceso comienza con un **comportamiento agresivo**, este consiste en aquellas conductas agresivas, las cuales por su naturaleza pueden ser lo suficientemente sutiles que la víctima encuentra dificultad para afrontar al agresor: “La agresión se lleva a cabo sin hacer ruido, mediante alusiones e insinuaciones, sin que podamos decir en qué momento ha comenzado ni tampoco si se trata realmente de una agresión.” (Hirigoyen, 2004, p. 92)

Es importante diferenciar de esta etapa lo que se identificaría como un problema específico entre dos partes, que puede darse por ejemplo a raíz de las exigencias propias de las tareas laborales, pero que encuentra su satisfactoria solución dialogando y no genera futuros problemas.

Dado que el comportamiento agresivo ha persistido, la etapa del **acoso** se ha instalado. La víctima es claramente expuesta a maneras directas de hostigamiento. Asimismo la agresión se vuelve sistemática y prolongada, generalmente se lleva a cabo a través de la humillación, ridiculización y aislamiento del grupo de trabajo.

A partir del acoso surge la **estigmatización**, ésta refiere al resultado del acoso y como consecuencia genera dificultades en la víctima para defenderse de las agresiones, dado que para este entonces esta posee una imagen de “persona problemática” o de “oveja negra” frente a los demás. Ahora no solo la salud está comprometida, sino que su imagen laboral profesional es degradada.

Por último se instala el **trauma severo**, el cual corresponde a la última etapa del proceso, en este momento la víctima, sufre consecuencias que afectan la vulnerabilidad de su salud. Los síntomas de estrés se hacen presentes y la víctima se siente desbordada. La aparición de estos síntomas muchas veces es cuestionada por sus superiores y/o compañeros de trabajo, por ello la respuesta ante el pedido de ayuda de la víctima suele ser negada. La mayoría de las veces la víctima encuentra su solución renunciando a la empresa o solicitando un traslado del sector en el cual trabaja.

Por su parte, Leymann, también propone fases en las cuales se desarrolla el fenómeno (Leymann, 1990).

La primera es denominada “**el incidente crítico original**”; esta es una fase corta en la cual nace algún problema puntual entre dos partes, y el mismo no es resuelto de forma positiva. Por ende culmina convirtiéndose en el inicio de otro problema aun mayor (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010).

Luego le sucede la segunda fase; “**mobbing y estigmatización**”. Aquí se da el mobbing propiamente dicho dado que entran en juego todas las tácticas del acosador con el fin de ridiculizar y hostigar a la víctima. Las conductas de aislamiento, agresiones verbales y/o físicas, divulgación de rumores y/o difamación son propias de esta etapa (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010).

La tercera fase de “**administración de personal**” o “**intervención desde la empresa**” es el momento en el cual la situación problema trasciende a la administración de la organización. La administración puede actuar de dos maneras posibles; una posibilidad sería aplicando mecanismos preventivos para solucionar satisfactoriamente el conflicto. La otra forma es a través de una resolución que resulta negativa para la víctima, ya que ésta es vista como el problema a erradicar. (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010). “La administración tiende a asumir los prejuicios de los compañeros de trabajo de la víctima. Este es uno de los resultados de la situación de acoso psicológico, lo que convierte a la persona en un individuo marcado” (Leymann, 1990, p. 8)

Por último, en la cuarta fase **“de expulsión”** o de **“marginación o exclusión de la vida laboral”** la víctima abandona su puesto laboral; ya sea trabajando en otro sector de la empresa en donde permanezca en solitario o abandonando la organización. Además en esta etapa, la víctima, ha padecido síntomas a causa del deterioro orgánico y psicológico.

A partir de ambos enfoques es interesante reflexionar sobre cómo acontece este proceso; en primer instancia, cuando comienza la agresión, la víctima no se defiende dada la sutileza que caracteriza a esta violencia, no obstante, cuando el acoso ya se ha instalado tampoco parece haber una respuesta defensiva por parte de la víctima ante las agresiones. Ésta es incapaz de operar e ingresa a una especie de círculo vicioso. El agresor logra generar e instaurar en los demás la imagen de persona problemática ante su entorno y a su vez todas las acciones de la víctima son desacertadas; comete errores en sus tareas, las afecciones orgánicas producidas por el estrés conllevan al absentismo, lo cual perjudica a su puesto de trabajo y genera además consecuencias negativas sobre la empresa. Asimismo, cuando la víctima intenta recurrir a la organización para solicitar ayuda, ocurre que no siempre encuentra respuesta por parte de ésta a causa de esta imagen problemática que la organización se ha hecho de ella, alegando por ejemplo que se trata de exageraciones o falta de voluntad de trabajo, manifestando que lo único que busca son excusas para certificarse y así ausentarse de su trabajo. Esta falta de apoyo influye sobre la herida narcisista de la víctima, haciéndola sentir que todas sus acciones solo provocan mayores problemas en lugar de soluciones. Como resultado, la salud de la víctima continua empeorando y consecuentemente su imagen personal-laboral. A medida que ésta toma consciencia de la situación de acoso por la cual está atravesando, las consecuencias a nivel de salud empeoran, ya que la herida de este continuo ataque agrava su autoestima y la invasión de que nadie la puede ayudar provoca la pérdida de la confianza no solo en sí misma, sino además del resto de sus compañeros y de la organización.

Entonces, ¿Cuál es el motivo por el cual la víctima no se defiende o enfrenta a su agresor apenas éste la agrede? ¿Se debe a la falta de información con respecto a la situación que padece? O tal vez ¿la inacción por parte de la víctima podría estar dada por la baja autoestima o características propias a la personalidad que propiciarían el mobbing?

Perfiles psicológicos acosador y víctima

Con respecto a las características concernientes a la personalidad de la víctima, Einarsen (1994) y O'Moore (1998) indican que estas poseen una baja autoestima, manifiestan alto nivel de ansiedad cuando se enfrentan a situaciones sociales, suelen evitar cualquier tipo de conflicto o presentar dificultad para hacerle frente a los demás y a su vez tienden a reaccionar mayormente emotivas que el resto de las personas. Por otra parte, Coyne (2000), señala que las personas de carácter introvertido, sumisas y meticulosas es más probable que sean víctimas de mobbing que el resto.

Sin embargo, Leymann (1996), no coincide con la teoría de que la personalidad de la víctima guarde relación con la predisponibilidad a ser objeto de mobbing, ya que él afirma que las conductas que manifiestan las víctimas son respuestas dada la situación en la que se encuentran en donde han sido expuestas al acoso

El comportamiento neurótico y a menudo obsesivo de muchas víctimas debería ser entendido como una respuesta natural a una situación anormal, y los cambios en la personalidad de las víctimas como una consecuencia de haber estado expuestos a la experiencia traumática del mobbing (Leymann y Gustafsson, 1996)” (Einarsen y Haugen, 2006, p. 258).

Asimismo varias víctimas del mobbing presentan como características la ansiedad y la baja autoestima, lo complejo de discernir es si estas son causales del proceso de mobbing o si son consecuencias de este proceso (Hoel y Cooper, 2001; O'Moore et al., 1998).

Por su parte, Marie-France Hirigoyen, plantea que las víctimas son extremadamente trabajadoras, son personas que le dedican varias horas a su trabajo, no faltan y se les podría denominar como “workaholic”; personas adictas al trabajo. Según esta autora, una vez que el proceso de mobbing está instalado, la víctima padece una imagen muy diferente a la que solía tener; se convierte en una persona complicada, con un mal carácter, desequilibrada, etc. El resto de los compañeros olvidan como era antes de que el proceso se instalara, y atribuyen que el conflicto está dado por ser una persona difícil de tratar o con la cual dialogar es imposible. Sucede en este momento que las consecuencias se confunden con el origen del conflicto; la víctima es ineficaz en sus tareas, le cuesta concentrarse y padece síntomas de estrés. Esta sumatoria le proporciona al acosador motivos para atacarla fundamentando que posee una deplorable calidad como trabajadora. En este punto, al resto de sus compañeros, la víctima les culmina representando una

carga, una molestia con la cual no desean contar y prefieren separarse de ella (Hirigoyen, 2004).

En cuanto al perfil del acosador, dado que éste difícilmente se reconozca como tal, se han obtenido características de personalidad del mismo a través de la información brindada por quienes han sido víctimas de acoso. (Einarsen et al., 2005).

Pinzón de Bijana y Atencio explican que la personalidad del acosador demanda reconocimiento y atención por parte de los demás. A su vez estos son hábiles manipuladores y engañan al resto proyectando una imagen positiva de sí mismos. No es solo esto lo que provoca una gran dificultad en reconocer a un acosador sino que además estos se hayan convencidos de que en realidad no hacen ningún daño (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010)

Los autores Einarsen y Zapf (2003) proponen tres explicaciones ante el porqué del hostigamiento por parte del acosador.

La primera de las explicaciones estaría dada por el “acoso para proteger la autoestima”. Refiere a que el conflicto surge cuando la persona, en este caso el acosador, no se siente respetada y/o reconocida por su entorno y además por sí misma. La herida hacia su autoestima se manifiesta a través de tendencias agresivas (Baumeister, Smart y Boden, 1996), incluso se ha encontrado que esto sucede con mayor frecuencia cuando el acosador tiene un alto nivel jerárquico, ya que considera determinadas características de personalidad que deberían encontrarse en los cargos altos, como ser dominante y contar con una alta autoestima.

Si reflexionamos sobre esta explicación podemos deducir que el acosador intenta protegerse mediante agresiones debido a que su autoestima es baja y se encuentra en la necesidad de fortalecerla. Resulta paradójico que según la descripción de la personalidad de la víctima que nos proporcionan Einarsen y O'Moore, ésta también posee baja autoestima, al igual que su agresor.

El acoso “debido a la carencia de competencias sociales” implica la carencia de habilidades tales como; ser empático con los demás, así como detectar y responder asertivamente ante los sentimientos de los demás. Puede suceder que el agresor no sea consiente de dichas carencias y de cómo estas impactan sobre los demás.

Finalmente tenemos al “acoso por comportamientos micro-políticos”

Estos comportamientos se refieren a la competición íntima o rivalidad donde no existen estructuras formales o tareas bien definidas. Las organizaciones no están constituidas tan solo

por estructuras y procesos claramente delimitados, se espera que los trabajadores participen en algún grado en los procesos de toma de decisiones, y tengan un papel activo. (Salin, Zapf y Einarsen, 2003) (Einarsen y Haugen, 2006, p. 263).

Esta asunción de un papel activo dentro de la organización puede desembocar en la competencia entre trabajadores así como la confirmación de alianza entre los mismos. Además este tipo de acoso nos deja ver una clara falla dentro de la dinámica de la organización, en donde se habilita una forma de relacionamiento entre sus trabajadores que promueve la aparición del mobbing.

Por ello, es necesario destacar que el fenómeno del mobbing no solo se desencadena a partir de las características de la personalidad que puedan poseer las víctimas y los acosadores, sino que también que existen condiciones propias de la organización que son apuntaladoras y habilitadoras del desarrollo del fenómeno dentro de ella.

Condiciones facilitadoras del mobbing

Para Pinzón de Bijana y Atencio existen tres factores que determinan las causas del mobbing, ellos son factores generales, laborales y organizativos. Los factores generales corresponden a las características de la personalidad, los aspectos biológicos, la educación, los valores y relaciones culturales-sociales y familiares de una persona. Dentro de los factores laborales se hallan las características organizacionales del trabajo, el tipo de tareas y las particularidades correspondientes a la dirección. Por otra parte, los factores organizativos conciernen a las condiciones laborales de seguridad e higiene insuficientemente desarrolladas, la competencia entre los trabajadores, el clima y cultura organizacional (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010).

Tomando los planteos propuestos por José Ma. León Rubio, si un conflicto entre dos partes tarda en resolverse, el mismo evoluciona hasta desembocar en el fenómeno del mobbing.

León indica que “En el mobbing no existe la mediación, se estigmatiza a la otra parte, y se establece una relación de dominante-dominado que no lleva al cambio u enriquecimiento de las partes sino al bloqueo u estancamiento del problema.” (León Rubio, J., 2001, p.6)

Es por ello que este autor resalta la importancia del diálogo, dado que el mismo habilita a una buena comunicación que de paso a la resolución del conflicto. Aquellos contextos en donde la comunicación de encuentra obturada son considerados de riesgo, ya que no permitirían el establecimiento de relaciones interpersonales positivas (Artigas, M., 2007).

Sin embargo, a causa del temor que genera la posible dificultad de abordar el problema, sucede que las organizaciones evitan el diálogo y la solución suele encontrarse “eliminando” a la parte que generaría el problema. En este caso la víctima es sinónimo de problema.

Por su parte, Leymann (1990, 1996), propuso que la causa del acoso estaría dada por las deficiencias y problemas en lo que refiere al diseño de la tarea laboral y también en el ambiente social en el trabajo, considerando que los factores propios a la personalidad de la víctima y el acosador eran irrelevantes. Con esta explicación, Leymann, reafirma su teoría en la cual propone que no habría perfiles psicológicos condicionantes del mobbing, sino que su explicación estaría dada a causa de las fallas originadas en la gestión de la organización.

Asimismo Einarsen plantea que “El acoso está causado principalmente por problemas en el diseño de la tarea y en el ambiente social de las organizaciones, siendo seleccionadas las víctimas por estar más expuestas socialmente.” (Einarsen, 2000) (Einarsen y Haugen, 2006, p. 261).

A partir de este planteo vemos que Einarsen propone que la víctima es elegida por el acosador no solo por su perfil de personalidad, sino que además los factores intrínsecos a la organización, propician el surgimiento del acoso.

Es así que Einarsen (2000) y Salin (2003) plantean tres factores que inducen al mobbing. El primero está dado por las características de la personalidad de la víctima y del acosador, el siguiente se relaciona con las particularidades inherentes a la interacción dentro de las organizaciones y el último está basado en las características propias al entorno laboral y social. Este último señala que existen factores dentro de cada organización que promueven el proceso del acoso. En relación a lo antedicho, estudios correspondientes a Einarsen et al. (1994), constataron que el acoso laboral surge en ambientes organizacionales donde el trabajo no es estimulante a nivel del desarrollo personal y las tareas son monótonas y rutinarias.

Según Hirigoyen habría una organización del trabajo que propicia la sociedad narcisista (Hirigoyen, 2001) en donde el factor tiempo es primordial, todo debe ser realizado con la mayor velocidad posible y si una persona no logra realizar la tarea propuesta siguiendo este ritmo de trabajo se considera “inadaptada”: “Las nuevas formas de trabajo, que persiguen mejorar los resultados de las empresas sin tener en cuenta el factor humano, generan tensión y crean así las condiciones favorables para la aparición de la perversidad.” (Hirigoyen, 2004, p. 69)

Esta autora también destaca que, la optimización del tiempo reduciría la posibilidad de una comunicación abierta entre los trabajadores y sus jefes, así como la observación de los jefes en caso de que algún subordinado padezca inconvenientes. El factor tiempo restringiría la solución satisfactoria y oportuna de aquellos conflictos que aquejan al personal.

De la misma forma el Psicólogo e Investigador Iñaki Piñuel (2001) destaca que la ejecución de tareas irrelevantes, la burocracia organizacional, la desorganización interna, la dirección jerárquica autoritaria, la promoción de la competitividad entre los trabajadores, la promoción a cargos jerárquicos de personas inadecuadas e incompetentes, la falta de liderazgo, el trabajo dentro de un clima de inestabilidad laboral, etc, son algunos de los elementos que descuidan el bienestar del personal y que abren camino a surgimiento del mobbing.

Por otra parte según los estudios realizados por Bowling y Beehr (2006) y de Topa, Depolo & Morales (2007) habría 4 factores de carácter psicosociales esenciales que generan efectos negativos, dado que contribuyen al proceso del mobbing en las organizaciones. Estos factores pueden resumirse en: el conflicto y la ambigüedad del rol, el exceso de las demandas laborales, el grado de autonomía del trabajo y el apoyo social.

Factores tales como la mala distribución del trabajo, la rigidez jerárquica, las estructuras rígidas, la inadecuada comunicación, el deficiente liderazgo en donde hay una clara falta de delegación y empowerment, la cultura organizacional inamovible, la ineficacia en resolución de conflictos, los cambios a nivel del mercado laboral que provocan inseguridad laboral (globalización y flexibilización), la ambigüedad del rol, el entorno competitivo, los trabajos rutinarios o poco estimulantes, y la carencia de apoyo social y/o familiar, son facilitadores que promueven al fenómeno del acoso dentro de una organización.

Los factores anteriormente mencionados producen efectos sumamente perjudiciales sobre la víctima del acoso. Dichos efectos no solo impactan a nivel laboral profesional, sino que afectan directamente a nivel personal, alternando su bienestar psicológico.

Consecuencias psicológicas y laborales sobre la víctima

Actualmente el mobbing es uno de los principales factores que produce daños a la salud en el ámbito laboral. “Para la víctima el mobbing se manifiesta, ante todo, a través de problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa” (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010, p.143).

Los estudios realizados sobre este aspecto señalan que este tipo de acoso puede desembocar en problemas de distintos niveles. Por un lado a nivel psicosocial quedarían comprendidas afecciones que influyen sobre su estado de ánimo y por ende en las relaciones interpersonales del sujeto, tales como la irritabilidad (Niedl, 1996), depresión (Mikkelsen y Einarsen, 2001), ansiedad (Niedl, 1996), insomnio (Martínez León, M., Irurtia Muñiz, M. J., Camino Martínez León, C., Torres Martín, H. y Queipo Burón, D., 2012) y tensión nerviosa (Pinzón de Bijana y Atencio, 2010). De la misma manera puede padecer síntomas que se corresponderían a las secuelas de estrés post-traumático (Mikkelsen y Einarsen, 2002) manifestando recuerdos propios del acoso padecido, sueños repetitivos y conductas de evitación.

La tensión nerviosa es somatizada acarreando trastornos funcionales y orgánicos como fatiga crónica, contracturas, dolores musculares, hipertensión, palpitaciones, náuseas (León Rubio, J., 2001).

Problemas a nivel emocional tales como percepción negativa de sí misma y del resto, pérdida de la confianza en sí misma y de sus capacidades, inseguridad, culpabilidad, certeza de haber cometido errores, etc. (Mikkelsen y Einarsen, 2002; Zapf y Einarsen, 2005) intervienen de manera negativa sobre su nivel de productividad laboral.

Asimismo, como consecuencia de su estado de ánimo ansioso e irritable, se producen conflictos interpersonales, ya que presenta gran dificultad para manejar los impulsos, lo cual conlleva a la estigmatización social (Leymann, 1990) en su ámbito laboral actual o también en los futuros trabajos.

De esta manera vemos como las problemáticas de salud podrían provocar en la víctima diferentes conflictos a nivel laboral como la falta de concentración, el absentismo o la acumulación de faltas de puntualidad. A raíz de esto la jerarquía organizacional le comienza a establecer sanciones que impactan directamente en su salario, generando aún más problemas a nivel familiar, ya que la economía del hogar se encuentra negativamente afectada.

La frustración y tensión que sufre la víctima en su ámbito laboral suele ser “descargada” con su núcleo familiar y/o amigos, por ello para el entorno cercano de ésta, cansado de lidiar siempre con el mismo problema, la abandona o le niega su apoyo.

Dentro de estos conflictos interpersonales se incluyen problemas de retraimiento de la víctima con su familia y/o amigos cercanos, generando un sentimiento de soledad y abandono en ella.

Debido a las características de indefensión de la víctima la resolución más frecuente de este problema suele darse a través del abandono de la empresa en la cual trabaja, manejándose a través de mecanismos evitativos la estimula a un alejamiento forzoso. Ocurre también que a causa de los informes negativos que se le han realizado a la víctima en la empresa en donde ha padecido el acoso, que éste persista en futuros empleos, cuando la víctima ya ha salido de la anterior empresa. Asimismo puesto que la recuperación es larga, si la víctima abandona su trabajo no será fácil hallar un nuevo empleo acorde a sus necesidades. Su imagen ha sido deteriorada a causa de la estigmatización que su acosador se ha encargado de generar. (León Rubio, J., 2001)

Consecuencias sobre la organización

Inevitablemente, el mobbing, culmina dejando consecuencias negativas en la organización, Hoel, Einarsen y Cooper afirman que

(...) los costes de dichos comportamientos se han relacionado con un incremento en el absentismo y la rotación, así como con una menor productividad tanto para las víctimas como para los grupos de trabajo donde tiene lugar. (Hoel, Einarsen y Cooper (2003) (Einarsen y Haugen, 2006, p. 256).

Existen estudios indicadores de que la relación entre el **absentismo** de la víctima de su lugar de trabajo y la ausencia por enfermedad es baja como para determinar que ese sea el motivo. (Hoel y Cooper, 2000; Vartia, 2001). De todas maneras un estudio demostró que aquellas personas víctimas de mobbing eran mayormente susceptibles a ser certificadas por enfermedad al año siguiente de haber sido víctimas de acoso laboral comprándolas con el resto del personal (Kivimäki, Elovainio y Vahatera, 2000).

Cabe destacar que las ausencias por enfermedad generan un problema circular, en la medida que las afecciones de salud inciden en otros factores: “El aumento en los problemas de salud como resultado de la exposición al acoso, también pueden afectar a la satisfacción en el trabajo, a la productividad, y aumentar el número de ausencias (Hoel et. al., 2003)” (Einarsen y Haugen, 2006, p. 256). En relación a esto podemos decir que las vivencias entre la relación de satisfacción y productividad de la víctima comienzan a sufrir un daño; descende el factor motivacional y con este su desempeño laboral, generando una merma de la productividad en la organización.

Leymann toma los aportes del economista de empresas sueco Johanson, quien en 1987 calculó que los gastos que le implicaban a una empresa las largas y repetitivas bajas por enfermedad, eran mayores a los costos que tendrían si la empresa invirtiera en efectivos tratamientos profesionales para la rehabilitación de sus empleados, que además ayudarían a la reorganización del ambiente laboral (Leymann, 1996). De esta manera queda en evidencia el impacto económico que tiene el absentismo laboral.

Con respecto a la **rotación de trabajo**, Hoel y Copper, establecen que actualmente esta es la consecuencia que más ha sido estudiada en las investigaciones concernientes al mobbing. Los estudios demuestran que no solo las personas que han sido víctimas de mobbing abandonan la organización (Rayner, 1997), sino además aquellas personas que han sido testigos de la situación de acoso presentan intención de renunciar a esta (Hoel y Cooper, 2000) dado que el clima laboral y la imagen empresarial deteriorada traerían como consecuencia que la persona desarrolle fantasías de imposibilidad en realizar la tarea.

Sucede que las víctimas de acoso se encuentran en la necesidad de abandonar la organización porque dicha decisión es vista como la única salida posible ante este problema o dados los extendidos problemas de salud padecidos (Einarsen et al., 1994). Sin embargo es recurrente que las víctimas sean obligadas a renunciar a la organización en contra de su propia voluntad (Zapf y Gross, 2001) ya que esta sería la forma de terminar con “la fuente del problema” al ser vistos como los desadaptados e improductivos. Acontece también que “los cambios del mercado laboral, la falta de movilidad, y las dificultades para encontrar un nuevo empleo pueden evitar que las víctimas abandonen sus trabajos (Tepper, 2000)” (Einarsen y Haugen, 2006, p. 257). Esto puede conducir a generar en las personas la aparición de fantasías en relación al empeoramiento de las condiciones de vida.

El impacto de los costos ocasionados a la empresa por el absentismo, así como los perjuicios económicos generados por la desvinculación de personal, que no solo refieren a los gastos de contratación (publicaciones, selección, trámites administrativos, etc.), sino también la baja de rendimiento que impacta en la gestión, durante el proceso de capacitación y adaptación, afectarían tanto el clima, la productividad como la imagen que refleja al exterior la empresa.

Asimismo se debe tener en cuenta el eventual daño que puede padecer la organización a nivel legal y los costos que implican; “(...) los efectos de la violencia en el trabajo pueden traer como correlato posibles costos legales por defensa de derechos, conjuntamente con pérdida de buena imagen y afectación del negocio como un todo. (Mc Mahon, 2000)” (Franco y Correa, 2012, p. 256).

Si bien el factor económico-laboral incide en la víctima al momento de la toma de decisión sobre el abandono de la empresa, no es la solución para el problema del acoso, por el contrario origina desmotivación, la cual conduce a una **baja en el rendimiento y la productividad**; “(...) resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento” (Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo, 2012, p. 11). A su vez Einarsen y Hauge aportan que “La disminución de la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, y el compromiso organizacional también pueden causar una reducción en el rendimiento y la productividad.” (Einarsen y Haugen, 2006, p.257).

Abraham Maslow desarrolló en 1943 la Teoría de la Motivación Humana en donde jerarquiza las necesidades y motivaciones que las personas precisan satisfacer. Las necesidades son denominadas fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, y de auto-realización, las cuales están ordenadas en orden ascendente de relevancia. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas, se van desarrollando en la persona las necesidades superiores a estas con el fin de ser satisfechas (Dos Reis

Sampaio, J., 2009). Podemos relacionar la satisfacción y motivación laboral con la necesidad de auto-realización. Esta necesidad refiere al crecimiento personal y la misma se satisface a través de la obtención de logros y reconocimientos personales. Dado que estos se alcanzan desarrollando determinado potencial a través de la realización de una actividad en específico, la motivación laboral es central para que una personal alcance la satisfacción de esta necesidad; si la actividad laboral que un sujeto desarrolla se encuentra alineada con su potencial interno y obtiene por medio de esta actividad un reconocimiento por parte de los demás, podríamos decir que su necesidad de auto-realización está satisfecha; “En tanto el ser humano se aproxima al logro de sus metas y objetivos propuestos, mayor será el sentimiento de satisfacción en una secuencia de retroalimentación constante.” (Farah, B., 2007, p. 8)

Los resultados de numerosas investigaciones constatan que el clima laboral es una variable que incide tanto como favorecedor u obstaculizador de la creatividad e innovación organizacional (Franco y Correa, 2012). “La mayoría de ellos sostienen que una combinación de factores de apoyo, ambiente desafiante, no amenazante y el compromiso, son propios de una alta calidad de desempeño en la organización.” (Franco y Correa, 2012, p. 257).

La salud laboral y su relación con la organización

Para reflexionar sobre este aspecto, es relevante partir de las definiciones de trabajo y salud según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) respectivamente.

Definición de “trabajo” según la Organización Internacional del Trabajo:

El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres. (Recuperado de http://www.oit.org.ar/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=211&Itemid=198)

Definición de “salud” según la OMS:

"La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades." En la salud, como en la enfermedad, existen diversos grados de afectación y no debería ser tratada como una variable dicotómica. Así, se reformularía de la siguiente manera: "La salud es un estado de bienestar físico, mental y social, con capacidad de funcionamiento, y no sólo la ausencia de afecciones o enfermedades". (Recuperado de http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
<http://www.un.org/es/documents/udhr/>)

Por otra parte es interesante incluir además el Art. 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, declara que: "Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo." (Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>)

A partir de dichas definiciones, podemos establecer que el trabajo debe promover la integridad del sujeto, satisfaciendo las necesidades económicas y profesionales de una persona, y a la vez brindar un clima laboral satisfactorio y equitativo para que de esta manera se genere el bienestar necesario que propicia una salud óptima para los trabajadores. Es por ello que la salud y el trabajo están íntimamente relacionados, influyéndose mutuamente a lo largo de la vida del sujeto. Si la capacidad de

funcionamiento de un sujeto se encuentra negativamente afectada, influye de esta forma sobre el nivel de productividad del mismo. Si las condiciones de trabajo existentes en una organización son anómalas y/o desiguales, y a su vez no se promueven aspiraciones a nivel profesional, la motivación del sujeto desciende e influyendo en su estado anímico y sanitario.

Un trabajo que brinda un ambiente seguro y satisfactorio promueve la salud y el bienestar de sus trabajadores, además, les asegura un ingreso económico que a su vez colabora con el cuidado de la salud (Farah, 2007).

Cuando se instala el mobbing dentro de la organización, se atenta contra la salud de las personas en su ámbito laboral, generando consecuencias psicosociales degradantes no solo contra el bienestar de quien lo padece, sino además para su entorno laboral y además para la organización en su totalidad, ya que hemos visto que las consecuencias negativas guardan relación con el nivel motivacional y productividad de sus empleados.

La OIT enumera ciertas conductas consideradas como violentas del ámbito laboral las cuales van desde el comportamiento hostil dentro del que podemos incluir los mensajes insultantes, indirectas, apodos malintencionados, robo o estropeo de material de trabajo; pasando a las agresiones psicológicas como el acoso sexual o racista, la intimidación, pudiendo llegar hasta las agresiones físicas como la violación y el homicidio. (Revista OIT, 1998)

Estas conductas son ejercidas dentro de la organización, la cual posee determinadas características propiciatorias, como las que ya han sido planteadas (mala distribución del trabajo, falta de liderazgo, estructuras rígidas, etc.), promoviendo este fenómeno, el cual es ejercido por un acosador con características propias, destinadas a una persona que a su vez ocupa el lugar de víctima.

La organización es la que tiene la posibilidad de adoptar medidas que permitan combatir las características propiciatorias del mobbing, ya que cuenta con la autoridad necesaria, por lo cual su papel es fundamental. Los resultados de adoptar las medidas correctas no solo serían beneficios económicos asociados a los menores costos y mayor productividad, sino que también mejoraría su imagen como una empresa comprometida con sus trabajadores y sus derechos.

Este comportamiento se encuentra dentro de los catalogados como socialmente responsables, de los cuales las empresas (y la sociedad) son cada vez más conscientes dado el reconocimiento que la sociedad le da al momento de medir el desempeño integral (económico y social).

En referencia a lo planteado es relevante explorar el primer y sexto principio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

(Recuperado de http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

Entonces ¿Qué mecanismos tienen las organizaciones hoy en día para preservar estos principios y preservar la salud de sus trabajadores?

Una de las herramientas que tienen las empresas para gestionar el cambio favorable y garantizar la salud de los trabajadores así como la seguridad de las condiciones laborales es a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Las organizaciones están sometidas al escrutinio continuo de la sociedad, por lo que un comportamiento socialmente responsable que ponga de manifiesto su compromiso con ella, se ha convertido en un aspecto crítico para que estas puedan continuar operando eficazmente, ya que en el contexto competitivo representa una ventaja que impacta en su reputación, en la capacidad para atraer y retener trabajadores y clientes, así como mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados, entre otros.

En lo relativo al aspecto laboral, la responsabilidad social de la organización se ha canalizado a través de medidas tendientes a cumplir con las declaraciones internacionales de los Derechos Humanos de la ONU y de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT, yendo más allá del cumplimiento de la normativa obligatoria.

Según la Comisión Europea un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones significa no solo cumplir con las obligaciones legales sino apostar a la inversión del capital humano, así como el medio ambiente y las relaciones con los representantes gremiales.

Como ya dijimos, la empresa es la responsable de la salud de sus trabajadores ya que ésta es quien posee los medios para generar el cambio necesario para subsanar y/o evitar situaciones tales como la del acoso laboral. La RSE tiene dentro de sus principales grupos de interés a los trabajadores.

A través de la aplicación de las normas de Gestión de Calidad (90001) la empresa puede apoyarse para aplicar la herramienta de RSE y de esta manera reconocer sus fallas y superarlas. Actualmente ha crecido la forma de trabajar la RSE a nivel internacional,

pasando de integrar simples lineamientos de intención a ocupar un plano más concreto que permite la cuantificación e identificación de los problemas o fallas, y su posterior gestión para las correspondientes soluciones. La RSE permite diagnosticar a la organización y a sus respectivos grupos de interés.

Para una eficaz integración de la seguridad y salud laboral dentro de la estrategia de la RSE “conviene mantener una política de integridad y transparencia ante los trabajadores” (...) “con el fin de poder mejorar la competencia moral en el diálogo con los trabajadores (Fischer, 2003)” (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005, p. 16). Esta posibilidad de generar una instancia de diálogo con los trabajadores integrantes de la organización, brinda la eventualidad de detectar posibles problemas existentes. De esta manera, se lograría evitar en varios casos el acoso si así lo existiera o estaría posibilitando la toma de medidas de manera temprana y efectiva.

La implementación de políticas de calidad a través de la RSE garantiza la salud de los trabajadores ya que se promueve la seguridad de estos a través de diferentes mecanismos legales. De esta manera se aseguraría la satisfacción del personal así como proporcionarles una imagen fiel de la organización frente a los clientes externos.

Como hemos visto, el problema del mobbing, se despliega dentro de las organizaciones ocasionando complicaciones a nivel de pérdida en la productividad, agravando su imagen organizacional, entre otras. La RSE puede ser clave para erradicar esta problemática, sin embargo si la empresa cuenta con esta herramienta que le posibilitaría combatir el mobbing ¿por qué no es aplicada por todas las empresas siendo que el mobbing es un problema vigente?

Parecería que las organizaciones que aún no se ocupan de este problema, podríamos especular que no lo hacen dado que cuentan con dinámicas empresariales en donde el acoso no es visto como un factor generador de problemas. En teoría determinadas empresas aplican mecanismos para evitar el acoso o para resolverlo si existiera, sin embargo otras en donde opera un fenómeno ideológico de explotación, lo minimizan o incluso lo niegan, y en caso de ocasionarles un problema que impida su funcionamiento, las personas problema son reemplazadas por otras que hagan la misma tarea.

Por su puesto no podemos dejar de lado que la RSE es una herramienta relativamente nueva, y que en la actualidad es incorporada fundamentalmente por empresas de gran porte y mayoritariamente en países europeos.

Conclusiones

A pesar de su antigua existencia, hoy en día, este tipo de acoso genera una gran problemática para quienes trabajan en gestión de personas, siendo así que cada vez es mayormente considerada como una temática prioritaria de solventar.

Es una problemática tan compleja que varios aspectos de la misma depende de la postura que ha adoptado el autor para plantearla. Podemos concluir que abarca a las conductas de abuso, ya sean actos, palabras o gestos ejercidos de manera irracional, sistemática y recurrente por una o varias personas, dirigidos hacia otra, la cual ocupa el lugar de víctima. La finalidad consiste en agredir la integridad de la víctima, trayendo como consecuencia un gran riesgo para su estabilidad laboral y además enrareciendo el ambiente laboral.

Existen diferentes tipos de acoso, los cuales están determinados según las características de la relación entre la víctima y su agresor.

Por otra parte los niveles de mobbing se encuentran categorizados según la dirección que tome el acoso dentro de la organización.

Además, el mobbing, tendrá etapas de evolución; tendrá un comienzo insidioso pero agresivo, culminando en un trauma severo para la víctima, el cual dejará secuelas a nivel psicológico-social y profesional- laboral.

Este fenómeno surge no solo dadas los perfiles de personalidad de la víctima y el acosador, sino que además hay condiciones propiciatorias del mismo dentro de la organización, tales como las estructuras rígidas, deficiencias en el diseño de la tarea, el entorno laboral y social, tiempos reducidos en la ejecución de la tarea, falta de comunicación, competitividad, y la ausencia del apoyo familiar y/o social.

El acoso laboral culmina impactando de forma múltiple a los involucrados; por un lado está el impacto sobre la víctima del acoso, sobre la cual, como hemos visto, permanecerán no solo consecuencias a nivel psicológico-emocional, sino también profesionales-laborales, afectando negativamente sobre su calidad de vida y salud.

Por otra parte afecta económicamente a la organización por la consecuente pérdida del capital humano, los costos y perjuicios legales en los que se puede ver involucrada la

organización, y el posible deterioro de la imagen pública que pueda adquirir la empresa a partir de los antecedentes del mobbing dentro de la misma.

La organización posee un papel preponderante cuando este fenómeno surge, ya que es quien posee la posibilidad de tomar medidas para buscar la solución del problema.

La RSE es una herramienta que en la medida que sea adoptada por las organizaciones, ayudaría a combatir el acoso laboral. No obstante esta herramienta actualmente representa un movimiento en pro del reconocimiento social que ha tenido impacto en empresas “grandes” y aún resta que sea incorporada por todas las organizaciones para que colabore como medida preventiva del acoso.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2005). La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Artigas, M. (2007). Violencia en el trabajo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 28(13), 71-84.
- Declaración Universal de Derechos Humanos. Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Dos Reis Sampaio, J. (2009) O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração – RAUSP, 44 (1) 5-16.
- Einarsen, S. y Haugen, L. J. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(3), 251-273.
- Einarsen, S. (1999). The nature and cause of bullying at work. International Journal of Manpower, 20(1-2), 16-27.
- Farah, B. (2007). Mobbing: Acoso Psicológico Laboral. La prevención de riesgos laborales de origen Psicosocial. Buenos Aires: Universidad de Cuyo.
- Franco, S. y Correa, N. (Editoras) (2012) Tecnologías Sociales: Innovación, contradicciones y desafíos en la organización del trabajo. Psicología y Organización del Trabajo XIII. Instituto de Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad de la República. Uruguay: Psicolibros Universitario.
- Hirigoyen, M. F. (2004). El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Buenos Aires: Paidós.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) (2011) Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000:2010, IDT). Uruguay.
- León Rubio, J. M. (2001). El mobbing o acoso psicológico: un problema psicosocial. España: Universidad de Sevilla.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165 -184.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo*. Suecia: Universidad de Estocolmo e Instituto Nacional de Salud Laboral. Originalmente publicado en: *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2. Springer Publishing Company.
- López- Cabarcos, M., Vázquez- Rodríguez, P., Montes- Piñeiro, C. (2010) *Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral*. España: Universidad de Santiago de Compostela.
- Mayoral Blanco, S. y Espulga Trenc, J.(2010). *Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de una organización de trabajo? Dos estudios de caso*. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 28 (2), 233 – 255.
- Martínez León, M., Irurtia Muñiz, M. J., Camino Martínez León, C., Torres Martín, H. y Queipo Burón, D. (2012). *El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: Patología Emergente*. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, 3, 5-12
- Naciones Unidas. *Pacto Mundial* (s. f.). *Los Diez Principios del Pacto Mundial*. Recuperado de http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html
- Oficina Internacional del Trabajo. Oficina de País para Argentina (2014). *Trabajo decente*. Recuperado de http://www.oit.org.ar/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=211&Itemid=198
- Oficina Internacional del Trabajo. (1998) *Violencia en el lugar de trabajo. Un nuevo problema mundial*. *Revista de la OIT*, 26, 2-35.
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Salud mental: un estado de bienestar*. Recuperado de http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- Pinzón de Bojana, B. y Atencio, E. (2010) *El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud*. Universidad de Zulia. *Multiciencias* vol. 10, p. 140- 145.

Piñuel y Zabala, I. (2001). Mobbing. Como sobrevivir al Acoso Psicológico en el trabajo. Bilbao: Sal Terrae.

Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. Ciencias Sociales online, 2(2), 39 – 57.

Rodríguez, M.F., Osona, J.A., Domínguez, A.L. y Comeche, M.I. (2009) Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 9 (2), 177- 188.

Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996) On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology. 5 (2), 215 – 237