



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“Acoso Psicológico en el Trabajo: Mobbing, un riesgo
laboral emergente”**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA:

ANA LUISA GARCIA OVIEDO

COMISIÓN DICTAMINADORA:

**Lic. Ángel Enrique Rojas Sevín
Lic. José Esteban Vaquero Cazares
Lic. Edy Ávila Ramos**



Tlalnepantla, Los Reyes Iztacala 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Con infinito amor y respeto a mis padres:

María Luisa y Marcelo:

Gracias por su apoyo, dedicación, consejos y ejemplo de vida.

Federico:

Amor eres una persona invaluable en mi vida, tu guía, consejos y cariño son muy especiales.

Koty:

Gracias por estar presente en muchas situaciones de mi vida, tu respaldo y apoyo brindado me permitieron concluir este sueño.

A mis hermanos:

Tere, Lety, Elizabeth, Ubaldo, Gloria, José Juan y Marcela
Les quiero y respeto por todo el cariño y soporte que me han otorgado a lo largo de mi vida.

Enrique, Vaquero Y Edy

Sus consejos, experiencia y asesoría fueron fundamentales en este proyecto, mil gracias.

Gracias a la **UNAM**, a la **FESI** y a todos los **Profesores** que me transmitieron su experiencia y talento.

A mis grandes amigos: **Rosy, Vero, Miriam, Angélica, Tere, Jaime, Alex y Gaby**, a pesar de la distancia y el tiempo, el cariño sigue firme.

Con cariño muy especial a **Néstor** y mi **Hijo** por nacer, les amo, son mi mayor motivo para ser mejor persona.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
1 Evolución del trabajo	9
1.1. Definición del Trabajo.....	9
1.2. Organización del Trabajo.....	11
1.2.1 Taylorismo.....	11
1.2.2 Fordismo.....	12
1.2.3 Toyotismo.....	14
1.2.4. Situación Actual.....	16
1.3. Psicología Organizacional.....	17
2 Factores Psicosociales y Riesgos Psicológicos derivados del trabajo	23
2.1 Definición y Clasificación de Factores Psicosociales.....	23
2.2. Modelos de análisis de los Factores Psicosociales.....	30
2.3. Trastornos psicológicos derivados del Trabajo.....	44
2.3.1 Estrés Laboral.....	44
2.3.2. Síndrome de Estar Quemado (Burnout).....	50
2.3.3. Muerte por exceso de Trabajo (Karoshi).....	56
2.3.4 Apatía Laboral (Rust out).....	58
2.3.5 Acoso Laboral (Mobbing).....	59
3 Acoso Psicológico (Mobbing)	61
3.1 Definición de Acoso Psicológico (Mobbing).....	61
3.2 Acoso Psicológico (Mobbing) en cifras.....	64
3.3 Características definitorias del Acoso Psicológico (Mobbing).....	67
3.4 Diferencias entre lo que es y no es (Mobbing).....	74
3.5 Causas del Acoso Psicológico (Mobbing).....	77
3.6 Clasificación del Acoso Psicológico (Mobbing)	80

3.6.1 Mobbing Ascendente.....	80
3.6.2 Mobbing Horizontal.....	80
3.6.3 Mobbing Vertical Descendente.....	81
3.6.4 Mobbing Mixto.....	82
3.6.5 Mobbing según acciones de participantes.....	82
3.7 Fases del Acoso Psicológico (Mobbing).....	83
3.7.1 Incidentes críticos.....	83
3.7.2 Acoso y estigmatización	84
3.7.3 Intervención de la dirección.....	84
3.7.4 Solicitud ayuda externa y diagnóstico incorrecto	86
3.7.5 Salida de la organización.....	87
3.8 Los protagonistas del Acoso Psicológico (Mobbing)...	87
3.8.1 Perfil de la Víctima.....	88
3.8.2 Perfil del Acosador.....	93
3.9 Consecuencias del Acoso Psicológico (Mobbing).....	102
3.9.1 A nivel personal.....	102
3.9.2 A nivel empresa.....	104
3.9.3 A nivel social.....	105
4 Propuestas de prevención y solución del Mobbing.....	107
4.1. Medidas preventivas	107
4.2. Medidas de afrontamiento del Mobbing.....	111
4.3. Apoyos para las víctimas de Mobbing.....	115
4.3.1 Apoyo Jurídico (Panorama mundial).....	115
4.3.2 Apoyo Psicológico.....	118
4.3.3 Apoyo del entorno afectivo.....	120
4.4. El rol del psicólogo organizacional ante el mobbing.....	121
Conclusiones.....	128
Bibliografía.....	135

RESUMEN

El objetivo de la presente Tesina se centró en realizar una aproximación teórica al Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing), como un riesgo laboral emergente, desde un enfoque general de la Psicología Organizacional y en particular, con una visión de estudio de los factores psicosociales laborales, con la finalidad de aportar argumentos teóricos y de soporte a los psicólogos organizacionales o profesionistas, que deseen realizar investigaciones científicas con rigurosidad metodológica e intervenciones psicológicas tendientes a mejorar la salud mental de los trabajadores y el desarrollo organizacional de las empresas.

La tesina fue dividida en cuatro capítulos, abordando temas como: la evolución del trabajo, campo de acción de la psicología organizacional, factores psicosociales, modelos de estudio, el fenómeno mobbing, perfiles de la víctima y acosador, consecuencias del acoso psicológico, estrategias de prevención, las funciones del psicólogo organizacional, así como los apoyos jurídico y psicológico que se le pueden otorgar a la víctima de acoso, entre otros.

Se concluyó que el acoso psicológico se gesta en las organizaciones por las relaciones sociales cada vez más deshumanizadas, las condiciones de trabajo estresantes, las situaciones precarias del empleo y por la existencia de una cultura de tolerancia a la violencia en la sociedad. Además, el mobbing requiere profundización en: difusión, investigación, formulación de leyes y prevención.

INTRODUCCION

Los contextos económicos, sociales, laborales, organizacionales y productivos del mundo actual, están regidos por la Globalización. Pero ¿Qué es la Globalización?, ¿Cuáles son sus Objetivos?, ¿Implica Beneficios?, bien demos respuesta a éstas interrogantes. La Globalización es definida por Anthony Giddens y Will Hutton (Citados en De la Garza,2003;pág.17) como “la interacción de innovaciones tecnológicas extraordinarias, combinadas con un alcance mundial impulsado por un capitalismo global –más duro, más móvil y con escrúpulos disminuidos- que da al cambio actual su complejidad particular”, cuyo objetivo principal es “servir a los propietarios e inversionistas, y tiene una creencia firme, de hecho ideológica, de que todos los obstáculos a su capacidad para hacer eso, la reglamentación, los controles, los sindicatos, los impuestos, la propiedad pública, son injustificados y deberían ser eliminados”.

Stiglitz (2002, citado en De la Garza, 2003), define el fenómeno como la integración más estrecha de las naciones y personas del mundo, que nos ha sido traída por la enorme baja en los costos de transporte y comunicación, y por la ruptura de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capital, conocimiento, y (en un menor grado) de personas entre fronteras.

A nivel mundial, la Globalización ha sido beneficiada por la revolución informática y/o tecnología de la información, lo que permite realizar las actividades más rápido, con mayor penetración, en cualquier parte del mundo y de manera más económica. Estos principios impactan de manera directa el ámbito del trabajo, generando una expansión de los mercados y facilitando una nueva división internacional del Trabajo.

Adam Smith en su libro “Riqueza de las Naciones” señala que la división del trabajo está limitada por la extensión del mercado”, en la actualidad, el mercado

de trabajo no tiene límites geográficos y cubre todo el Planeta; Un ejemplo de esta nueva organización y/o división del Trabajo se traduce de la manera siguiente: una empresa puede fabricar un producto con piezas estampadas en un país, maquinadas en otro y ensambladas en otro más.

La Industria automotriz internacional es una muestra representativa de los cambios dramáticos en la organización del trabajo, actualmente se habla de cadenas de producción globales, donde el trabajo rebasó las actividades mecanizadas, simples y repetidas dentro de una estación de trabajo o línea de ensamble (llamado de tiempos y movimientos), a un trabajo basado en la modularización, en ella, los trabajadores ensamblan grupos de partes para formar módulos, los cuales se embonan en el producto final y hay una mayor dependencia de los proveedores. Empresas de talla Mundial como: Volkswagen, Ford y General Motors, son ejemplo de la utilización de la modularización como nueva forma de división del trabajo. En el caso Volkswagen, de 1100 trabajadores ocupados en la producción de un camión, sólo 100 trabajaban para la Empresa, y el resto era personal de las empresas proveedoras de servicio con módulos de trabajo instalados en la misma Volkswagen (De la Garza, 2003).

Las consecuencias de esta nueva forma de realizar el trabajo son:

- a) **Positivas:** Desarrollo de maquinaria; Implementación de nuevas tecnologías; modernos métodos de trabajo; producción masiva de bienes y servicios; mayor exigencia en los niveles de calidad y productividad; innovación en los procesos; desarrollo de multihabilidades en los trabajadores; organizaciones orientadas al cambio constante; creciente importancia al clima organizacional, y a las condiciones económicas de la empresa.
- b) **Negativas:** disminución en la relación laboral directa empresa-trabajador (perdida de prestaciones y seguridad social); presión feroz por disminuir costos; niveles salariales bajos (por la excesiva oferta de mano de obra); impacto negativo en la calidad de vida del trabajador (enfermedades y

accidentes de trabajo), por ende detrimento en la salud física y psicológica (Juárez,2005; Martínez,2001; Agis,2005).

Un trabajador necesita estar en condiciones de salud para realizar cualquier actividad física o mental, pues el funcionamiento armónico del conjunto somato-psíquico del individuo le ha de permitir realizar sus funciones a entera satisfacción de la empresa.

La Salud, es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como “Un estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social y no solamente la ausencia de enfermedad o invalidez” (Brannon y Fesist, 2001; pág. 21). La salud implica que todas las necesidades fundamentales de las personas estén cubiertas: afectivas, sanitarias, nutricionales, sociales y culturales.

Esta definición ha sido cuestionada por ser utópica, pues se estima que sólo entre el 10 y el 25% de la población mundial se encuentra completamente sana.

Almirall (1996, citado en Juárez, 2005) emite las siguientes críticas a la definición de la OMS:

- ☑ La salud pareciera una norma o meta ideal que puede ser expresada, pero no hay manera o estrategias reales para alcanzarla.
- ☑ Es un concepto ambiguo, tautológico, substituido por “bienestar” (más ambiguo aún).
- ☑ Este concepto sigue siendo, en esencia, reduccionista ya que ubica la salud en el ámbito exclusivo de la expresión médica y por supuesto bajo su control y jurisdicción.

Hace más de treinta años, la investigación de los factores que afectaban el rendimiento laboral, se reducía a aspectos como: condiciones, la organización y medio ambiente de trabajo y su influencia en la productividad, omitiendo la salud de los trabajadores (OIT, 1992).

En México, el panorama no es del todo alentador. A nivel gubernamental seguimos anclados a un abordaje reduccionista de la salud laboral, situación que se evidencia en lo siguiente: La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece en su artículo 40 que es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPyS) la dependencia gubernamental cuyos objetivos son: I.-Vigilar la observancia y la aplicación de las disposiciones contenidas en el Artículo 123 y otros de la Constitución Federal; en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos; así como II.-Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;...XI.-Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento (www.styps.gob.mx).

La STPyS a través del “Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo” (PASST), verifica y evalúa la administración de la seguridad y salud en las empresas; el comportamiento estadístico de los accidentes y enfermedades laborales; el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable y el desempeño en el programa de seguridad y salud en el trabajo para obtener certificación en los niveles de:

- Cumplimiento de la Normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Mejora Continua de la Seguridad y Salud en el Trabajo
- Logros en la Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

A nivel nacional al programa PASST, se han adherido voluntariamente 1979 centros de trabajo, con resultados positivos en: reducción de accidentes de trabajo 2780 accidentes menos al año, ahorro a las empresas de 400 millones de pesos, disminución de pagos al IMSS por la Prima de Riesgo Laboral, mejoría en las relaciones gerencia-trabajadores, así como en el incremento en la productividad y competitividad (<http://trabajoseguro.stps.gob.mx>).

En nuestro país la seguridad e higiene en los ambientes laborales, tiene un carácter más administrativo que de real vigilancia a los factores que afectan la salud integral del factor más importante de la empresa: sus trabajadores.

Las disciplinas y ciencias que se han dedicado a estudiar la importancia de la salud de los trabajadores en las organizaciones son: Medicina del trabajo, Ergonomía, Sociología, Antropología, Derecho Laboral, Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales y la Psicología Organizacional (Sandoval, 2006).

En sus inicios el abordaje se circunscribió a valorar aspectos relacionados con la seguridad e higiene, entre ellos, los factores de riesgo generalmente físicos o químicos (polvo, ruido, gases, agentes tóxicos, etcétera), quedando fuera de medición y valoración los aspectos psicosociales.

A nivel mundial, se han generado esfuerzos por incluir a los factores psicológicos y sociales inherentes a la empresa como elementos que pueden influir de manera directa en el bienestar físico y mental del trabajador. Evidencia de ello, fue la 27ª Asamblea Mundial de Salud, realizada en 1974 y diez años después, el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) concluyeron que los factores psicosociales en el trabajo influyen en diversos problemas en la salud de los trabajadores y su rendimiento, por tal motivo se recomendó su identificación, control y vigilancia (Agis, 2005).

La OIT (1992; pág.3) define que “los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de sus percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”

Existen factores psicosociales potencialmente negativos, vinculados con la salud, y son: la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad

en el empleo, el trabajo por turnos, el peligro físico y los problemas en las relaciones laborales.

Los factores mencionados anteriormente pueden clasificarse en:

- 🍏 Aspectos físicos.
- 🍏 Aspecto de la organización.
- 🍏 Sistemas de trabajo.
- 🍏 Calidad de la relaciones en la empresa.

En Europa, América y el continente Asiático, específicamente: Japón y China, el clima laboral evaluado por la calidad de las relaciones en la empresa, se ha visto afectado por la agresividad, la competencia, los estilos de liderazgo fuertes y con carácter para establecer metas, objetivos y proyectos ambiciosos, generando una marcada y creciente lucha por tener el poder (Soto, 2005).

En las organizaciones, el desequilibrio en el manejo del poder, ha llevado al desarrollo de actitudes y comportamientos cada vez más violentos en los trabajadores, y encuentran su medio de expresión en: violencia psicológica, sexual, acoso u hostigamiento laboral y psicológico en el trabajo (Mobbing), entre otros.

La investigación sobre estos factores, especialmente el de “Mobbing” se ha desarrollado fuertemente en las últimas décadas y representa una de las principales líneas de trabajo en países desarrollados como: España, Suecia, Bélgica, Finlandia, Francia, Reino Unido, Polonia, Dinamarca y Luxemburgo; sin embargo en América Latina y especialmente en México, el avance ha sido lento e incipiente (Ramírez, 2006).

Por ello, el objetivo de la presente Tesina es realizar una aproximación teórica al Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing), como un riesgo laboral emergente, desde un enfoque general de la Psicología Organizacional y en particular, con

una visión de estudio de los factores psicosociales laborales, con la finalidad de aportar argumentos teóricos y de soporte a los psicólogos organizacionales o profesionistas, que deseen realizar investigaciones científicas con rigurosidad metodológica e intervenciones psicológicas tendientes a mejorar la salud mental de los trabajadores y el desarrollo organizacional de las empresas.

Para ello, el trabajo se dividirá en cuatro capítulos, en el primero se definirá el trabajo, su evolución histórica y el engrane con la psicología organizacional.

En el segundo capítulo se abordarán detalladamente los factores psicosociales, los trastornos derivados del trabajo, haciendo hincapié en: Estrés Laboral, Burnout (Síndrome de estar quemado), Karoshi (muerte por exceso de trabajo), Rust Out (Apatía laboral) y Mobbing (Acoso Psicológico), así como los diversos modelos utilizados en la actualidad para evaluar los factores psicosociales en el trabajo.

El tercer capítulo, se abocará al estudio del Mobbing: definición, características, cifras a nivel mundial, clasificación, fases, causas, perfil de la víctima, características del agresor, y las consecuencias de éste fenómeno laboral (a nivel individual, organizacional y social).

En el Capítulo cuarto se abordarán propuestas de prevención y solución del mobbing. Los apoyos: jurídico, psicológico y del entorno afectivo con los que puede contar la víctima. Cerrando el trabajo con la importancia del rol del psicólogo ante este problema que afecta la dignidad humana.

Antiguamente, cuando las fortunas se hacían en la guerra, la guerra era un negocio; ahora que las fortunas se hacen en los negocios, los negocios son una guerra.
Nietzsche

CAPÍTULO 1: EVOLUCION DEL TRABAJO

El trabajo es una actividad netamente humana, y ha evolucionado con el hombre mismo. Las formas de organizar el trabajo han determinado los niveles de productividad, avances tecnológicos y calidad de vida de las personas que laboran en las organizaciones.

1.1 Definición del Trabajo

El origen etimológico de la palabra trabajo es incierto, diversos autores señalan que proviene del latín ***trabs, trabis***, que significa traba, pues según se ha considerado por algunos, el trabajo representa un obstáculo o reto para los individuos pues siempre lleva implícito un esfuerzo determinado. Otros autores ubican la raíz en la palabra ***laborare o labrare*** que quiere decir labrar, término relativo a la labranza de la tierra. Otros más señalan que la palabra trabajo, proviene del griego ***thilbo***, que es un concepto que denota una acción de apretar, oprimir o afligir (Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social, 1994).

A su vez, en el Diccionario de la Real Academia Española (2005) se define al trabajo como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”.

Desde el punto de vista económico el trabajo es concebido como:

- a) Un factor de la producción representado por la actividad humana aplicado a la producción de bienes y servicios, y cuya retribución se denomina salario (Diccionario de Administración y Finanzas, 1983).
- b) Uno de los factores productivos básicos, junto con la tierra y el capital, que se combina con ellos para la producción de bienes y servicios (Sabino, 2005).

En México, en el encuadre jurídico, la Ley Federal del Trabajo (2005) especifica la acepción del trabajo en los artículos siguientes:

Artículo 3 “El trabajo es un derecho y un deber sociales, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien los presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”.

“Es toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio”

Artículo 8 Al trabajador lo define como “la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado” (Breña, 1987; pág. 3 y 8).

Entendiendo los términos antes descritos, podemos decir que el trabajo es la fuente de toda riqueza; es la condición básica y fundamental de toda la vida humana; es el proceso caracterizado por la producción de bienes necesarios para la subsistencia del hombre y que le ha permitido crecer y transformarse así mismo.

De hecho, Engels (1998, citado en Juárez, 2005) señala que con el trabajo, el ser humano ha transformado la naturaleza por una parte, pero también el trabajo ha desarrollado su inteligencia, su destreza, su agilidad física, su entendimiento, su socialización y evidentemente su especie.

Hay una influencia mutua en la díada hombre-trabajo, el trabajo le aporta a la persona aspectos positivos: estatus, prestigio y comodidad; permite establecer contactos sociales; transmite normas, creencias y expectativas sociales; es fuente de productividad; desarrollo humano; avances tecnológicos; modernos métodos de trabajo, técnicas novedosas en gestión del conocimiento, entre otros. Pero también genera aspectos negativos: improductividad; explotación irracional; enajenación; el surgimiento de nuevas enfermedades; alteraciones psicológicas;

disfunciones familiares; deterioro en la calidad de vida; accidentes de trabajo e incluso la muerte (Peiró, 1996, citado en Sandoval, 2003).

1.2 Organización del Trabajo

A nivel mundial, el trabajo ha sido organizado de diversas maneras según las condiciones tecnológicas, económicas y políticas, ejemplo de ello son: el taylorismo, fordismo y toyotismo, los cuales se revisarán a continuación.

1.2.1 Taylorismo

Este método de organización industrial llamado también organización científica del trabajo, surgió a finales del siglo XIX - siendo su iniciador el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915)- con el objetivo de incrementar la productividad, mediante la eliminación de los movimientos inútiles en las líneas de producción y estableciendo por medio de cronómetros el tiempo necesario en la realización de cada tarea.

La organización del trabajo taylorista transformó a la industria en los siguientes sentidos:

- 🍏 Bajó los costos de producción por la reducción en los salarios (se llegó a pagar menos dinero por cada pieza para lograr una producción de mayor volumen).
- 🍏 Aumentó la destreza del obrero a través de la especialización y el conocimiento técnico.
- 🍏 Surgió un grupo especial de empleados que se encargaban de la supervisión, organización y dirección del trabajo.
- 🍏 Generó mayor control de tiempo en la planta, lo que significaba mayor acumulación de capital.
- 🍏 Inició el individualismo técnico y la mecanización del rol.
- 🍏 Impulsó el estudio científico de movimientos y tiempo productivo.
- 🍏 Se eliminaron los tiempos de ocio o improductivos.

Quienes resultaron beneficiados con la aplicación del sistema de Taylor fueron únicamente los dueños y accionistas de las empresas, no los trabajadores, quienes se vieron diezmados en sus ingresos y habilidades, por esta situación en los años 1912 y 1913 se produjeron numerosas huelgas en contra de la utilización de éste sistema. A tal panorama se le sumó el inicio de la Primera Guerra Mundial (www.wikipedia.org).

1.2.2 Fordismo

Se dice que hasta el momento han existido tres revoluciones industriales, la primera comienza en el siglo XVIII con la aplicación del vapor y el manejo de las máquinas; la segunda con el Fordismo por la división del trabajo en función de una especialización total que crearía la producción en cadena y el consumo de bienes en masa; la tercera está vigente con el dominio del hombre sobre el recursos de la información como medio para reducir y manejar la complejidad.

El fordismo como forma de organización industrial, nace en la industria automotriz y se le puede ubicar en los inicios de la Primera Guerra Mundial hasta mediados de los años setenta; su precursor fue Henry Ford (1863-1947) quien fue más allá en la aplicación de los básicos de Taylor, se le considera el padre de la producción mecanizada en cadena y en gran serie. Ejemplo de ello es el siguiente dato: en 1899, todos los fabricantes americanos habían producido 2500 coches, en 1920, gracias a la innovación de Ford se llega a una cantidad cercana a los dos millones de autos (Rodríguez de Rivera, 1999).

El fordismo se caracterizó por promover la especialización, el incremento en los niveles de producción y la reducción de costos, no a costa del trabajador sino a través de una estrategia de expansión del mercado. La razón es que si hay mayor volumen de unidades (debido a la tecnología de ensamblaje) y su costo es reducido (por la razón tiempo/ejecución) habrá un excedente que superará numéricamente a la élite, tradicional y única consumidora de tecnologías en la modernidad.

Con lo anterior, aparecen dos nuevas figuras: el obrero especializado y la clase media del modelo norteamericano. Generando transformaciones culturales y sociales, basadas en una cultura de masa y de consumo.

En resumen, podemos contar como elementos centrales del modelo fordista:

- 📁 Organización del trabajo diferenciada (aumento de la división del trabajo).
- 📁 Alta demanda de trabajo no especializado, circunscrito a tareas repetitivas.
- 📁 Optimización de la producción, basada en el control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ejecución).
- 📁 Reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía. (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados.
- 📁 Mayores ganancias o plusvalía.

Las consecuencias de la aplicación del Taylorismo y Fordismo en la vida de los trabajadores fueron: incremento de trabajo repetitivo y carente de creatividad; espacios de trabajo separados del espacio de vida (desaparece el taller); surge una nueva sociedad consumista y crecen las ciudades y los suburbios.

El sistema productivo fordista presenta su agotamiento en los años setentas, precisamente por las quejas de los trabajadores respecto a la especialización y alienación a la que se veían sometidos en los centros laborales y apoyados en la creciente fuerza de los sindicatos, dan paso a un movimiento generalizado de rechazo contra este sistema de trabajo.

Las miradas en la producción industrial se dirigen al modelo japonés llamado toyotismo, el cual nace después de la Segunda Guerra Mundial en la planta automotriz Toyota y es una alternativa industrial que representa cambios importantes en la organización del trabajo.

1.2.3 Toyotismo

Frente al estado de inconformidad de la fuerza laboral en la industria automotriz, el sistema Toyota apostó por realzar el valor del trabajo en función de los trabajadores, de manera que éstos pudiesen combinar las habilidades individuales con el trabajo en equipo, mediante la instauración de sistemas de producción en los que cada trabajador fuese capaz de asumir las tareas encomendadas a otros miembros, buscando de esta forma una polivalencia de los individuos: En el sistema americano, un operador de torno es siempre un operador de torno y un soldador es siempre un soldador hasta el final. En el sistema japonés, un operario tiene un amplio abanico de posibilidades. Puede trabajar con un torno, manejar una perforadora y hacer funcionar una fresadora. ¿Quién puede decir qué sistema es mejor? (Ohno, 1991).

El Toyotismo tiene su auge en la década de los setentas y destaca de su antecesor básicamente en: la idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización (*just in time*) y el trabajo combinado que supera a la mecanización e individualización del trabajador, elemento característico del proceso de cadena fondista (wikipedia.org).

Los ejes centrales del modelo se centraron en lograr:

- Innovación en la gestión del trabajo con el sistema *justo a tiempo* (*just in time*), significa que, en un proceso continuo, las piezas necesarias para el montaje deben incorporarse a la cadena justo en el momento y en la cantidad en que se necesitan, y en la utilización del "kanban" un aceleramiento de la demanda que acerca al "stock cero" y permite prescindir de la bodega y sus altos costos por concepto de almacenaje.
- Producción de tipos múltiples en pequeñas cantidades, de modo que puedan satisfacer la diversidad de gustos de sus consumidores.

- ☛ Flexibilidad en el proceso productivo, buscando agilizar la respuesta ante variaciones de mercado.
- ☛ Automatización con un “toque humano”.
- ☛ Flexibilidad laboral y alta rotación en los puestos de trabajo/roles (no especialización y si polivalencia de trabajadores en sus puestos).
- ☛ Estímulos sociales a través del fomento del trabajo en equipo y la identificación transclase entre jefe-subalterno.
- ☛ La autoactivación (consiste en que la máquina se encuentra conectada a un mecanismo de detención automático, de forma que interrumpa la producción ante una situación anormal, lográndose de esta forma prevenir la producción de productos defectuosos y detectar las anomalías permitiendo su corrección y su prevención futura).
- ☛ Versatilidad en la maquinaria empleada para ser adaptada a la fabricación de las distintas variantes del producto.
- ☛ Reducción de costos con tendencia a traspasar esa baja al consumidor y aumentar progresivamente el consumo en las distintas clases sociales.
- ☛ Compartir el conocimiento, el cómo (Know-how) con las empresas subcontratadas, para mejorar la competencia y productividad de todos.
- ☛ Implementar mecanismos de control relativos a las condiciones de empleo, salarios e incentivos.

En suma, el sistema Toyota se concibe como un modelo de producción (con un control de calidad riguroso) y de organización, que facilita la reducción de costos, el incremento de la productividad y la obtención de economías de escala gracias a la flexibilización (diferenciación de precios y de productos). Se presenta como un sistema altamente efectivo para hacer frente a un contexto de mercados inciertos y diferenciados (www.wikipedia.org; Ohno, 1991).

Aún con todas sus bondades o avances, el sistema Toyota ha empezado a presentar fisuras en su operación, los trabajadores japoneses han disminuido su lealtad a la empresa y se le visualiza como otra forma de organización orientada a la explotación del trabajador en la línea de producción.

Si bien, los tres esquemas de organización del trabajo presentados con anterioridad nacieron, crecieron y se desarrollaron en la industria automotriz, han influido en las grandes empresas, independientemente del giro en que se clasifiquen; la búsqueda de utilidad ha sido y será la premisa que las organizaciones pondrán en primer plano en sus estrategias orientadas al personal.

1.2.4 Situación Actual

En nuestros días, a nivel mundial, la situación del trabajo está definida por:

- La globalización de los mercados.
- Tratados internacionales de libre comercio.
- Condiciones de mercado más difíciles.
- Nuevas tecnologías de información.
- Filosofías de calidad.
- Hacer más con menos, aplicando: reingeniería, downsizing (reducción de personal), producción ligera (lean producción), empowerment (empoderamiento), equipos de alto desempeño, etcétera.
- Incremento en la productividad mediante la reducción de índices de: error, reproceso, fallas post venta e insatisfacción del cliente.
- Introducción más rápida de nuevos productos (velocidad como premisa fundamental).
- Énfasis en los tipos de consumidor, en contraste con el previo énfasis en las clases sociales.
- Surgimiento de los servicios y trabajadores de “collar blanco”.
- El trabajo a tiempo parcial, por obra determinada, sin prestaciones contractuales o bajo el esquema “outsourcing” (subcontratado).

- Trabajo caracterizado por: condiciones injustas; crecientes y exhaustivas jornadas de trabajo; mayores exigencias cognitivas y emocionales; trabajo por turnos; inseguridad salarial; competencia hostil; inestabilidad laboral y pago según productividad.
- Desequilibrio en los ámbitos trabajo-familia.
- La feminización de la fuerza de trabajo (Fernández, 2005; Ponce, 2004; Juárez, 2007; Schnall, 2006).

Con este entorno altamente competitivo, las empresas u organizaciones se ven obligadas a marcar diferencias si desean alcanzar el éxito, las cuales se circunscriben en: desarrollar un mercado particular; un marca especial; un servicio exclusivo y por su puesto, el ingrediente secreto lo basan en sus recursos humanos.

Al recurso humano de la empresa, contemporáneamente se le denomina capital humano o factor humano, y es concebido como el elemento motor de toda organización, pues cuenta con la capacidad de modificar y hacer más productivos los demás recursos de la empresa (Münch, 2005).

La psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos y surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la empresa para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global.

1.3 Psicología Organizacional

La **organización** es entendida como un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Thompson, 2007).

Katz y Kahn (1977, citados en Jaramillo, 2004), definen a la organización como una estructura social, que se caracteriza esencialmente por ser: un sistema inventado; urdido por el hombre; un sistema imperfecto; que puede desbaratarse de un día para otro o sobrevivir, por siglos a los organismos biológicos que originalmente las crearon. El cemento que mantiene unidas estas estructuras sociales, es esencialmente psicológico, más que biológico. Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.

Desde la óptica psicológica, la organización es una entidad social, caracterizada por un conjunto de motivaciones, intereses, e ideas con objetivos diversos. La Psicología organizacional intenta dar una dirección común a todas estas funciones psicológicas.

La psicología organizacional ha sido definida por diferentes autores como:

- Ψ Campo de la psicología que se aboca al estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones (Dunnette y Kirchner, 1986, citado en Gutiérrez, 2005).
- Ψ Área tecnológica de la psicología que estudia la conducta en lo individual y tiene por objeto resolver y analizar las interacciones funcionales que suceden dentro del contexto determinado socialmente como organización (Molina, 2006).
- Ψ La aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. Para ser una ciencia, se basa en la observación y experimentación continuas, se ocupa de la conducta externa, es decir observable objetivamente. (Schultz, 1991, citado en Gutiérrez 2005 y Molina, 2006).
- Ψ Una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos

psicológicos que se desencadenan en la interdependencia (Mora, 2005).

- Ψ La rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Zepeda, 1999).

Los orígenes de la psicología organizacional se encuentran en la psicología industrial, la cual surge a principios del Siglo XX. Los antecedentes más importantes los encontramos en los siguientes autores y hechos:

El 20 de Diciembre de 1901, el profesor de la Universidad de Chicago, Doctor **Walter Dill Scott**, pronunció un discurso a favor de las aplicaciones de la psicología a la industria de la publicidad. Dos años después, en 1903, publicó un libro titulado “The Theory of Advertising”, sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. En 1908 escribió un segundo libro llamado “The Psychology of Advertising” donde señalaba el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración.

El alemán **Hugo Münsterberg**, Doctor en Psicología, es considerado otro de los precursores de la psicología industrial y del conductismo. Publicó en 1913 el libro “Psicología y Eficacia Industrial”, donde destacaba que el rendimiento y productividad del obrero eran reflejo del esfuerzo aportado. Las áreas que se vieron favorecidas con estos nuevos conocimientos fueron: selección, capacitación y motivación de los empleados.

El inicio de la Primera Guerra Mundial también influyó en el desarrollo de la Psicología, la industria militar se favoreció con la aplicación de test psicométricos Army Beta y Army Alfa –proyecto liderado por Robert Yerkes-, para seleccionar y clasificar reclutas y oficiales con aptitudes idóneas. Posteriormente, la selección de personal trascendió a otras industrias, negocios, escuelas y organismos que

requerían herramientas para hacer más efectivos sus procesos orientados al recurso humano.

En los años comprendidos de 1927 a 1932, el Psicólogo y Profesor de Harvard, **George Elton Mayo** (1880-1949) realizó una serie de trabajos en la planta de la Western Electric Company en Chicago, llamados Estudios Hawthorne, estos programas de investigación se caracterizaron por la aplicación del método científico en el ambiente de trabajo y abordaron problemas más completos acerca de las relaciones humanas, del espíritu de trabajo en equipo, los grupos informales, el estilo gerencial, la motivación, las condiciones físicas de trabajo y del entorno laboral sociopsicológico (Rodríguez, 1999; Mosqueda, s/f; Arana, s/f; Sandoval, 2003; Pérez y Cols. s/f).

Las aportaciones al desarrollo de la psicología no se limitan a los personajes anteriormente mencionados. En forma de resumen se presentan otros dos autores que sentaron las bases de la psicología organizacional, son: **Kurt Lewin**, quien desarrolló la Teoría de Campo, donde mencionaba que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital; es menester señalar que a éste autor se le considera el fundador de la psicología social, se retoma en este resumen por su aportación al entendimiento de las organizaciones; **Douglas Mc Gregor** con el desarrollo de las Teorías: "X", "Y", realizó un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, concluyendo con la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades tanto físicas, psicológicas y sociales dentro de la organización.

La psicología industrial se benefició con la Primer Guerra Mundial en la formación de la profesión y en lograr su aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, la historia de la Psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en

subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico. Esta influencia trajo consigo el incremento en las matriculas escolares en los cursos de Psicología Industrial, el otorgamiento de especialidad por la Asociación Americana de la Psicología (APA) y el surgimiento de revistas especializadas. Así, la Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960, debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa (Muchinsky, 2002 citado en Sandoval, 2003).

El entender a la organización como un sistema social complejo, que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr la comprensión del comportamiento individual, fue el mayor descubrimiento que se dio en la psicología para dejar de ser industrial y transformarse después de los años setenta, en organizacional.

Enfatizando el párrafo anterior, es necesario señalar que las diferencias entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional actual, son: los problemas se trataban de manera individual y se relacionaba con percepciones, actitudes, intereses, habilidades, etcétera, actualmente el psicólogo organizacional los maneja como problemas interrelacionados e íntimamente ligados a los factores psicológicos y sociales de la organización.

En el siglo XXI, el trabajador ya no debe ser visto y tratado –en los espacios laborales- como un apéndice de la máquina, un elemento que aprieta botones para accionar aparatos automatizados, un ser carente de iniciativas, decisiones y acciones, que no reacciona e interactúa con los factores presentes en su medio ambiente; esa concepción limitada debe quedar atrás si realmente se quiere dignificar la figura de lo que hoy en las teorías de moda llaman: capital humano, talento organizacional, asociados, etcétera.

Precisamente, en el siguiente capítulo se explicarán a detalle los: factores psicológicos y sociales que influyen en el trabajo y su incidencia en la salud mental de los trabajadores; los modelos utilizados en la actualidad para abordar éstos factores y una revisión sucinta de cinco afectaciones de comportamiento: Estrés laboral, Síndrome de estar quemado (Burnout), Muerte por exceso de trabajo (Karoshi), Apatía Laboral (Rust Out) y Acoso Psicológico (Mobbing).

Las tres enfermedades del hombre actual son la incomunicación, la revolución tecnológica y su vida centrada en su triunfo personal.
José Saramago.

CAPÍTULO 2: FACTORES PSICOSOCIALES Y RIESGOS PSICOLÓGICOS DERIVADOS DEL TRABAJO.

2.1 Definición y Clasificación de Factores Psicosociales

La evolución de la actividad laboral ha sido ampliamente estudiada por diferentes disciplinas y ciencias, la psicología organizacional como área especializada, se ha interesado en analizar los beneficios del trabajo en la vida de los trabajadores y en las últimas décadas ha puesto énfasis en los daños, perjuicios y afectaciones que sufren los trabajadores, por las condiciones estresantes de trabajo que impone el mundo moderno.

La relación trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos. Desde la perspectiva psicosocial, los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada, tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo, y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, no por ello son menos reales (Lahera y Góngora, 2002).

El estudio de los Factores Psicosociales (FP) y su relación con la afectación a la salud de los trabajadores, ha cobrado relevancia a nivel mundial en los últimos años, debido a que ha llegado a constituirse como un problema de salud pública. Los cambios de carácter económico y político que han venido aparejados con el desarrollo de la globalización han permeado a la sociedad, incrementado formas de organización del trabajo destructivas y se han constituido en determinantes de carácter general que explican la aparición de muchos trastornos (fatiga, estrés, violencia, acoso, hastío, adicciones, desórdenes mentales, psicosomáticos y músculo-esqueléticos, los cuales ahora coexisten con enfermedades de trabajo

tradicionales: hipoacusias, intoxicaciones, etcétera) (Martínez, 2006 y Schnall, 2006).

Como antecedentes de la importancia que ha cobrado el estudio de los FP se encuentra que, en 1974 se celebró la 27ª Asamblea Mundial de la Salud, donde se señaló la necesidad de considerar la influencia de los FP y demandó la elaboración de un programa para el estudio de estos factores y su interrelación con la salud mental (Agis, 2005). Por otra parte, en 1984, el Comité Mixto OIT-OMS, en su novena reunión sobre Medicina del Trabajo, emitió un informe al que tituló “Factores Psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención” donde se reconoce que en las empresas no sólo hay riesgos físicos, biológicos y químicos, sino también diversos factores psicosociales que influyen en el bienestar físico y mental de los trabajadores (OIT, 1992).

Estos Factores Psicosociales (FP) han sido definidos por varios autores y engloban una serie de características de la organización, del trabajo en sí mismo, las condiciones en que se realiza, las características de los trabajadores y se extrapola a condiciones personales de la clase trabajadora, pero que influyen de manera directa en el desempeño de la actividad laboral.

A continuación se presentan diferentes definiciones para aclarar el término de FP. Por ejemplo, Martín y Pérez (2006; pág.1), mencionan que los FP hacen referencia a “aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto el bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”.

Los FP en el trabajo consisten en “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su

cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de sus percepciones y experiencias, puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1992; pág.3). En la siguiente figura, se describe de manera gráfica el concepto de FP de acuerdo a la definición del comité mixto OIT/OMS.

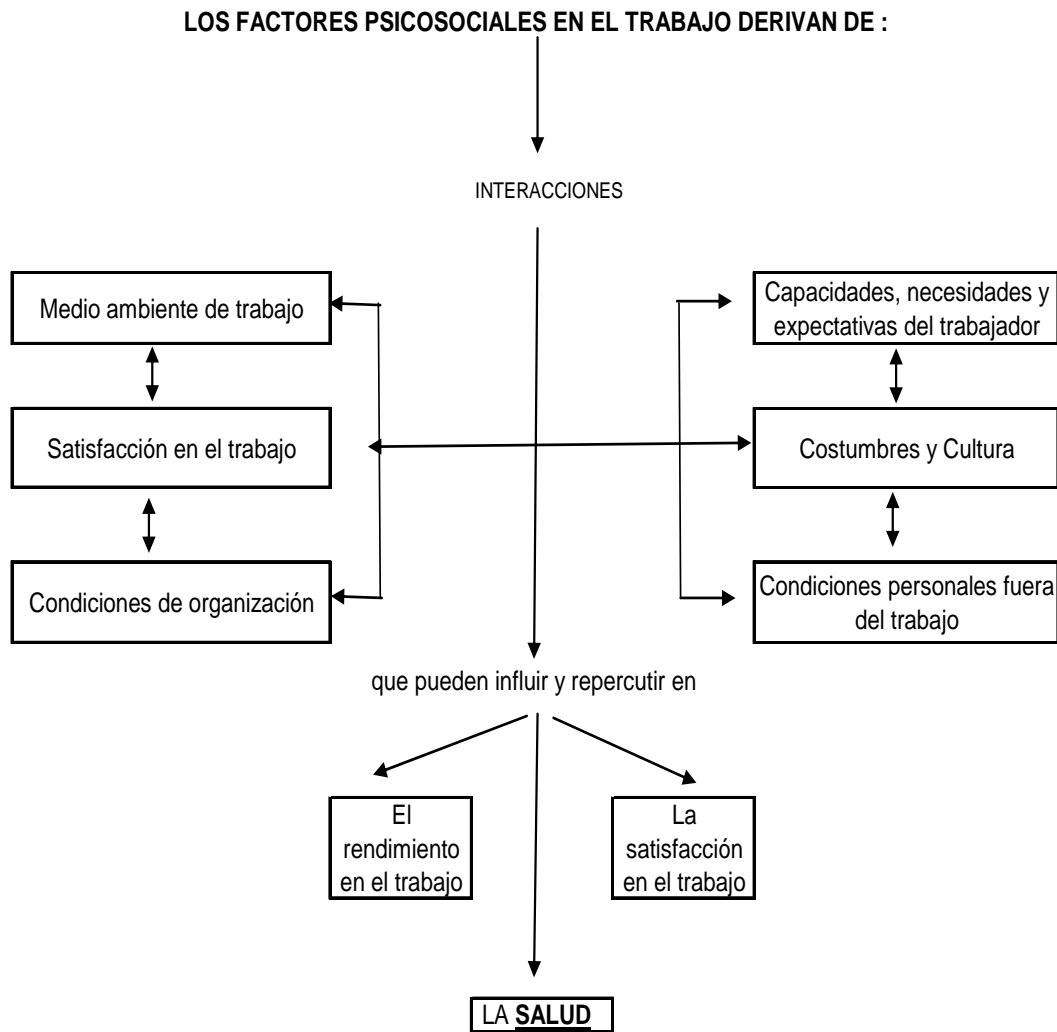


Figura 1. Modelo de interacción de las diferentes categorías de los factores psicosociales en el trabajo, según el comité mixto OIT/OMS.

Por su parte, Juárez (2005; pág.11), define como FP en el trabajo “al proceso de conformación e interpretación que tiene el trabajador de su realidad laboral y de su propia personalidad (reflejo y resultado de las misma interacción dinámica – objetiva y subjetiva- entre sus condiciones generales de trabajo y sus

características individuales); e incluye un proceso tensionante que es efecto derivado de esa interacción que puede ser de carácter positivo o negativo”.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, menciona que los elementos que conforman los FP son:

- ☞ **Características de la tarea:** cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, sencillez/complejidad, monotonía/repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, iniciativa/autonomía, formación requerida, aprendizaje de la tarea, prestigio social de la tarea en la empresa.
- ☞ **Estructura de la organización:** definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones personales, desarrollo profesional, ayudas sociales y estilo de mando.
- ☞ **Características del empleo:** diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo
- ☞ **Características de la empresa:** tamaño, actividad de la empresa, ubicación e imagen social.
- ☞ **Organización del tiempo de trabajo:** duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno.

Juárez (2005 y 2006), realiza otra clasificación de los componentes que integran el fenómeno de los FP en el trabajo, y los divide en tres grandes rubros:

- ☞ **Tensionantes Psicosociales del contexto laboral:** se caracterizan por la percepción de las condiciones generales de trabajo, incluyen las características y contenido de la actividad laboral, su organización y exigencias.
- ☞ **Tensionantes Psicosociales personales:** es un componente de características individuales que comprende los factores disposicionales de personalidad, cultura y creencias, las cuales pueden moderar o facilitar la influencia de la realidad externa.

☞ **Proceso tensionante:** se constituye como un componente que implica efectos psicológicos derivados de la interacción trabajador-condiciones, puede tener un carácter negativo (distrés) o positivo (euestrés).

Con las definiciones anteriores podemos decir que los FP incluyen aspectos del puesto de trabajo y del entorno laboral, como el clima o cultura de la organización, las funciones, las relaciones interpersonales, el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etcétera). Y se extiende también al entorno existente fuera de la organización (por ejemplo, las exigencias domésticas) y a aspectos del individuo (personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo.

Las expresiones **organización del trabajo, factores organizativos y estresores organizacionales**, se utilizan como sinónimos de factores psicosociales (Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

Los FP han sido estudiados ampliamente –con mayor profundidad en las tres últimas décadas- y se ha intentado realizar taxonomías que permitan un entendimiento más claro y preciso de los mismos en el ámbito laboral.

A continuación se presenta una clasificación de los principales FP que han recibido una atención considerable en la investigación psicológica, ergonómica y de la salud laboral. Se tomó la clasificación realizada por Peiró (1996 citado en Barragán, 2004) y se complementó con información de Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998.

Factores del ambiente Físico: hacen referencia a los excesos, carencias y alteraciones que presentan las condiciones físicas del trabajo, tales como:

- * Ruido.
- * Vibración.
- * Condiciones climatológicas.

- * Disponibilidad/Disposición del espacio físico.
- * Toxicidad.
- * Iluminación.
- * Higiene.

Factores Individuales: están directamente ligados al papel que el trabajador desempeña en la organización (conflicto y ambigüedad de rol), aunado a las características de personalidad, estilos de afrontamiento, entre otros.

- * Patrones de comportamiento de los tipos A y B.
- * Resistencia.
- * Autoestima.
- * Locus de control.
- * Estilos de afrontamiento.
- * Género y Aspectos étnicos.

Factores inherentes al trabajo:

- * Carga de trabajo.
- * Jornada de trabajo (trabajo por turnos y/o trabajo nocturno).
- * Diseño del entorno.
- * Exposición a riesgos/peligros.
- * Factores ergonómicos.
- * Autonomía y control.
- * Ritmo del trabajo.
- * Supervisión electrónica del trabajo.
- * Claridad de los roles asignados.

Factores Macroorganizativos (estresores organizacionales):

- * Gestión de la calidad Total.
- * Estilo de dirección.
- * Estructura y cultura organizativa.
- * Diseño de los puestos de trabajo.

- * Estructura de las tareas.
- * Funciones y responsabilidades.
- * Seguridad en el empleo.

Contenidos del trabajo:

- * Oportunidad para el control.
- * Oportunidad para el uso de habilidades.
- * Variedad de las tareas.
- * Identidad de la tarea.
- * Feedback de la propia tarea.
- * Complejidad del trabajo.

Relaciones interpersonales:

- * Presencia y densidad social en los lugares de trabajo.
- * Apoyo social y tipos de relaciones.
- * Relaciones con los superiores, compañeros, subordinados, usuarios y clientes.
- * Clima grupal (falta de cohesión, presiones de grupo, etcétera)

Desarrollo de la carrera:

- * Transiciones de carrera/Etapas de la carrera profesional.
- * Estresores en los diferentes estadios del desarrollo de la carrera.

Nuevas tecnologías:

- * Introducción de nuevos equipos de trabajo tales como maquinarias, computadoras, equipos electrónicos, GPS, entre otros.

Estresores extraorganizacionales: (Experiencias y acontecimientos externos al trabajo).

- * Procesos relacionados con el rol fuera del trabajo.
- * Procesos de socialización.

2.2. Modelos de análisis de los Factores Psicosociales

En la investigación de las condiciones de trabajo que afectan a las personas, se han aplicado diferentes métodos, modelos e instrumentos, que han permitido descubrir las interrelaciones entre los FP y las consecuencias a la salud, bienestar psicológico y social de los trabajadores.

Los métodos pueden agruparse de manera genérica en dos categorías:

- a) **Métodos Cuantitativos:** consisten en escalas, cuestionarios y encuestas, son los más utilizados.
- b) **Métodos Cualitativos:** consisten en entrevistas y grupos de discusión. Se utilizan en grupos pequeños, estudios individuales o como complemento a los métodos cuantitativos (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006).

En España, está estipulado en su Código Laboral (Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales), que todos los empresarios están obligados a realizar una evaluación de los riesgos laborales de índole psicosocial. Esta evaluación se realiza a través de una serie de fases o etapas sucesivas interrelacionadas. Las cuales son:

- 🧠 Identificación de los factores de riesgo.
- 🧠 Elección de la metodología y técnicas de investigación a aplicar.
- 🧠 Planificación y realización del trabajo de campo.
- 🧠 Análisis de resultados y elaboración de informe.
- 🧠 Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.
- 🧠 Seguimiento y control de las medidas adoptadas (Nogareda y Almodóvar, 2006).

Es necesario señalar, en México no existe una Ley que obligue a las empresas realizar una evaluación de riesgos psicosociales, las inspecciones de la STPYS se circunscriben a la evaluación de los riesgos físicos, químicos y ergonómicos, dejando de lado la valoración psicológica y social de las condiciones de trabajo.

En la siguiente figura se muestra el enlace entre cada una de las etapas y las interrelaciones en el proceso de evaluación de los FP que pueden generar riesgos al interior de la organización.

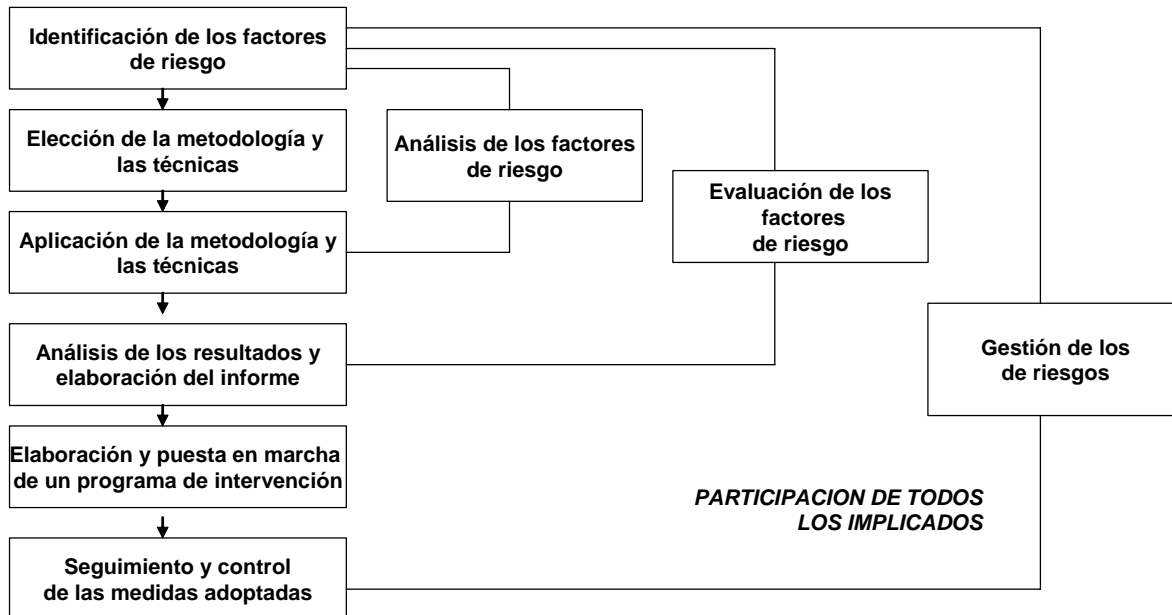


Figura 2. Fases de la evaluación de los factores psicosociales

En la evaluación de los FP, la primera fase se centra en definir de manera clara y precisa el(los) problema(s) a investigar, es decir los objetivos del estudio. Una vez establecido este punto, hay que elegir la metodología, modelo e instrumento a aplicar, para conseguir la mayor información posible de los factores psicosociales que están incidiendo en la población de esa organización. Posteriormente, se determinan los sector(es), departamento(s) y/o puestos de trabajo que han de ser analizados. En la siguiente etapa, serán aplicados los instrumentos, se obtendrán resultados, y finalmente es necesario realizar un diagnóstico de la situación, proponiendo alternativas de solución a las situaciones encontradas. Es menester señalar que la evaluación de los FP permite determinar no sólo aspectos negativos, sino situaciones de trabajo saludables que pueden ser transferidas a otras situaciones que no lo sean.

Las fuentes de información necesarias y útiles para realizar el estudio de los riesgos laborales de índole psicosocial pueden ser:

- ✓ Opinión de todos los grupos sociales implicados.
- ✓ Observación del trabajo en vivo y en directo.
- ✓ Registro de posibles tensiones y desviaciones entre los procedimientos de trabajo teóricos y los procedimientos reales.
- ✓ Documentos, estadísticas e informes que puedan aportar información y que puedan estar relacionados con el tema:
 - ☒ Datos generales sobre la empresa: antigüedad, organigrama, equipamientos y servicios, sistemas de horarios, de salarios y de promoción.
 - ☒ Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en el puesto.
 - ☒ Diferentes aspectos que afectan al personal: ausentismo, problemas disciplinarios, incumplimiento de horarios, falta de cooperación (comunicación deficiente, agresiva) enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, siniestralidad, rotación de personal, solicitudes de cambio de puesto, sanciones, etcétera.
 - ☒ Diferentes aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, rechazos, recuperaciones de producto, índices de producción, productividad, intervenciones de mantenimiento.
 - ☒ Actas e informes del comité de empresa, del comité de seguridad y salud, del servicio de prevención, entre otros.
 - ☒ Consulta de otros estudios, teorías y conocimientos relacionados con el tema (Nogareda y Almodóvar, 2006).

A continuación se presentan los instrumentos de evaluación cuantitativa utilizados actualmente en el estudio de los FP, es una compilación realizada en España, pero la aplicación de los mismos ha sido a nivel mundial (Nogareda y Almodóvar, 2006).

Evalúan condiciones de Trabajo	Generales	LEST ANACT PERFIL DE LOS PUESTOS Cuestionario de análisis de puestos (PAQ Mc.)
	Factores Psicosociales	Método AIP (Centro Nac. De Condiciones de Trabajo de Barcelona INSHT) Manual para evaluación de riesgos psicosociales en PYMES (INSHT e Instituto de Biomecánica de Valencia) Copenhague Psychosocial Questionnaire Método ISTAS 21 COPSOQ Cuestionario de evaluación de factores psicosociales de Navarra Cuestionario de satisfacción laboral Job Diagnostic Survey Cuestionario de análisis de puestos Escala clima social en el trabajo (WES) Escala de bienestar psicológico (EBP) Escala de Prevención de Riesgos Profesionales Working Conditions Terms of Employment Social Relations at work
Evalúan consecuencias de las condiciones de Trabajo	Estrés	Occupational Stress Questionnaire Questionnaire Strees at the Work Site Cuestionario holandés sobre experiencias y apreciación del trabajo (VBBA) Indice de reactividad al estrés (IRE-32) NIOSH Generic Job Stress Questionnaire Escala de Apreciación del Estrés en el ámbito Sociolaboral Job Content Questionnaire (JCQ) Job Stress Survey Escala de fuentes del estrés en profesores (EFEP) Role Hassles Index Pressure Management Indicator
	Burnout	Tedium Measure Maslach Burnout Inventory (MBI)+C61 Teacher Attitude Scale Cuestionario de Burnout del Profesorado Cuestionario Breve del Burnout Staff Burnout Scale Teacher Burnout Scale Efectos Psíquicos del Burnout Matthews Burnout Scale for Employees
	Mobbing	Barómetro Cisneros Leymann Inventory of Psychological Terrorization
	Salud	Perfil de Salud de Nottingham Test de Salud Total SF-36 General Health Questionnaire (GHQ)

Figura 3. Métodos e Instrumentos de Evaluación Cuantitativa utilizados para determinar influencia de FP en la salud de los trabajadores.

Las exigencias psicosociales en el lugar de trabajo moderno son con frecuencia distintas a las necesidades y capacidades de los trabajadores, lo que produce estrés y problemas de salud. En las páginas anteriores se explicaron los estresores psicosociales o FP, los métodos e instrumentos para evaluarlos y sus repercusiones en los ámbitos laborales, en este apartado se abordarán tres modelos exitosos en el estudio de los FP.

1) Modelo de Demandas/Control/Apoyo social de Karasek y Jonson (1986).

Juárez (2005), lo enmarca como un modelo basado en un enfoque de tensionantes del contexto laboral, caracterizado por poner a las condiciones generales del entorno laboral, la organización del trabajo y sus exigencias, como aspectos primordiales y determinantes de la salud de los trabajadores.

Fue desarrollado por Karasek en 1976 y 1979; Johnson 1988; Karasek y Theorell 1990, y es considerado el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar los efectos en la salud.

Robert Karasek, cimentó su modelo en las características psicosociales del trabajo: las demandas psicológicas que éste plantea (es decir, el cuanto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas, etcétera) y una cierta combinación de control de las tareas (define al cómo se trabaja) y uso de las capacidades (llamada latitud de toma de decisiones).

Jeffrey V. Johnson, en 1988, amplió este modelo al introducir la dimensión de apoyo social. La dimensión hace referencia al clima social en el lugar de trabajo (la cantidad y calidad de las relaciones entre compañeros y jefes). Cuando se combinan altas demandas y bajo control, y el apoyo social existe y es adecuado, se convierte en un agente amortiguador del estrés. Si por el contrario, es escaso o

falta, o en el entorno hay discriminación o intimidación, se añade un nuevo factor de estrés a los ya existentes (Vega, 2006).

El modelo demandas/control hace énfasis en los cinco aspectos siguientes:

1. Las características de organización social de trabajo, y no sólo los riesgos físicos, producen enfermedades y lesiones.
2. Las consecuencias relacionadas con el estrés tienen que ver con la organización social de la actividad del trabajo y no sólo con sus exigencias.
3. La actividad social del trabajo influye en los riesgos relacionados con el estrés, no sólo las características personales.
4. La posibilidad de un “estrés positivo”, como de un “estrés negativo” puede explicarse en términos de combinaciones de demandas y control.
5. Ofrece un modelo sencillo (con una validez nominal básica), con el que se puede empezar a analizar la respuesta personal al estrés en el caso de los empleados de comercio, los administrativos y otros trabajadores para los que ésta es una cuestión sensible (Karasek, 1998, en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

Hay dos hipótesis básicas en el modelo demandas/control:

- a) **Hipótesis de la tensión del trabajo**: menciona que las reacciones de tensión psicológica más negativas (fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física) se producen cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son grandes y es escasa la latitud de toma de decisiones del trabajador. Las reacciones indeseables, de tipo estrés, que se producen cuando la actuación se combina con limitadas oportunidades para actuar o afrontar el estresor, se denomina “tensión psicológica”.

En este modelo, la “latitud de toma de decisiones” es definida como la aptitud del trabajador para controlar sus actividades y la utilización de sus capacidades. Las escalas de esta latitud tienen dos componentes: “la autoridad o autonomía sobre las tareas” y la “discrecionalidad o control” de

las capacidades”. Los niveles de control son el factor contingente que determina si las exigencias conducen al aprendizaje activo o a la tensión psicológica.

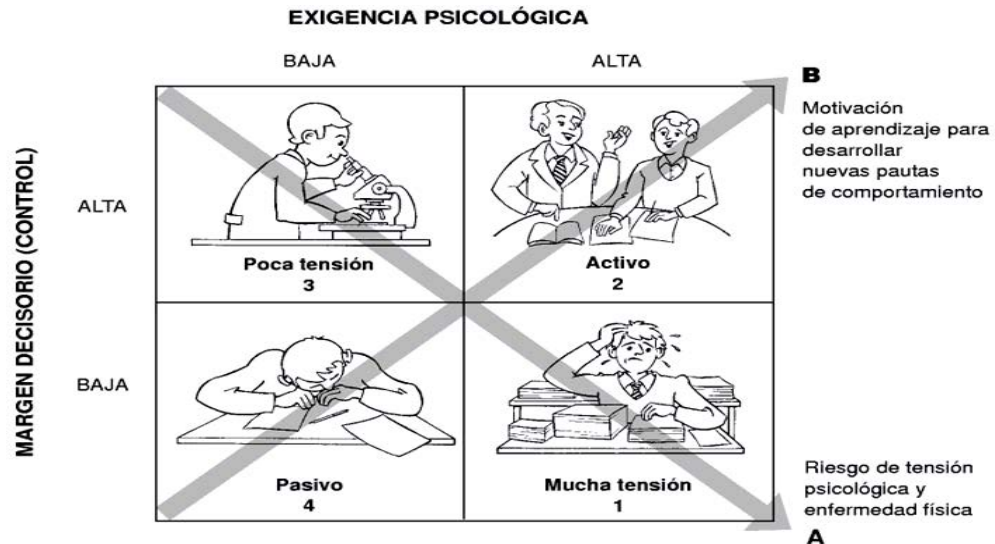


Figura 4. Modelo de exigencia psicológica/margen de toma de decisiones.

En la figura anterior, se evidencia que el cuadrante de “Mucha tensión” es el que reporta los niveles más bajos de bienestar psicológico y los niveles más altos de síntomas y enfermedades (Hipótesis de la tensión del trabajo). Se relaciona sobre todo con enfermedades cardiovasculares, pero también con crisis asmáticas, procesos alérgicos, trastornos músculo-esqueléticos cervicales y de miembro superior, ansiedad, etcétera. En el extremo opuesto de esta diagonal se encuentra el cuadrante de baja tensión, donde el trabajador dispone de una adecuada capacidad de control pero las exigencias son mínimas, y que sería la situación más parecida a la relajación (Vega, 2006).

b) Hipótesis de aprendizaje Activo:

La diagonal B muestra claramente la hipótesis del aprendizaje activo. Cuando el control sobre el trabajo es elevado y también lo son las demandas psicológicas, pero no abrumadoras, se genera un "estrés positivo", donde la situación incrementa la motivación y las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal. Así, se produce el aprendizaje de nuevos patrones de conducta y habilidades

basadas en la experiencia psicosocial del trabajo (Vega, 2006 y Karasek, 1998, en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

2) Modelo de Ajuste Persona-Entorno de Caplan (1998)

El Modelo Ajuste Persona-Entorno desarrollado por Robert D. Caplan, ofrece un marco para evaluar y predecir la forma en que las características personales y el entorno laboral, determinan conjuntamente el bienestar del trabajador. Varios autores han propuesto formulaciones del modelo, en esta presentación se abordará el modelo original.

Caplan, utiliza varios elementos para explicar el modelo, donde **P** representa las características de la persona (necesidades y capacidades), **E** considera las características del entorno (ofertas y oportunidades) y menciona dos tipos de “ajuste”, el primero llamado **ajuste necesidades-ofertas**, se refiere al grado en que las necesidades del trabajador, como la necesidad de utilizar sus aptitudes y capacidades se corresponden con lo que ofrece el entorno de trabajo, con las oportunidades que brinda para satisfacer esas necesidades. El segundo ajuste lo llama **ajuste exigencias-capacidades**, se refiere al grado en que las aptitudes y capacidades del trabajador satisfacen las exigencias del trabajo.

A los elementos anteriores les agrega los conceptos **Ajuste subjetivo (As)**, son las percepciones que tiene el trabajador del entorno y de sí mismo, y **Ajuste Objetivo (Ao)** hace referencia a evaluaciones que no representan sesgo subjetivo. Ambos ajustes pueden evaluarse utilizando técnicas diversas, por ejemplo, en un puesto de captura de datos, se puede medir el ajuste **P-E Objetivo**, realizando un conteo por minuto de las palabras capturadas, haciendo un comparativo del estándar estipulado para el puesto (**EO**) y aplicando una prueba objetiva de esa destreza profesional (**PO**). El ajuste subjetivo puede evaluarse pidiendo al propio trabajador que estime su capacidad de captura de palabras por minuto (**Ps**) y el número de pulsaciones por minuto que exige su puesto de trabajo (**Es**) (Caplan, 1998, en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

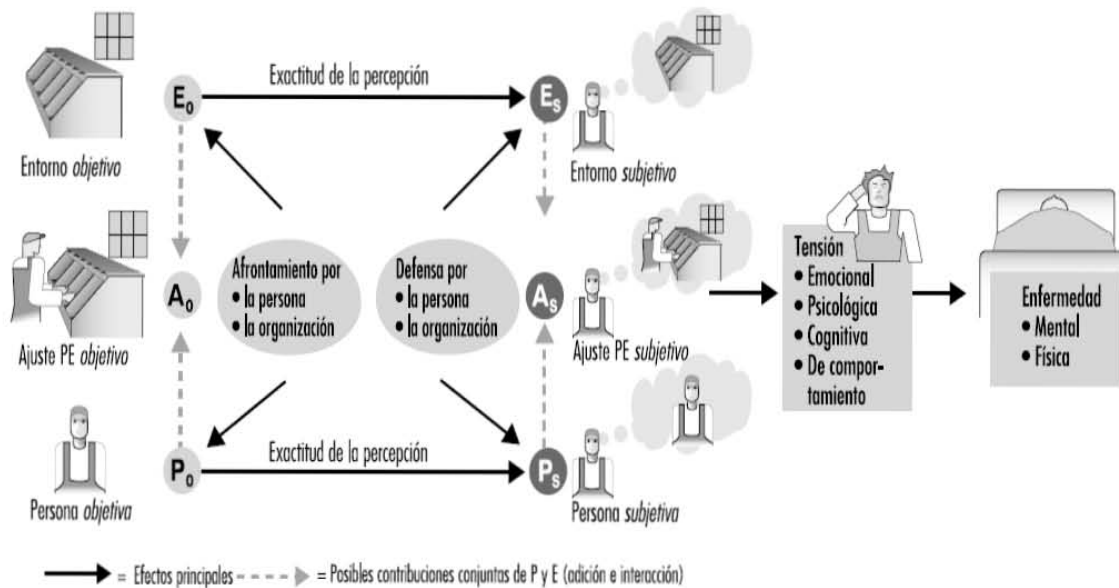


Figura 5. Esquema del modelo ajuste persona-entorno.

En tal esquema se muestra como el ajuste objetivo influye en el ajuste subjetivo, el cual, a su vez tiene efectos sobre el bienestar. El bienestar se desglosa en respuestas denominadas tensiones, las cuales se consideran factores de riesgo de una enfermedad posterior. Las tensiones pueden ser de orden emocional (por ejemplo, depresión, ansiedad), fisiológicas (colesterol, presión arterial, etcétera), cognitivas (baja autovaloración, atribuciones de culpa a uno mismo o a otros) y de comportamiento (agresividad, cambios en los estilos de vida, consumo de estupefacientes y alcohol).

Si se observa con detenimiento el modelo se puede observar que hay otros tres elementos importantes, "la percepción", "las defensas" y "el afrontamiento", la primera hace referencia al proceso mediante el cual el trabajador interpreta su realidad y la del entorno, puede ser ésta errónea u objetiva; el segundo elemento se retoma de la teoría de French, Rodgers y Cobb (1974, citados en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998) e indica los procesos mediante los cuales los trabajadores distorsionan los componentes del ajuste subjetivo, P_s y E_s , sin cambiar los componentes correspondientes al ajuste objetivo, P_o y E_o .

Finalmente, el tercer factor llamado afrontamiento, está orientado a las respuestas y procesos cuya finalidad es alterar el ajuste objetivo, y en particular, mejorarlo. El trabajador puede tratar de afrontar la situación mejorando sus capacidades (P_o) o modificando las exigencias objetivas del puesto de trabajo (E_o). A su vez, la empresa también puede aplicar estrategias de afrontamiento para mejorar el ajuste Persona-Entorno Objetivo, ¿Cómo?, mediante cambios en sus estrategias organizacionales de selección, promoción, remuneración, formación, diseño de puestos, para modificar el E_o y la P_o .

Para cerrar con éste modelo, se presenta la figura 6, es una ilustración en forma de U, donde se evidencia que el nivel más bajo de tensión psicológica en la curva, se produce cuando el trabajador y las características del puesto están ajustados entre sí ($P=E$). La tensión aumenta cuando las capacidades del trabajador están por debajo de las exigencias o recursos del puesto respectivamente ($P<E$) o están por encima de ellas ($P>E$) (Caplan, 1998, en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

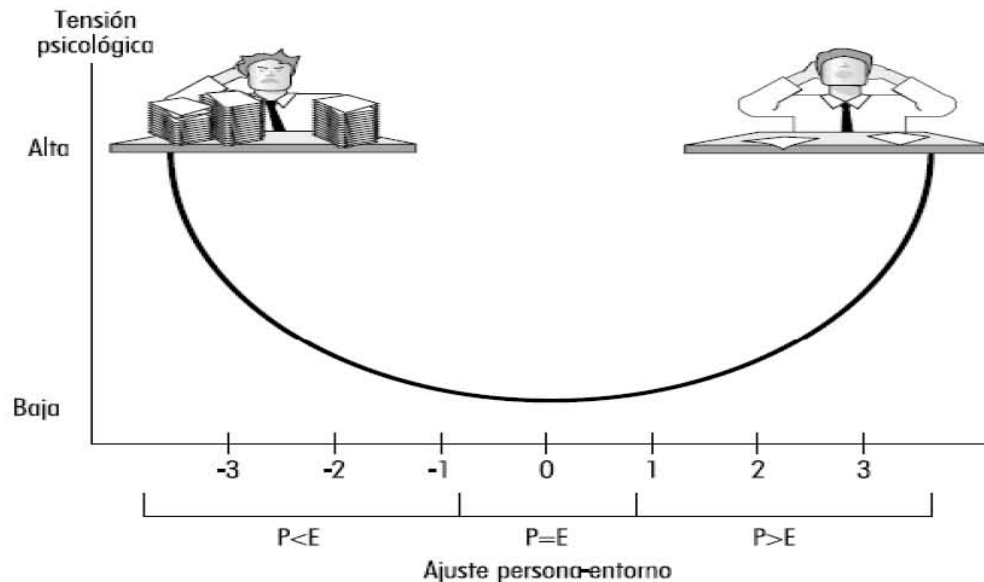


Figura 6. Relación hipotética en forma de U entre el ajuste persona-entorno y la tensión psicológica.

3) Modelo Control Personal Laboral (CPL) Juárez (2005)

Es un modelo integral y de carácter dinámico, producto de investigación realizada en México, su autor es Arturo Juárez (2005) y en él integra una dinámica de variables del contexto y de la persona. Los supuestos teóricos en los que se sustenta en modelo son:

Se basa en la premisa del control, y lo desglosa en control personal y control laboral, al primero lo define como la capacidad individual para el manejo adecuado de las emociones y de las cogniciones, determina la sensación de certidumbre y dominio. Al control laboral (situación externa) lo considera como la suma de factores que determinan el contexto social, es al mismo tiempo una variable situacional o de “estado” y que es más distal en su posibilidad de intervención.

Con la intención de mostrar gráficamente los conceptos anteriores, se presentan los dos elementos base del Modelo Control Personal/Laboral (CPL).

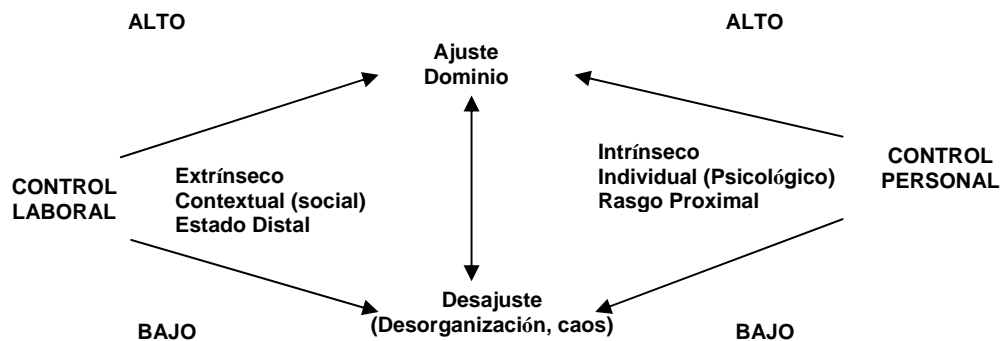


Figura 7. Dos dimensiones del modelo Control-Personal-Laboral (CPL).

En el apartado de control personal integra los elementos: **control emocional**, **auto eficacia** y **locus de control**. En el rubro de **control laboral** el modelo considera los elementos de: **libertad de decisión**, demandas psicológicas, apoyo

social laboral, inseguridad por estabilidad laboral, supervisión controlante, falta de recursos para el trabajo y reconocimiento y retroalimentación.

En la siguiente representación se aprecia el engrane de los elementos que conforman el modelo Control Personal Laboral (CPL).

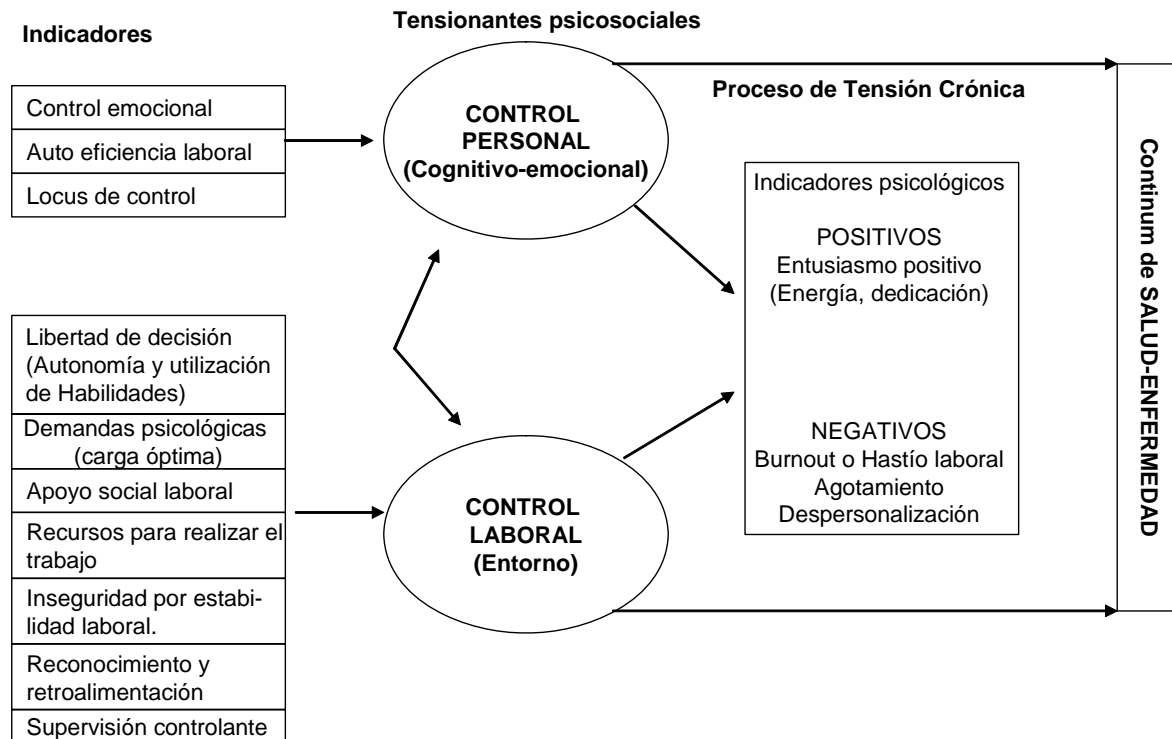


Figura 8. Modelo Control Personal Laboral (CPL).

Una de las mayores premisas del modelo, refiere que a mayor control percibido, tanto personal como laboral, habrá menor tensión crónica negativa (burnout o hastío laboral); existirán mayores niveles de tensión crónica positiva (entusiasmo laboral), redundando en mejores resultados de salud en general y un mejor desempeño del trabajador, pues se desarrollan sentimientos de maestría, motivación, satisfacción y estrategias de afrontamiento funcionales. En caso contrario (control laboral e individual bajo) existen altas probabilidades de generar sentimientos de desesperanza, desmotivación e insatisfacción prominentes, dando como resultado un desempeño laboral pobre y enfermedad (Juárez, 2005).

Otra de las premisas importantes cita que, hay una relación bidireccional y mutuamente influenciada entre el control personal y el control laboral, sin embargo, cada uno de ellos cuenta con determinantes propios e independientes. El eje conceptual que los liga es la percepción de control.

Las bondades y beneficios de este modelo son:

- Recupera la importancia de variables psicosociales que parecen trascendentales en la vida laboral de los mexicanos (inseguridad laboral, falta de recursos).
- Integra dos corrientes tradicionales en el tema del estrés, la innegable importancia del entorno y su influencia en la salud (epidemiología social) y por otro lado, el importante rol de las diferencias psicológicas individuales (psicología de la salud).
- Ofrece un marco de referencia conceptual sobre el control.
- Propone al término control como la explicación psicosocial que puede determinar en gran parte la respuesta de tensión positiva o negativa y por ende, el proceso inicial de trastornos de salud crónicos en los seres humanos.
- Presenta un enfoque biopsicosocial, salutogénico o de promoción de la salud.
- Es un aporte a las metodologías e instrumentos utilizados en la investigación de los factores psicosociales.
- Tiene carácter preventivo en la detección de estresores psicosociales.

Los tres modelos presentados (Karasek, Caplan y Juárez) son una muestra fehaciente de la importancia que ha cobrado las condiciones en las que el trabajador realiza su trabajo, y la influencia en la productividad o en la afectación de la salud integral de los miembros de una organización. A éste último rubro se le conoce en la investigación mundial como Efectos Psicológicos Negativos (EPN).

Los EPN son “estados no deseados que se reflejan en la eficiencia y en los estados de ánimo del trabajador; se manifiestan durante y después del trabajo y se expresan en diferentes niveles funcionales (fisiológico, psicológico y comportamental), pudiéndose presentar instantáneos, a corto o a largo plazo (Hernández y Dickinson, 2006).

Se dice que los EPN, están representados por crecientes problemas psicosociales laborales emergentes: el síndrome de burnout (agotamiento emocional), mobbing (acoso psicológico), karoshi (muerte súbita por exceso de trabajo), fatiga laboral, workaholism (adicción al trabajo), entre otros aspectos relacionados al estrés y la salud mental en las organizaciones (Juárez, 2007).

Los síndromes laborales mencionados no son los únicos problemas de salud que se presentan en las empresas, los trabajadores también pueden desarrollar otros síntomas como: dolores de espalda, mala digestión, dolores de cabeza, nerviosismo, alteraciones de carácter, insomnio, agresividad, pérdida de la memoria, etcétera. A nivel físico pueden exacerbarse los problemas de tipo coronario, cardiovasculares, tensión arterial, desórdenes metabólicos, consumo excesivo de cigarrillo, alcohol o estupefacientes, entre otros (Schnall, 2006; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006).

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2006), es una entidad gubernamental con un amplio soporte de información estadística, señala algunos puestos que presentan mayor riesgo psicosocial o más presencia de EPN y son:

- 🍏 Personal docente
- 🍏 Personal sanitario
- 🍏 Teleoperadores
- 🍏 Puestos de trabajo con atención al público.
- 🍏 Personal de la Administración Pública.

- 🍏 Trabajos con contenido monótono y repetitivo (cadenas de montaje) o en los que el trabajador carece totalmente de autonomía decisoria.
- 🍏 Puestos en los que se exige un nivel de rendimiento o dedicación muy elevado (ejecutivos o trabajos pagados conforme a productividad).
- 🍏 Personal con actividades relacionadas al transporte.

2.3 Trastornos Psicológicos derivados del Trabajo

Abordemos ahora los principales problemas laborales emergentes que tienen un carácter psicológico: estrés laboral, síndrome de estar quemado (burnout), muerte por exceso de trabajo (karoshi), apatía laboral (rust out) y acoso psicológico (mobbing).

2.3.1 Estrés Laboral

Para iniciar con el tema, es importante definir qué es el estrés. Fuentes (2003; pág.11), define al estrés como “un proceso de relación entre el sujeto con el entorno, y se produce cuando dicha relación se percibe como amenazante y desbordante de los propios recursos y pone en peligro el bienestar o la salud personal”.

Es importante señalar que el estrés no siempre es perjudicial y todos podemos sufrirlo en mayor o menor medida, pero algunas personas tienen más riesgo de padecerlo en función de sus características de personalidad. Aunado a ello, las repercusiones pueden ser positivas cuando son un estímulo para crear, innovar o mejorar la respuesta ante una situación, pero lo más común es que las consecuencias sean negativas e impliquen riesgos para la salud, el trabajo y las relaciones con los demás.

Conozcamos algunas estadísticas mundiales que hablan del impacto del estrés en la salud de los trabajadores. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España, reportó en Noviembre de 2007, los resultados de la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT), donde

hace referencia que un 22.5% de los trabajadores españoles, casi una cuarta parte del total, cree que el trabajo está afectando a su salud. Los colectivos que se consideran más afectados son los conductores, artesanos, mecánicos y personal sanitario. Las dolencias más atribuidas al trabajo son: el dolor de espalda, el de cuello y el estrés (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007).

En la década pasada, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, realizó un estudio entre los doce Estados Miembros de la Unión Europea, donde comprobó que el 30% de los trabajadores mencionaron que el trabajo era un riesgo para la salud (Paoli, 1992, citado en Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

En un reporte de The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), de Estados Unidos, informó que un cuarto de empleados considera sus trabajos como la principal causa de estrés en sus vidas; un 75% refiere que en la actualidad el empleado tiene más estrés en el trabajo que una generación anterior y que los problemas de salud están más fuertemente asociados con los problemas de índole laboral que con cualquier otra causa del estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares (NIOSH, 1999).

Los datos anteriores confirman la importancia del abordaje del estrés como una fuente de malestar presente en las organizaciones actuales. Adentrémonos en su estudio. El concepto de estrés fue introducido en 1926 por el fisiólogo canadiense, Hans Selye, y en 1956 se importó el concepto al campo de la psicología, desde entonces ha sido estudiado y explicado en tres direcciones como: **estímulo** (en el ámbito psicológico, lo consideran como las fuerzas externas que producen efectos transitorios o permanentes sobre las personas, Barragán, 2004); en su concepción como **reacción** es una **respuesta** automática del organismo a cualquier cambio ambiental, externo o interno, mediante la cual se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación. (Labrador, 1992, citado en Rodríguez, 2002); y/o **interacción estímulo-respuesta**

(representa una interrelación entre las características del estímulo y los recursos del individuo). En la actualidad, el último planteamiento se acepta como el más completo, pues considera que el estrés es una respuesta adaptativa mediada por las características individuales o procesos psicológicos, la cual a la vez es consecuencia de alguna acción, de una situación o evento externo que plantea a la persona especiales demandas físicas o psicológicas (Cano, 2002 e Ivancevich y Matterson, 1989, citados en Horta, 2007).

Como ejemplo de la concepción del estrés como respuesta, encontramos el modelo del NIOSH de Estados Unidos, mismo que se presenta en la siguiente figura. En esencia, este modelo sugiere que los estresores organizacionales son la fuente de estrés o enfermedad para la gente que trabaja en la empresa y sustenta la prevención del estrés en la atención primaria a los factores psicosociales (Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 1998).

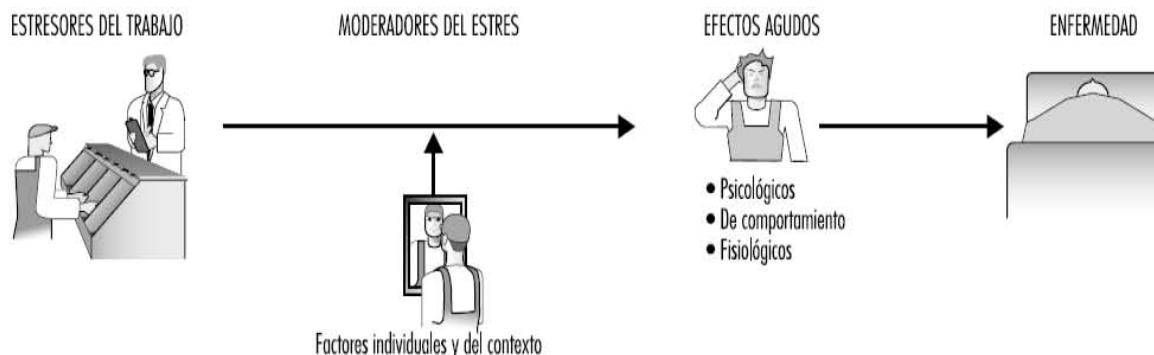


Figura 10. Modelo de estrés del Trabajo del National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).

En el abordaje del estrés desde el punto de vista de la interacción, el modelo más conocido es el modelo de la valoración de Lazarus y Folkman, 1984, que propone una serie de procesos cognitivos de valoración de la situación y valoración de los recursos del propio individuo para hacer frente a las consecuencias negativas de la situación. El estrés surgiría como consecuencia de la puesta en marcha de estos procesos de valoración cognitiva. Si el sujeto interpreta la situación como

peligrosa, o amenazante, y considera que sus recursos son escasos para hacer frente a estas consecuencias negativas, surgirá una reacción de estrés, en la que se pondrán en marcha los recursos de afrontamiento para intentar eliminar o paliar las consecuencias no deseadas (Cano, 2002).

Dado que los ambientes laborales actuales son más exigentes, el ritmo de producción más rápido, los periodos de entrenamiento más cortos, la realización del trabajo es con menos personal, se debe cubrir una cuota de producción, los niveles de apoyo social están disminuidos y la carga mental es mayor, se generan condiciones propicias para el surgimiento del estrés laboral.

El estrés laboral surge cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. Y puede definirse como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador (NIOSH 1999).

Slipak (2003, citado en Morales y Reyes, 2007), considera que existen dos tipos de estrés laboral:

1. **El episódico:** representado por una situación aislada (por ejemplo, un despido).
2. **El crónico:** se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes condiciones: ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, alteración de ritmos biológicos por cambios de turnos, responsabilidad y decisiones muy importantes, estimulación lenta y monótona o condiciones laborales inadecuadas.

Las condiciones laborales inadecuadas se convierten en **estresores** y pueden clasificarse en tres tipos:

Individuales: ambigüedad y conflicto del rol; sobrecarga de trabajo cuantitativa y cualitativa; desarrollo de la carrera y responsabilidad por otras personas.

1. **Grupales:** cohesión y respaldo del grupo.
2. **Organizacionales:** clima organizacional; estructura organizacional, territorio; tecnología y tipo de liderazgo directivo (Ivancevich y Mattesson, 1989, citado en Horta 2007).

A continuación se presenta un listado de factores que pueden desencadenar estrés, han sido recogidos en un amplio informe sobre el estrés laboral de la Comisión Europea (2000, citado en Cano, 2002 y complementada con datos del reporte NIOSH, 1999):

- ☛ Exceso o falta de trabajo.
- ☛ Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de lograr.
- ☛ Demasiadas responsabilidades o funciones.
- ☛ Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio.
- ☛ Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- ☛ Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- ☛ Falta de oportunidad para exponer las quejas.
- ☛ Responsabilidades múltiples, combinada con poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- ☛ Ambiente social inadecuado: superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
- ☛ Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado.
- ☛ Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- ☛ Falta de oportunidades de crecimiento.
- ☛ Cambios de puesto sin capacitación.
- ☛ Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- ☛ Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- ☛ Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- ☛ Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- ☛ Cualquier combinación de los factores anteriores

La reacción más frecuente cuando la persona se encuentra sometida a una reacción de estrés es la ansiedad. Los **síntomas** de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo: preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre sí mismo, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse.

2. A nivel fisiológico: sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, dilatación de pupilas, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, entre otras.

3. A nivel motor u observable: evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etcétera), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, hablar rápido, temblar, llorar, risas nerviosas, bostezos, falta de apetito, quedarse paralizado, etcétera (Morales y Reyes, 2007).

Aunado a los síntomas anteriores, el estrés laboral afecta la salud de los trabajadores en diversas formas y magnitudes, las más documentadas indican que produce efectos nocivos generando: enfermedades cardiovasculares, afecciones músculo-esqueléticas (en espalda, nuca, cuello y extremidades inferiores), alteraciones psicológicas (frustración, irritabilidad, ira, odio, celos, miedo, tristeza, autocompasión, sentimientos de inferioridad, enfado, depresión y agotamiento); tendencia a accidentes de trabajo y puede incidir en el surgimiento de cáncer, úlceras y en casos extremos influir en la aparición de tendencias suicidas (NIOSH, 1999 y Horta, 2007).

Al ser afectado el trabajador por el estrés, las organizaciones se ven impactadas en sus niveles de productividad, incremento de defectos o errores en la producción, rotación, accidentes laborales, enfermedades profesionales, ausentismo, clima laboral pobre y bajo nivel de arraigo a la organización.

2.3.2 Síndrome de Estar Quemado (Burnout).

El síndrome de Burnout, también conocido como síndrome de aniquilamiento, síndrome de estar quemado, síndrome de desmoralización, síndrome de estrés laboral asistencial o síndrome de agotamiento profesional, es considerado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral que provoca detrimento en la salud física y mental de los individuos (Apiquian, 2007; Reyes y Morales, 2007).

El termino Burnout fue utilizado por vez primera por el psicoanalista norteamericano Herbert Freudenberg, para denotar un estado de agotamiento físico y emocional resultante de las condiciones de trabajo. Este autor introdujo el concepto refiriéndose al proceso que experimentó en sí mismo y en sus compañeros, al estar laborando en una clínica para toxicómanos de Nueva York. Observó que al año de trabajar, la mayoría del personal que laboraba en este centro (gente optimista, con pensamientos idealistas, ingenuos y entregados al trabajo), sufría de una progresiva pérdida de energía, síntomas de depresión, apatía, culpa, omnipotencia, así como desmotivación en su trabajo y agresividad con sus pacientes, producto de una jornada laboral extensa, paga muy escasa, un contexto social muy exigente, tenso y comprometido (Corsi, s/f, Tous, 2007 y Juárez, 2005).

Sandoval (2000, citado en Juárez, 2005) define al Burnout como una experiencia subjetiva que tiene un matiz negativo para el individuo que lo padece, puesto que implica alteraciones emocionales, problemas con la demás gente, alteraciones psicofisiológicas y repercusiones negativas, no sólo para la persona, sino para la organización para la que trabaja.

Maslach y Jackson, especialistas americanas en Psicología Social, han definido el "*burnout*" como:

1. Un síndrome de estrés crónico de aquellas profesiones de servicios que se caracterizan por una atención intensa y prolongada con personas que están en una situación de necesidad o de dependencia. (Corsi, s/f)
2. Una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado (Buendía y Ramos, 1993, citados en Barragán, 2004).

Estas autoras señalaron que el síndrome del Burnout se caracteriza por un proceso tridimensional que engloba:

1. **Agotamiento emocional**: se define como cansancio y fatiga física, psíquica o como una combinación de ambos. Enmarca la sensación de no poder dar más de sí mismo a los demás.
2. **Despersonalización**: Es el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los clientes, pacientes, usuarios, etcétera. Se acompaña con un incremento de la irritabilidad y una pérdida de motivación.
3. **Abandono de la realización profesional**: Surge cuando las demandas propias del puesto rebasan sus capacidades como trabajador, entonces surgen respuestas negativas hacia sí mismo y hacia el trabajo, evitando las relaciones personales y profesionales, bajando el rendimiento laboral y surgiendo sentimientos de fracaso: falta de competencia, de esfuerzo o conocimientos, así como una insatisfacción generalizada.

Hay otro autor, Cherniss (1982, citado en Tous, 2007), describe al Burnout como un proceso que se desarrolla en tres fases:

Fase de estrés: Esta fase consiste en un desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de los que dispone el individuo para hacer frente a esos acontecimientos.

Fase de agotamiento: Es el surgimiento de la respuesta emocional inmediata del sujeto ante dicho desequilibrio, es decir, se presentan aquí sentimientos de preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento.

Fase de afrontamiento: En esta etapa se dan cambios en el comportamiento y actitudes del trabajador, caracterizándose por el trato impersonal, frío y cínico hacia los clientes.

Si bien no existe una definición universal de Burnout, se puede deducir que es una patología derivada del estrés laboral crónico, una experiencia subjetiva que engloba sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización, y generalmente se produce en el marco laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios y atención al público: médicos, enfermeras, profesores, psicólogos, trabajadores sociales, vendedores, personal de atención al público, policías, cuidadores, etcétera. Aunque también puede darse en directivos y en puestos no especializados.

Analizando la literatura, se pueden definir factores que influyen en el desarrollo del Burnout, entre los más representativos se encuentran:

- **Características del puesto y ambiente de trabajo:** los turnos laborales y el horario de trabajo, la seguridad y estabilidad en el puesto, la antigüedad profesional, el avance o estancamiento profesional, incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, la estructura y clima organizacional, oportunidad

para el control, retroalimentación, las relaciones interpersonales, salario y la estrategia empresarial.

- **Factores personales:** el deseo de destacar, alto grado de autoexigencia, baja tolerancia al fracaso, perfeccionismo al extremo, necesidad de control absoluto, sentimientos de indispensabilidad laboral, ambición, dificultad para expresar emociones, impaciencia, competitividad, pocos intereses, relaciones interpersonales escasas al margen del trabajo, idealismo y sensibilidad.

Se intensifica el Burnout si se mezcla con las siguientes características o condiciones:

- No hay una preparación adecuada compatible con las exigencias del puesto.
- Hay dificultad para solicitar apoyo o ayuda a compañeros.
- No hay compatibilidad de ideas, metas o valores con el equipo de trabajo.
- Se experimentan sentimientos de culpa o miedo cuando no se cumplen las tareas asignadas.
- No hay capacidad para compartir preocupaciones laborales con la pareja, familia o amigos.
- Ausencia o déficit de descanso reparador.
- No encuentra otro empleo cuando desea cambiarlo.
- Hay alta necesidad de estimación ajena.
- Mayor antigüedad en el puesto.
- Mayor edad.
- El trabajador es de sexo femenino (Apiquian, 2007, Fuentes,2003).

El **Maslach Burnout Inventory (MBI)**, es el instrumento más conocido y aplicado a nivel internacional para medir Burnout, en profesionales de servicios sanitarios y

de docencia. Es un cuestionario conformado por 22 ítems, dividido en 3 subescalas: cansancio emocional (9 ítems), despersonalización (5 ítems) y baja realización personal (8 ítems). Se caracteriza por altos niveles de validez y fiabilidad y ha permitido el desarrollo de tres líneas de Investigación:

a) **Análisis individualista del Burnout**: Esta línea de investigación sostiene que el Burnout afecta principalmente a individuos con características de personalidad que le hacen vulnerable a los factores o elementos estresantes.

b) **Estudio del puesto de trabajo**: El rubro de investigación de éste apartado, sostiene que el Burnout es producto del entorno laboral y la naturaleza de las tareas –de tipo asistencial- que realiza la persona en el puesto. Además las personas con las que se trabaja, son las fuentes de estrés, debido a que no existe una previsión y planificación de la conducta de los demás.

c) **Análisis del Burnout producto de la interacción de múltiples factores**: En este apartado, se dice que, hay situaciones de índole cultural, ocupacional, educacional, individual o de personalidad que se conjugan en el surgimiento del Burnout, dando como consecuencia: deterioro en la calidad de servicio, ausentismo laboral, rotación de personal y abandono del puesto de trabajo (Tous, 2007).

Apiquian (2007), a través del estudio de diferentes autores que abordan el Burnout, realizó una compilación de consecuencias del estrés laboral asociadas a este síndrome, las describe conductualmente en síntomas psicosomáticos, emocionales y conductuales, se muestran a continuación.

Síntomas psicósomáticos	Síntomas emocionales	Síntomas conductuales
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fatiga crónica. ◦ Dolores de cabeza. ◦ Dolores musculares (cuello, espalda). ◦ Insomnio. ◦ Pérdida de peso. ◦ Úlceras y desórdenes gastrointestinales. ◦ Dolores en el pecho. ◦ Palpitaciones. ◦ Hipertensión ◦ Crisis asmáticas. ◦ Resfriados frecuentes. ◦ Aparición de alergias. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Irritabilidad. ◦ Ansiedad generalizada y focalizada en el trabajo. ◦ Depresión. ◦ Frustración. ◦ Aburrimiento. ◦ Distanciamiento afectivo. ◦ Impaciencia. ◦ Desorientación. ◦ Sentimientos de soledad y vacío. ◦ Impotencia. ◦ Sentimiento de omnipresencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cinismo. ◦ No verbalizar. ◦ Apatía. ◦ Hostilidad. ◦ Susplicacia. ◦ Sarcasmo. ◦ Pesimismo. ◦ Ausentismo laboral. ◦ Abuso de café, tabaco, fármacos, etcétera. ◦ Relaciones distantes y frías. ◦ Tono de voz elevado (gritos frecuentes). ◦ Llanto inespecífico. ◦ Dificultad de concentración. ◦ Disminución de contacto con clientes. ◦ Incremento de conflictos con compañeros. ◦ Disminución de la calidad del servicio prestado. ◦ Agresividad. ◦ Cambios de Humor. ◦ Irritabilidad. ◦ Aislamiento. ◦ Enfado frecuente.

Figura 9. Consecuencias del Burnout en las personas a nivel: psicósomático, emocional y conductual.

Es necesario señalar, no sólo el trabajador resulta afectado por el Burnout, también hay consecuencias para: **los clientes** que reciben el servicio (trato frío, poco humano, carente de sensibilidad, entre otros); **las empresas**, pues se ven impactadas en sus costos económicos, hay pérdida de eficiencia y eficacia para conseguir sus objetivos (mayor número de errores en el trabajo, alteraciones en sus redes de comunicación y disminución en la calidad del servicio prestado (Pando, 2007).

2.3.3. Muerte por exceso de Trabajo (Karoshi)

Se denomina Karoshi a un fenómeno surgido en Japón en la década de los 80, es un síndrome de índole laboral que lleva a la muerte a sus víctimas mediante ataque cardíaco provocado por hemorragia cerebral o trombosis. También se le conoce como “la muerte por exceso de trabajo” y por afectar principalmente a ejecutivos altamente entregados a su actividad laboral (gente con jornadas de trabajo cargadas de tiempo extra, sin goce de vacaciones -por decisión propia- y carga mental al extremo).

La OIT a finales de los años 80 detectó un notable incremento de mortalidad en Japón, en hombres cuyas edades oscilaban entre los 25 a 60 años de edad. Para 1992, el gobierno japonés reconoció por primera vez, que es posible morir por la falta de descanso causado por las obligaciones laborales, dando origen al término “karoshi” que se hizo sinónimo en todo el mundo de la muerte súbita por exceso de trabajo.

En Japón, el Karoshi es considerado uno de los problemas sociales más preocupantes, la situación no se ha mejorado con los años (aun con los controles administrativos impuestos), y de hecho, la tendencia se agrava por las condiciones de trabajo a las que se enfrenta la fuerza laboral: temor a perder el empleo por recesión económica, desequilibrio entre la vida personal versus laboral, competencia feroz por el ascenso, el prestigio y por el orgullo de “samurai” que los impulsa a seguir trabajando.

Las cifras son variadas en cuanto al número de muertes debidas al Karoshi; por ejemplo, el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar del Japón, señaló que en ese país, en el año 2006, murieron al menos 147 personas; otras 66 se suicidaron o intentaron acabar con su vida por cuestiones relacionadas a la presión laboral; otras 355 iban a recibir compensación del Gobierno por haber sufrido enfermedades derivadas del exceso de trabajo (principalmente derrames cerebrales y ataques al corazón) y otros 819 trabajadores solicitaron a éste gobierno compensación económica por problemas mentales derivados de la carga de trabajo, de tales reclamaciones fueron aprobadas 205, lo cual representó un incremento del 25 por ciento, con respecto al año anterior (Agencia EFE, 2007).

Un dato que contrasta con la cifra anterior, es el que reporta, Hiroshi Kawahito, Secretario general del Consejo Japonés de Defensa para los damnificados por Karoshi (citado en González, 2005), refiere que cerca de 20,000 japoneses mueren al año por exceso de trabajo.

En China, el Karoshi ya tiene registros de daños causados en la población económicamente activa, los datos indican que cada año muere un promedio de 600,000 profesionales y que la media de vida de los “intelectuales” alcanza los 58 años, diez años menos que la media nacional; la situación se agudiza en los “genios” tecnológicos e informáticos que trabajan en Zhongguancun, el “Silicon Valley” chino, donde llegar a los 54 años es un acontecimiento y donde el 70% podría morir de Karoshi (Brady, 2007).

El último autor citado, menciona como perfil básico de la población afectada por Karoshi en China, a: los profesionales independientes de entre 30 a 60 años (informáticos y jóvenes ejecutivos); siguen, periodistas, agentes de bolsa, agentes de seguros, taxistas, guardias de tráfico, abogados, profesores, entre otros.

En nuestro país, no hay datos oficiales que hablen específicamente de Karoshi. En el Reporte de Indicadores Económicos del Banco Mundial, indican que México incrementó en las dos últimas décadas la intensidad del tiempo laboral, pasando de 43 a 45 horas semanales trabajadas, constituyéndose como uno de los índices

más altos de Latinoamérica. Los analistas de tal organismo señalan que esta situación obedece a una mayor necesidad económica, a la reducción del mercado de clientes y sobre todo, al aumento de competitividad (González, 2005).

El Karoshi es un problema perfectamente documentado en Japón y en China, en el resto del mundo la enfermedad es aún vista como una mera curiosidad, propia de las características de los orientales; sin embargo, las compañías deben alzar sus radares para evitar más lesiones o daños en su población, lo cual afectará indiscutiblemente los niveles de productividad e inversiones en materia de prevención de riesgos laborales.

2.3.4 Apatía Laboral (Rust out)

El término rust out nace en Estados Unidos, en los años 80, tras la crisis del petróleo en 1973, la cual trajo un duro ajuste en las plantillas de personal. El rust out, es considerado un malestar psicológico caracterizado por apatía y aburrimiento, lo padecen los trabajadores que lograron “sobrevivir” a los recortes de plazas en las empresas afectadas por las crisis económicas.

Este recorte de plazas generó – y actualmente se sigue con esta tendencia- la eliminación de niveles jerárquicos, el ocaso de los mandos intermedios, disminución en las posibilidades de ascenso o promoción a puestos de mayor envergadura, congelamiento de niveles salariales y ralentización de la carrera profesional. Como consecuencia, los trabajadores se ven inmersos en un mercado laboral poco atractivo y disminuido en oportunidades de crecimiento.

El resultado de las situaciones anteriores, impacta definitivamente en los niveles de motivación del personal, aparece la apatía y el realizar el trabajo con el mínimo esfuerzo, se vuelven premisas que imperan en las corporaciones.

El rust out o aburrimiento, se manifiesta en el trabajador mediante síntomas de apatía, depresión, descontrol de las emociones, angustia y en casos severos desarrollan conductas escapistas: consumo de alcohol, consumos compulsivos, etcétera. Con estas características se puede definir al rust out como una molestia

psicológica que presentan los trabajadores de las organizaciones y está impregnada de aburrimiento y desmotivación por el panorama profesional al que se enfrentan.

Las personas afectadas por el “rust out” reducen sus niveles de productividad en la organización, al estar en gran parte de la jornada laboral paralizado, carente de objetivos, desmotivados, sin ánimo para crear, operar o actuar. Tienen miedo a opinar, a proponer. Han visto a sus compañeros prejubilados, despedidos. Así que han decidido mantener un “perfil bajo”, no destacar ni en positivo, ni en negativo.

Hay dos grandes sectores de la población afectados por el aburrimiento o apatía (rust out), son los trabajadores de aproximadamente 40 años, con posiciones de mandos medios, que han visto truncado su desarrollo laboral y los jóvenes, considerados como integrantes de la generación más calificada de la historia, a la que ni se le ofrece, ni se le demanda puestos acordes a su nivel de conocimiento. Esta población se encuentra sobre calificada y las empresas no ofrecen la cantidad necesaria de puestos para absorberlos, generando subempleo, así se pueden encontrar profesionistas realizando actividades con un nivel de requerimientos inferiores a los que fue capacitado en los centros universitarios (Fernández, 2005).

2.3.5 Acoso Psicológico (Mobbing)

El acoso psicológico, es otra consecuencia de las condiciones laborales estresantes, es un fenómeno psicológico y social ampliamente estudiado en Europa y en países de primer mundo, donde se le considera un riesgo laboral psicosocial emergente, por el impacto tan profundo que está causando en la población trabajadora. Pueden referirse también a éste fenómeno como: mobbing, psicoterror laboral, acoso moral, hostigamiento psicológico en el trabajo, síndrome del chivo expiatorio, entre otros.

Con la finalidad de conocer más afondo qué es el mobbing o acoso psicológico, las características y comportamientos que lo definen, cuáles son las fases en las que se desarrolla, quiénes lo padecen, que trastornos presentan quienes lo practican, cuáles son las causas, qué consecuencias genera a nivel individual, organizacional y social, pasemos al siguiente capítulo.

*La violencia es el último recurso del incompetente.
Isaac Asimov.*

CAPÍTULO 3. ACOSO PSICOLÓGICO (MOBBING)

En los capítulos anteriores se habló de la evolución del trabajo y las condiciones estresantes en las que millones de trabajadores desempeñan sus actividades, así mismo se dio una semblanza de las principales afectaciones psicológicas que aquejan a ésta población. Este capítulo, versará sobre una problemática mundial llamada Acoso Psicológico o Mobbing, la cual está minando de manera directa e irracional a: los trabajadores, las relaciones interpersonales, el clima laboral, los niveles de productividad, los costos y por supuesto y de manera dramática, está incidiendo negativamente en la salud psicológica y física del personal en las organizaciones.

3.1 Definición de Acoso Psicológico (Mobbing).

En inglés como sustantivo **Mob** significa horda, turba, bandada, pandilla y como verbo **to mob** significa acosar, agobiar, atacar, apiñarse, abrumar, molestar, fastidiar, incomodar, amontonarse, aplastar, linchar, apretar. Este término surge en el campo de estudio de la Etología, el premio Nóbel alemán Konrad Lorenz, lo utilizó al estudiar y describir conductas de supervivencia de algunas especies animales, que empleaban el ataque en coaliciones de miembros débiles de una misma especie animal, contra individuos más fuertes que ellos (González, De Cabo, Martín y Franco, 2004; Niño, 2004 y Mercado 2006).

El Mobbing definitivamente es un anglicismo y se ha traducido al castellano como acoso psicológico, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral, acoso moral, violencia laboral, agresión psicológica, abuso emocional, maltrato psicológico, entre otros. En México, puede ser entendido y asociado con las expresiones populares de: “agarrar de barquito”, “cargar carrilla”, “agarrar de su puerquito”, “cargar calor”, “agarrar de botana”, “chivo expiatorio”, “agarrar de bajada”, “echar grilla”, “hacerle la vida de cuadritos a alguien”, entre otros.

Los términos o sinónimos pueden parecer divertidos, pero el Mobbing, no tiene nada de gracioso, de hecho es un fenómeno ampliamente estudiado en países desarrollados y hay legislación laboral en países como Suecia, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos, Italia, Australia y España, en los dos primeros además de leyes laborales existe desde los años noventas, regulación legal que impone penas de multa y privación de la libertad a quien se le encuentre culpable de ejercerlo. Aunado a ello, en España, el Mobbing está reconocido como un riesgo de trabajo (Juárez, Hernández y Ramírez, 2005; Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002 y Cuellar, 2007).

Algunos autores hacen referencia al mobbing como: “la nueva plaga del siglo XXI”, “una lacra laboral”, “el crimen perfecto”, “el más antilaboral de los conflictos en la empresa”, “una lenta y silenciosa alternativa de despido”, etcétera, sin duda es un concepto con importantes aspectos laborales, clínicos y jurídicos. Por ende, se constituye como un tema serio y delicado, el cual empezó a estudiarse a principios de los años ochentas, por el psicólogo alemán –fincado en Suecia- Heinz Leymann, quien se percató de que muchos de sus pacientes asistían “moralmente destrozados, con cuadros depresivos profundos que incluían daños físicos e ideas recurrentes de suicidio, e incluso con síntomas de estrés postraumático equiparables a quienes se han visto sometidos a experiencias de guerra, secuestros, terror y tortura” (Cuellar, 2007; pág.36).

Leymann toma el concepto Mobbing de los estudios realizados por Konrad Lorenz y lo aplica al ámbito laboral como: “situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejerce 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 que finalmente esa persona o personas acaben por abandonar el lugar de trabajo” (Fretes, 2006; pág. 1).

Europa, es el continente que mayores y más profundas aportaciones ha realizado al estudio del Mobbing, aquí retomaremos las definiciones de los autores más destacados en la explicación de éste tema. La psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen señala al Mobbing como “cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro, o degradar el clima de trabajo” (López y Vázquez, 2003; pág.50).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002), definió al acoso moral en el lugar de trabajo como un comportamiento irracional -que discrimina, humilla, debilita o amenaza- repetido con respecto a un empleado o a un grupo de empleados, que constituyen un riesgo para la salud –mental o física- y la seguridad del empleado.

Iñaki Piñuel, doctor en psicología, español, catedrático de la Universidad Alcalá de Henares, define al mobbing como “el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador” (Piñuel, 2005; pág. 22).

Este mismo autor menciona que el objetivo de la práctica del mobbing es destruir intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, el cual se aprovecha de las condiciones ofrecidas por el entorno laboral (desorganización, caos, burocracia, urgencia, reducción de costes, cambios acelerados, por citar algunos) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Analizando las definiciones podemos mencionar, el Mobbing se caracteriza por:

- 🖥️ Ser un problema grave de relación interpersonal gestado al interior de las organizaciones y caracterizado por el desequilibrio de fuerzas.
- 🖥️ El agresor utiliza de manera recurrente la violencia sutil y refinada.
- 🖥️ Aplicación de maltrato modal y verbal.
- 🖥️ Manipulación psicológica de la víctima.
- 🖥️ Impera el deseo de destruir, herir, eliminar y excluir de la organización a la persona que elige el acosador.
- 🖥️ La continuidad a la exposición a las conductas de acoso (mínimo 6 meses) y con frecuencia de al menos una vez a la semana.
- 🖥️ Hay un objetivo o intención muy claro en el acoso: causar daño.
- 🖥️ El daño afecta a la víctima en su salud: física y mental, repercutiendo en su entorno laboral, familiar y social.
- 🖥️ Se convierte en un estresor laboral y emerge como un riesgo laboral.

Dado que el término mobbing tiene varias acepciones, y con la finalidad de ser claros y manejar un solo concepto, en el presente trabajo se abordará como acoso psicológico.

3.2 Acoso Psicológico (Mobbing) en cifras.

Una vez que se ha definido el mobbing y determinado sus características, es importante conocerlo en cifras para identificar su magnitud, alcance y penetración en los mercados laborales:

Varios autores y dependencias coinciden en la siguiente información:

- 🗨️ En 1992, en Suecia, Leyman, realizó los primeros estudios metodológicamente rigurosos (entrevistó a 2400 trabajadores), determinó que el Mobbing lo sufría un 3.5%. Del total de la población laboral en Suecia representada por 4.4 millones, habían sido afectados unos 154 000 trabajadores.

- ☛ En 1995 se estimó que en Suecia entre el 10 y el 20% de los suicidios tenían su origen en situaciones de acoso psicológico.
- ☛ En 1998, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reportó que el mobbing estaba presente en un 5% de la población trabajadora; para 1999 el porcentaje se incrementó a un 7%.
- ☛ En el 2000, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo estimó que el porcentaje de Mobbing era del 9% en los trabajadores de Europa, es decir, 12 millones de personas estaban directamente afectadas.
- ☛ En Estados Unidos, según datos de The Workplace Bulling & Trauma Institute, el 16.8% de la población de trabajadores estadounidenses sufría o había sufrido de acoso en el trabajo. La encuesta se realizó a finales del año 2000.
- ☛ En 2001, Iñaki Piñuel, realizó un estudio en España con la Universidad Alcalá de Henares, e identificó que aproximadamente un 11.44% de los trabajadores españoles se consideraba víctima de acoso psicológico.
- ☛ En este mismo año, el dictamen del Comité Económico y Social Francés considera que la mayoría de las víctimas eran mujeres de más de 40 años. Con respecto a esta situación, M.F. Hirigoyen mencionó que el fenómeno afectaba a un 70% de las mujeres, en comparación del 30% de los hombres.
- ☛ En 2002, en el mes de septiembre, el diario español El País publicó un artículo en el cual se indicaba que el 15% de las bajas laborales encubrían situaciones de acoso en el trabajo, afectando a 2 000 000 de trabajadores.
- ☛ En Canadá, el estudio titulado Quand le travail devien indécent: le barcélement psychologique au trivial, reportó que el 10.9% de los trabajadores encuestados vivían una situación de acoso y un 18% lo había experimentado en el último año.
- ☛ En 2005, Manuel Hernández, fundador de “Acción contra el Acoso Laboral” refirió que en Madrid existían 350 mil personas que sufrían

acoso psicológico. Según sus cálculos, unos cien mil casos podrían producir pérdidas al Estado y a las empresas por 500 millones de euros al año. También mencionó que en Alemania e Inglaterra, se gastaban 51 y 19.8 millones de euros, respectivamente, en solucionar el problema.

- ☛ Cifras recientes indican que en la Unión Europea, aproximadamente 20 millones de trabajadores experimentan en sus centros de trabajo los efectos del acoso psicológico.
- ☛ El acoso es más frecuente en personal de: administración pública, enseñanza, actividades financieras, comercio, industria militar, medios de transporte y comunicaciones, así como, colectivos de la salud (especialmente enfermería), trabajadores sociales e incluso miembros de organizaciones sin ánimo de lucro o de tipo religioso.
- ☛ En España, el sindicato de enfermería SATSE, señaló que existen aproximadamente 750 000 profesionales de su gremio, en éste país, sufriendo las consecuencias del acoso psicológico.
- ☛ En Gran Bretaña se ha estimado que supone la pérdida anual de casi diecinueve millones de jornadas laborales.
- ☛ España gasta anualmente 90 millones de euros, por bajas o invalidez profesional.
- ☛ En 2005, según estadísticas de la Dirección de Trabajo de Chile, el 30% de los trabajadores denunció ser víctima de acoso.
- ☛ En México un estudio realizado en una población universitaria de Guadalajara en 2005, muestra que el 10.3% de los trabajadores habían sido víctimas de acoso laboral (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002; Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2002; Pérez, 2001; Laskowsky y Loreto (2005); Fuentes, 2006; Acosta, 2005; Juárez, Hernández y Ramírez, 2005; Góngora, Lahera y Rivas 2002; Gómez, 2006).

Como se puede observar el acoso psicológico (mobbing) es una situación que afecta a sectores importantes en diferentes países, hay mayor información en naciones desarrolladas que se han preocupado por los efectos de éste fenómeno, en Latinoamérica y México la investigación e información es escasa, aun cuando lamentablemente es una situación presente en las empresas de la región.

3.3 Características definitorias del Acoso Psicológico Mobbing.

El acoso psicológico (mobbing) tiene características que lo definen, Heinz Leyman es el investigador encargado de dar forma al concepto y es quien además de realizar los primeros estudios clínicos y epidemiológicos, describió de manera operativa 45 actividades típicas de mobbing. Estas actividades están enmarcadas en un cuestionario llamado LIPT o “Leymann Inventory of Psychological Terrorization”, y como instrumento ha sido utilizado en varias investigaciones. Conceptualmente, Leymann clasifica las estrategias de acoso psicológico en cinco grandes apartados, los cuales son:

Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima a comunicarse adecuadamente con otros: el acosador impone con su autoridad lo que puede decirse y lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír (preguntas 1-11 del LIPT).

Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga posibilidad de mantener contactos sociales: 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 (preguntas 12-16 del LIPT).

Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral: Bromas y burlas sobre la víctima, su familia, orígenes, antecedentes y entorno (preguntas 17-31).

Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y sus tareas mediante desprestigio profesional: Se asigna a la víctima tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o no se le

permite hacer nada; se le critican los más mínimos errores o defectos; se desprecia su trabajo y sus capacidades profesionales (preguntas 32-38).

Actividades de acoso que afectan la salud física o psíquica del

acosado: El sometimiento a un régimen de acoso psicológico tiene efectos negativos, psicológicos y psicosomáticos, en el afectado, pero lo que se evalúa en este cuestionario son las conductas del acosador/es, no su repercusión en el acosado (preguntas 39-45) (Laskowsky y Loreto 2005).

La siguiente tabla describe las actividades de acoso antes mencionadas.

ACTIVIDADES DE ACOSO PARA REDUCIR LAS POSIBILIDADES DE LA VÍCTIMA DE COMUNICARSE ADECUADAMENTE CON OTROS, INCLUIDO EL PROPIO ACOSADOR.
1.- El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidades de comunicarse. 2.- Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla. 3.- Los compañeros le impiden expresarse. 4.- Los compañeros le gritan, le chillan o injurian en voz alta. 5.- Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados. 6.- Se producen críticas hacia su vida privada. 7.- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas. 8.- Se le amenaza verbalmente. 9.- Se le amenaza por escrito. 10.- Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etcétera). 11.- Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros como si no le vieran o no existiera.
ACTIVIDADES DE ACOSO PARA EVITAR QUE LA VÍCTIMA TENGA POSIBILIDAD DE MANTENER CONTACTOS SOCIALES.
12.-No se habla nunca con la víctima. 13.-No se le deja que se dirija a uno 14.-Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros 15.-Se prohíbe a sus compañeros hablar con él. 16.-Se niega la presencia física de la víctima.
ACTIVIDADES DE ACOSO DIRIGIDAS A DESACREDITAR O IMPEDIR A LA VÍCTIMA MANTENER SU REPUTACIÓN PERSONAL O LABORAL

<p>17.- Se maldice o se calumnia a la víctima.</p> <p>18.- Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang del acoso sobre la víctima.</p> <p>19.- Se ridiculiza a la víctima.</p> <p>20.- Se le atribuye a la víctima una enfermedad mental.</p> <p>21.- Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.</p> <p>22.- Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.</p> <p>23.- Se imitan sus gestos, su postura, su voz, su talante con vistas a ridiculizarlos.</p> <p>24.- Se atacan sus creencias políticas o religiosas.</p> <p>25.- Se hace burla de su vida privada.</p> <p>26.- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.</p> <p>27.- Se le obliga a realizar un trabajo humillante.</p> <p>28.- Se monitoriza, anota, registra, y consigna inequitativamente el trabajo de la Víctima en términos malintencionados.</p> <p>29.- Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.</p> <p>30.- Se le injuria en términos obscenos o degradantes.</p> <p>31.- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.</p>
<p>ACTIVIDADES DE ACOSO DIRIGIDAS A REDUCIR LA OCUPACIÓN DE LA VÍCTIMA Y SUS TAREAS MEDIANTE DESPRESTIGIO PROFESIONAL</p>
<p>32.- No se asigna a la víctima trabajo ninguno.</p> <p>33.- Se le priva de cualquier ocupación, y se le vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.</p> <p>34.- Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.</p> <p>35.- Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.</p> <p>36.- Se le asignan sin cesar tareas nuevas.</p> <p>37.- Se le hace ejecutar trabajos humillantes.</p> <p>38.- Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.</p>
<p>ACCIONES DE ACOSO QUE AFECTAN LA SALUD FÍSICA O PSÍQUICA DEL ACOSADO</p>
<p>39.- Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.</p> <p>40.- Se le amenaza físicamente.</p> <p>41.- Se arremete físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.</p> <p>42.- Se arremete físicamente, pero sin contenerse.</p> <p>43.- Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.</p> <p>44.- Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.</p> <p>45.- Se arremete sexualmente a la víctima.</p>

Figura 10. Cuestionario LIPT de Heinz Leymann

Fuente: Leymann (1996, citado en Fuentes, 2006 y Bosqued, 2005)

En España, el acoso psicológico en el trabajo (mobbing) ha sido ampliamente estudiado por varios personajes, los más destacados son el catedrático de psiquiatría González de Rivera y el profesor Iñaki Piñuel, el primero ha contribuido en el estudio del mobbing, con la ampliación del instrumento LIPT de Heinz Leymann, pues observó que en este instrumento, no se contemplaban estrategias de acoso relativamente frecuentes, por lo que modificó el cuestionario original añadiendo 15 conductas. Además cambió el apartado de opciones de respuesta a una escala tipo Likert, donde otorgó la posibilidad de señalar la intensidad con la que se presenta cada una de las conductas de acoso, así el cero indica “una conducta que no ha tendido lugar” hasta cuatro “conducta de intensidad máxima”.

En la siguiente tabla se observarán las adiciones realizadas por González de Rivera al LIPT (Mobbingopinion, 2005 citado en Laskowsky y Loreto, 2005).

- 46.- Ocasionar daños en sus pertenencias o en su vehículo.
- 47.- Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).
- 48.- Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.
- 49.- Se someten informes confidenciales o negativos sobre usted, sin notificárselo ni concederle oportunidad de defenderse.
- 50.- Las personas que le apoyan reciben amenazas o son presionadas para que se aparten de usted.
- 51.- Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.
- 52.- No le pasan las llamadas, o dicen que no está.
- 53.- Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.
- 54.- Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.
- 55.- Ocultan sus habilidades y competencias especiales.
- 56.- Exageran sus fallos y errores
- 57.- Informan mal sobre su permanencia y dedicación.
- 58.- Controlan de manera muy estricta su horario.
- 59.- Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho, se lo niegan o le ponen trabas y dificultades.
- 60.- Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.

Figura 11. Versión modificada del LIPT de H. Leymann por González de Rivera.

Otro investigador español destacado es Iñaki Piñuel, quien junto con su grupo de investigación diseñó el **Barómetro Cisneros I y II**, acrónimo que identifica al **Cuestionario Individual sobre Sicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales**, en el año 2001, lo aplicó a mil personas de diferentes sectores de Madrid, Alcalá de Henares y Guadalajara, permitiendo identificar las conductas de acoso más frecuentes en las organizaciones laborales de ese país. Los resultados han sido considerados como una radiografía exacta de la situación del Mobbing en España y se publicaron en la revista AEIDPE en Junio de 2001. Con este estudio se evidenció que el mobbing lo sufre uno de cada seis trabajadores, equivalente al 15% de la población española, representando más de millón y medio de personas.

Los diez comportamientos de mobbing más encontrados en el estudio, son:

10 COMPORTAMIENTOS DE MOBBING MÁS FRECUENTES	% Sobre población activa
1. Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna.	9.29
2. Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales.	9.12
3. Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo.	8.71
4. Evaluar su trabajo de manera in equitativa o de forma sesgada.	8.64
5. Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o terceros.	7.97
6. Amplificar o dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.	7.63
7. Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona.	7.46
8. Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irracionales.	7.36
9. Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior.	7.13
10. Ningunear*, ignorar, excluir o hacerle el vacío, fingir no verle, o hacerle invisible.	7.00

*Negar

Tabla 12. Los 10 comportamientos de mobbing más frecuentes según el Barómetro de Cisneros II

Fuente: Barómetro Cisneros II, Piñuel y Oñate, 2002 (citado en Piñuel, 2005).

En Alemania existe otro grupo de investigadores que se ha dedicado a estudiar el acoso psicológico (mobbing), conformado por Carmen Knorz , Dieter Zapf y Matthias Kulla, ellos establecieron una lista similar a la de Leymann, en la cual integran 35 conductas para enfatizar características definitorias de mobbing.

Las dividieron en siete categorías:

- Ataques a la víctima con medidas organizacionales.
- Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social.
- Ataques a la vida privada de la víctima.
- Violencia física o psicológica.
- Ataques a las actitudes de la víctima.
- Agresiones verbales.
- Rumores (Sánchez y Sanz, s/f).

Ataques a la víctima con medidas organizacionales

- » El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
- » Cambiar la ubicación de una persona separándola 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.
- » Asignar tareas con datos erróneos (habitualmente iniciales).

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

- » Criticar permanentemente la vida privada de una persona.
- » Terror telefónico llevado a cabo por el hostigador.
- » 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.
- » Mofas a la nacionalidad de la víctima.

Agresiones verbales

- » Gritos o insultos.
- » Críticas permanentes del trabajo de la persona.
- » Amenazas verbales.

Rumores

- » Hablar mal de la persona a su espalda.
- » Difundir rumores acerca de la víctima.

Figura 13. Conductas clasificadas por factores, según: Zapf, Knorz y Kulla
Fuente: Zapf, Knorz y Kulla 1996, citados en Sánchez y Sanz (s/f).

3.4 Diferencias entre lo que es y no es Acoso Psicológico (Mobbing.)

Como se ha observado el acoso psicológico en el trabajo (mobbing), es sin duda toda manifestación de conducta abusiva, basada en comportamientos, gestos, verbalizaciones, escritos y omisiones, cuya finalidad es atentar contra la dignidad y la integridad física, moral y psicológica de una persona, que está en desventaja con respecto a otra por cuestiones laborales.

Es fundamental **no confundir situaciones y/o síndromes laborales con el término acoso psicológico (mobbing)**, y éstas son:

SITUACIONES:

- ▶▶ **Condiciones Generales de Trabajo:** Tener un mal día en la oficina; ser parte de una discusión en el trabajo; estar saturado de actividades; disponer de pocas funciones en el puesto; trabajar en una situación de clima laboral pobre, entre otras. Si sólo son situaciones independientes no deben confundirse con acoso psicológico.
- ▶▶ **Supervisión estricta:** si el jefe es “incisivo”, “quisquilloso”, y/o “mano dura” para conseguir resultados, sin la intención de opacar, amedrentar, intimidar o hacer salir de la organización a la persona no hay acoso psicológico.
- ▶▶ **Un conflicto interpersonal,** si es una situación aislada o no existe empatía o gusto por relacionarse con alguna persona de la empresa, no se está hablando de mobbing, hay que recordar que éste se caracteriza por persistencia y frecuencia de conductas hostiles, debe ser en un lapso de aproximadamente seis meses y al menos una vez a la semana.

En la tabla presentada a continuación, se presentan algunas diferencias entre lo que podría ocurrir en un entorno laboral normal, donde es habitual la presencia de situaciones de “conflictos saludables”, y otras más sugerentes de acoso psicológico “mobbing”.

Diferencias entre “conflictos saludables” en el trabajo y situaciones de Mobbing	
A pesar de los “conflictos saludables” en el trabajo....	En las situaciones de Mobbing....
Los papeles y tareas están claramente definidos	Existe ambigüedad en los roles de los trabajadores.
Las relaciones están basadas en la colaboración mutua.	Las relaciones son competitivas y tendientes al boicot.
Los objetivos son comunes y compartidos.	No suele existir previsión en cuanto a los objetivos de trabajo común.
Las relaciones interpersonales son explícitas.	Las relaciones interpersonales son ambiguas.
Los choques y confrontaciones personales son ocasionales.	Las acciones poco éticas son sistemáticas y duraderas.
Las estrategias son abiertas y francas.	Las acciones conflictivas son negadas y encubiertas.
La comunicación es sincera.	La comunicación es evasiva.

Figura 14. Diferencias entre lo que es y no es mobbing

Fuente: Adaptación de Cassito, 2003 citado en González, De Cabo, Martín y Franco, 2004.

SINDROMES LABORALES:

- ▶▶ **Estrés:** El estrés se caracteriza por no tener una causal exclusiva en las condiciones de trabajo, y cuando es generado por factores propios de la organización se da por un desequilibrio entre las habilidades de la persona y las exigencias del entorno. Se debe ser muy cuidadoso en el abordaje del mobbing para no confundirlo con estrés; el estrés es producto o una consecuencia importante de los problemas que se suscitan por las acciones de hostigamiento enraizadas en el seno de una relación interpersonal conflictiva.

- ▶▶ **Síndrome de Burnout:** como se analizó en el capítulo anterior las personas que padecen Burnout, se caracteriza por agotamiento mental, físico y emocional, producido por el involucramiento crónico en el trabajo en

situaciones emocionalmente exigentes. Las causas que conducen al trabajador a este estado de paralización emocional son: el exceso de demandas laborales y las condiciones emocionales en la realización de su trabajo, se vuelve víctima de las circunstancias por decisión propia no por sometimiento; el acoso psicológico (mobbing) puede llevarle a una situación de desgaste emocional por ser parte de un entorno que lo hostiga y no le permite establecer mecanismos de defensa adecuados para afrontarlo. En definitiva no es lo mismo Burnout a mobbing.

- ▶▶ **Acoso sexual**, no es sinónimo de mobbing, el acoso sexual se entiende como toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de la organización y dirección de una empresa, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante. (Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, 2002). Si bien, ambos acosos dañan a la víctima, son nocivos para la salud integral del trabajador y se puede pasar de acoso sexual a acoso psicológico, el primero tiene una connotación eminentemente corporal- sexual, el segundo tiene objetivos diferentes, destruir psicológicamente al trabajador o excluirlo de la organización.

El acoso psicológico (mobbing) se ha convertido en un serio problema de salud laboral a nivel mundial, por ello, es de suma importancia no confundirlo con otros síndromes laborales o situaciones que se gestan en las cada vez más difíciles formas de organizar el trabajo.

Es necesario señalar que en México, algunos autores abordan el acoso psicológico junto con el acoso sexual y le dan la el título de violencia laboral en los espacios de trabajo. Sólo recordemos, no son fenómenos iguales.

3.5 Causas del Acoso Psicológico (Mobbing).

¿Por qué surge el acoso psicológico (mobbing)?, ¿lo genera las propias características de la víctima?, ¿es el acosador el único culpable del origen de este problema?, ¿hay factores de la organización que sean caldo de cultivo para su surgimiento?, bien hay varias causas por las que se pueden gestar al interior de las organizaciones conductas de acoso psicológico (mobbing) y pueden clasificarse de diferentes maneras.

Revisando la literatura disponible del acoso psicológico (mobbing) se puede evidenciar que no hay una causa exclusiva que lo genere:

Heinz Leyman señala que el origen del mobbing hay que buscarlo en conflicto interpersonal entre el acosador y la víctima, así como en las características propias de la organización, específicamente en la organización de las tareas y en aspectos relativos al liderazgo.

Johann Wolfgang menciona que las causas del mobbing las determinan la simultaneidad de factores. Por ejemplo, hay factores en la organización, factores sociales y factores psicológicos (tanto en el agresor como en la víctima) que propician la aparición de situaciones de acoso.

Iñaki Piñuel sostiene que las causas del mobbing además de estar en las actuaciones del acosador, las conductas de la víctima, son producto de una organización con fallas en la manera de coordinar el trabajo, de asignar las tareas, de seleccionar y promocionar a sus directivos, así como defectos en la cultura y estilo gerencial de la misma (López y Vázquez, 2003).

No existe una clasificación oficial de las causas del mobbing, algunos autores las ubican en características de personalidad del acosado, otros en la definición de las conductas típicas del acosador, y otros se inclinan por delimitar características de las “organizaciones tóxicas” (aquellas que permiten el acoso). A continuación se presenta un resumen de las causas de acoso mayormente encontradas, y se dividen en dos grandes rubros:

Factores de riesgo psicosociales, basadas en la organización del trabajo:

- ☛ La gestión autoritaria, con métodos directivos que persiguen optimizar los resultados, sin tener en cuenta el factor humano.
- ☛ Cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso o no lo reconoce como problema.
- ☛ Presiones excesivas y sobrecarga de trabajo. Donde todo es urgente.
- ☛ Inexistencia de definición de tareas y funciones (ausencia de descripción de puestos). Aunado a métodos de trabajo mal definidos.
- ☛ Flujos pobres de información.
- ☛ Conflictos de rol.
- ☛ Empleo inseguro (contratos precarios o vulnerabilidad a perder empleo en edad avanzada).
- ☛ Deficiencias en políticas de personal: ausencia de una legislación interna que regule los comportamientos en la organización.
- ☛ Cuestiones financieras que incitan al acoso como manera de ahorrar liquidaciones de Ley.
- ☛ Ausencia de personal imparcial o negociador efectivo de conflictos.

Factores de riesgo psicosociales, basados en la interrelación social:

- ☛ Relaciones asimétricas de poder (jerarquía, experiencia o antigüedad).
- ☛ Relaciones interpersonales pobres al interior de la organización.
- ☛ Estilo de liderazgo inadecuado o mando autoritario.
- ☛ Compañeros de trabajo que se vuelven mudos ante el acoso.
- ☛ Ausencia de interés de los superiores.
- ☛ Rechazo a aquello que es diferente.
- ☛ Envidia por las características destacadas de otro (brillantez, habilidades sociales o intelectuales), celos por el estatus, nivel de vida o posición de la víctima y simplemente por rivalidad.
- ☛ Miedo a perder el trabajo o no ser competente.
- ☛ Formación de camarillas para proteger secretos: fraudes, corrupción o irregularidades.

- Por características distintas en género, raza, nacionalidad, color de piel, tendencia sexual, convicciones políticas o religiosas, etcétera (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2002; Pérez, 2001; Parés, 2006).

A manera de resumen, se presenta en la página que continua, un gráfico con las causas del acoso psicológico mobbing, desde el punto de vista de la interrelación de las características de la organización, las de la víctima y las del acosador.

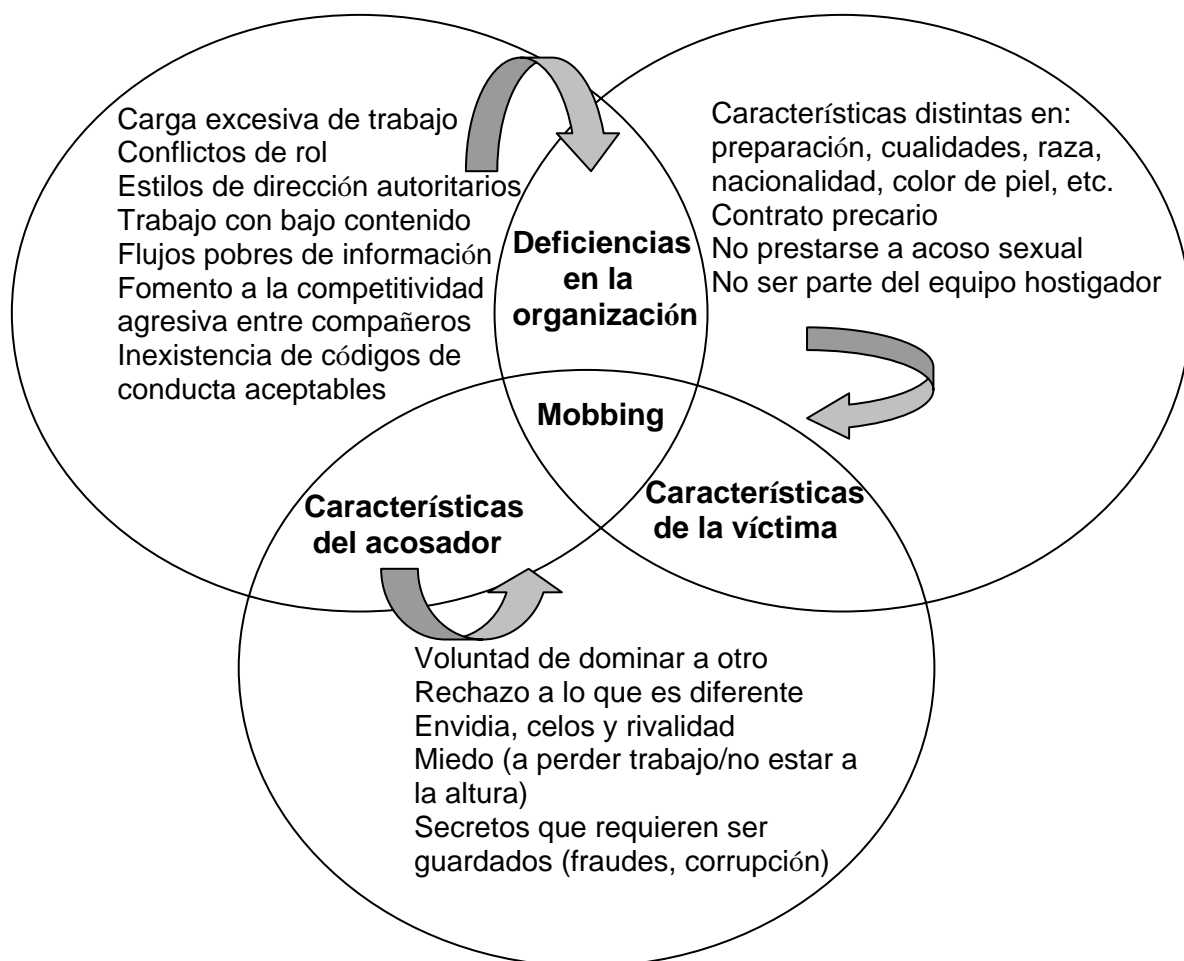


Figura 14. Causa del acoso psicológico desde una perspectiva integradora.

Como se ha visto, las causas del mobbing son muy variadas, y se pueden abordar desde las características del acosador, el perfil de la víctima, y las condiciones de las organizaciones. Más adelante se estudiarán a detalle los perfiles del acosador

y la víctima, en este momento sólo se consideran sus características de personalidad como causas de mobbing.

3.6 Clasificación del Acoso Psicológico (Mobbing).

En las empresas u organizaciones nadie está a salvo de padecer y ejercer acoso psicológico, las investigaciones señalan que el hostigamiento más típico es el que aplica un superior jerárquico contra su(s) subordinado(s). Por el contrario, los ataques procedentes de niveles inferiores al de la víctima son los menos frecuentes (hay que recordar que para gestarse el acoso necesita forzosamente de una relación jerárquica asimétrica). Analicemos pues los diferentes tipos de acoso:

3.6.1 Mobbing Ascendente

Se define como la agresión sistemática que aplica(n) un(os) trabajador(es) a un miembro con jerarquía mayor al interior de la organización. Básicamente ocurre cuando se presentan las dos siguientes circunstancias:

- ⌘ Se incorpora a la empresa una persona externa en un cargo superior y sus métodos, normas o prácticas de trabajo no son aceptados por sus subordinados o porque el puesto estaba en la lista de pretensiones de alguno de ellos.
- ⌘ Se asciende a un trabajador a un puesto de mayor envergadura, donde tendrá como responsabilidad coordinar el trabajo de sus ex compañeros. La situación puede tornarse más difícil si no hubo un procedimiento transparente de promoción y si el nuevo jefe no establece objetivos claros de trabajo.

En menor proporción son acosados por su grupo de trabajo, los jefes que muestran comportamientos arrogantes, parciales o autoritarios.

3.6.2 Mobbing Horizontal

Es el tipo de acoso que se produce entre compañeros de trabajo, con un mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. Es Habitual que uno de ellos, aunque no de

manera oficial, tenga una posición superior, materializándose como líder de grupo. Leymann señaló las razones por las que surge:

- ⌘ Alguno de los miembros del grupo no acepta las pautas de funcionamiento tácita o expresamente aceptadas por la mayoría.
- ⌘ Existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas, siendo estas diferencias explotadas por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento.
- ⌘ Porque el grupo elije arbitrariamente a un compañero para descargar su agresividad o frustración.
- ⌘ Por enemistad personal entre algunos compañeros.
- ⌘ La nacionalidad, sexo, raza, apariencia física, entre otras diferencias, pueden ser tomadas como excusas para realizar el ataque.

3.6.3 Mobbing Vertical Descendente

Es el acoso más frecuente en las organizaciones, se caracteriza por una relación desigual ostentada en una posición jerárquica mayor del acosador con respecto a su víctima. Las consecuencias de éste acoso son más devastadoras; la víctima experimenta: soledad, aislamiento, angustia e impotencia. Las estrategias que emplea el agresor son:

- ⌘ Rechazar la comunicación: Aunque el conflicto existe la estrategia de negarse a discutir el problema con la contraparte.
- ⌘ Descalificar: De manera encubierta se emiten descalificaciones, alusiones malintencionadas para que la víctima dude de sus capacidades.
- ⌘ Desacreditar: Se aprovecha de su nivel para introducir en los demás mentiras, calumnias y malos entendidos con respecto a la víctima.
- ⌘ Aislar: Es una de las maniobras más comunes y tiene como objetivo minar la confianza de la persona, para que no reclame, no exija y ni se le ocurra rebelarse.

- ⌘ Aplicar novatadas: Se le encargan tareas inútiles, imposibles o degradantes.
- ⌘ Inducir al error: Consigue conocer los puntos débiles de la víctima y provoca de manera deliberada la ocurrencia de errores. Aumenta la culpa.
- ⌘ Acosar sexualmente: Se trata a la persona como un objeto sexual, si se niega a sus favores el acoso se exagera (López y Vázquez,2003).

3.6.4 Mobbing Mixto

Pocos autores abordan el mobbing mixto, la mayoría se circunscribe a explicar los tipos de acoso previamente revisados. El acoso psicológico denominado mixto, surge cuando el hostigamiento horizontal (entre compañeros de trabajo hacia una persona en concreto) recibe el respaldo de un superior jerárquico, dando paso a un hostigamiento de arriba hacia abajo y entre iguales.

3.6.5. Mobbing según acciones de los participantes

También existe otra clasificación diferente y poco conocida, realizada por el profesor Sánchez Cobaco (1999, citado en López y Vázquez, 2003), quien basó su estudio del mobbing en las estrategias del acosador y las reacciones de la víctima. Distingue cuatro tipos de acoso psicológico, son:

1. **Mobbing plano**: Ni la víctima ni el agresor modifican sus estrategias. El acosador no tiene ideas nuevas con que agredir a su adversario, o bien está satisfecho con los resultados obtenidos.
2. **Mobbing mueve a la víctima**: El agresor es persistente con sus métodos para agredir a su víctima, quien cambia constantemente de estrategias de respuesta para mitigar los embates que envía su agresor. La máxima de este tipo de acoso la basa en que si su agresión permanece estable, las reacciones del otro cada vez serán más débiles, desesperadas e ineficaces.

3. **Mobbing mueve al agresor:** El agresor modifica continuamente sus acciones, mientras que el comportamiento de la víctima permanece constante. Siendo firme en su papel, es probable que el agresor experimente placer al cambiar continuamente de estrategias hostiles.
4. **Mobbing mueve a ambos:** Tanto agresor como víctima modifican continuamente su comportamiento. El primero continúa fijo en su meta de destruir al otro, y las reacciones de éste último dependerán de su voluntad de defenderse o de su incapacidad para controlar sus emociones.

3.7 Fases del Acoso Psicológico (Mobbing).

El acoso psicológico (mobbing) se ha venido definiendo como proceso perverso de acciones hostiles e intimidatorias, cuyo objetivo fundamental es destruir a la víctima o eliminarla de la organización. Como todo proceso, se caracteriza por una secuencia más o menos clara de hechos. Si bien cada caso de acoso psicológico es único y su gravedad e impacto van a depender de las características específicas de los participantes y del tipo de organización (laxa o de cero tolerancia a abusos en su interior), básicamente hay cinco etapas por las que cursa el acoso psicológico, y éstas son:

3.7.1 Fase de Incidentes críticos

Las organizaciones pueden asumir un conflicto como: una lacra; un virus que hay que eliminar; una situación que hay que evitar a toda costa o como un comportamiento necesario entre su personal, por que puede llevarles al crecimiento, al desarrollo de habilidades sociales, de negociación y resolución de problemas. Bien, la mayoría de los conflictos que se generan en la empresa se resuelven de forma más o menos satisfactoria, debido a que las circunstancias que originaron el conflicto desaparecen, se llega a un acuerdo benéfico para ambas partes o simplemente porque pasa el tiempo. Cuando un problema de interrelación social –llámese altercado, bronca puntual, un desencuentro- no se

resuelve se convierte en un problema crónico. Este es el punto de nacimiento de un conflicto mayor que dará pauta al nacimiento del mobbing.

Hasta este momento, todavía no se constituye propiamente como acoso psicológico y suele ser de una duración muy corta.

3.7.2 Acoso y estigmatización

En esta fase comienza como tal el acoso psicológico, el agresor pone en práctica todas las conductas de acoso: ridiculizar, perjudicar, castigar, humillar, aislar, vejar, discriminar, negar, reprimir, etcétera. Tales conductas las aplica de manera sistemática y por un extenso período de tiempo, y definitivamente con propósitos hostiles, con ello logra estigmatizar a la víctima, señalándola como “mala” ante otros trabajadores.

A medida que el acoso va profundizándose se suman a las acciones del agresor los otros compañeros de trabajo, reforzando artimañas, chismes y rumores acerca de la víctima, lo anterior por que surtieron efecto las argucias del acosador y se la “creyeron” o temen ser la siguiente víctima si no participan en el juego del acosador.

La duración de ésta etapa va a depender de la actitud que adopte la víctima ante tales agresiones. Al principio la persona agredida no sabe a ciencia cierta lo que está pasando, le resulta difícil expresar y demostrar lo que está viviendo.

Leyman en sus estudios indica que la fase dura aproximadamente 15 meses (no debe tomarse como un dato rígido, sólo referencial). Transcurrido ese tiempo se pasa a la siguiente fase.

3.7.3 Intervención de la dirección (responsables jerárquicos)

En las dos etapas anteriores se habló de dos figuras, la del “verdugo” y la de la “víctima”, ahora aparece una tercera figura, determinante en el rumbo que definirá el acoso psicológico, esa figura puede estar representada por el departamento de

personal (recursos humanos, relaciones laborales, capital humano) o cualquier otra persona que la empresa designe para solucionar el problema.

Hay que recordar que el acosado ha sufrido de manera directa y por un periodo prolongado de tiempo las acciones hostiles emitidas por el agresor, por lo que están presentes en su comportamiento cotidiano: crisis nerviosas, agotamiento físico, irritabilidad, errores, distracciones, ausencias, quejas, bajo rendimiento, incapacidades laborales y problemas con los compañeros. Todas estas características negativas dañan la imagen de la víctima y se convierte paradójicamente en la “oveja negra” y en un problema a eliminar de manera rápida, eficaz y con el menor costo para la empresa.

Iñaki Piñuel (2005) en esta etapa señala, que suele entrar en funcionamiento el mecanismo psicológico conocido como de “error en la atribución” que hace que compañeros, jefes y directivos tiendan a crear explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, antes que en los factores del entorno (mala organización, inadecuación del tipo de tarea, pobre liderazgo, carga laboral inadecuada, etcétera).

En la necesidad de resolver el problema, la empresa puede asumir dos posturas:

- a) **Solución positiva del conflicto:** La empresa una vez que conoce el problema se da a la tarea de investigar a fondo el problema, otorga un trato justo a la víctima, escuchándola objetivamente, con un juicio imparcial y considerado. Junto con lo anterior, puede trasladar de puesto a la víctima o al acosador para definir el origen del problema. Al descubrir la verdad, articula mecanismos para que no se vuelva a generar el acoso y sanciona al agresor. Desafortunadamente esta solución al problema es la que se presenta con menor frecuencia.
- b) **Solución negativa del conflicto:** La empresa da por hecho todas las situaciones referidas por el acosador, no realiza ninguna investigación. El veredicto es fulminante, la víctima es culpable por lo

tanto es separada de la organización, trasladada a otro puesto o dependencia, prejubilada o disminuida en sus derechos laborales.

3.7.4 Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto.

Dados los embates agresivos que constantemente recibe, la persona acosada busca ayuda profesional de psicólogos y psiquiatras, los cuales tiene muchas posibilidades de emitir un diagnóstico incorrecto. La razón de ello estriba en que los especialistas buscarán el origen del problema en las características de personalidad de la víctima y no en los factores psicosociales propios de su ambiente de trabajo, incluidas las características y estrategias del agresor.

De tal modo la víctima del acoso es muy probable que incremente sus niveles de insatisfacción, culpa e incomodidad por el diagnósticos erróneo recibido. El acoso que recibe puede ser confundido con:

- ☒ Estrés (debido al estrés postraumático que suelen presentar).
- ☒ Depresión (debido a la distimia generada por el acoso).
- ☒ Burnout (causado por estrés, distimia producida, y a los sectores de actividad laboral cercanos a los del mobbing en que éste ocurre).
- ☒ Personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia).
- ☒ Maníaco-depresión (ciclotimia).
- ☒ Desajuste de personalidad (debido a la alteración de la personalidad que suele provocar el acoso).
- ☒ Neurosis.
- ☒ Trastornos por ansiedad generalizada.
- ☒ Ataques de pánico.

Si en la empresa se enteran de que la víctima está asistiendo con el especialista de salud mental, sirve para reforzar la estigmatización previa de la víctima, que es tachada de “loca”, “desajustada” y por ende, acusada de causarlo todo debido a sus “problemas psicológicos”.

Por ende, la imagen pública y la carrera profesional de la persona pueden verse afectadas, dificultando la reincorporación del acosado a su trabajo.

3.7.5 Salida de la organización.

En este punto, la situación moral y psicológica de la víctima está en sus niveles más bajos, ha sido humillada, mal diagnosticada, mal tratada por la organización, y el acosador disfruta totalmente la situación y se burla plenamente, en concreto, el entorno es insoportable, por lo que las acciones que asuma el acosado pueden ser:

- ☞ Renunciar “voluntariamente” a su puesto con tal de escapar de la hostilidad.
- ☞ Solicitar un cambio o traslado de puesto o dependencia, aun a costa de perder su posición (aplica para casos de administración pública).
- ☞ Resistir estoicamente en su puesto los agravios del acoso, lo cual puede llevarle a incapacidades por estrés o ausencias frecuentes, minando su salud, productividad laboral e imagen profesional.
- ☞ En situaciones extremas de ansiedad y angustia insoportable o por circunstancias familiares y sociales muy especiales, se llega puede llegar al suicidio.

Las investigaciones indican que en la mayoría de los casos de acoso psicológico, la víctima sale de la organización a mediano plazo, significando así un triunfo para el agresor (Piñuel, 2001 y López y Vázquez, 2003).

3.8 Los protagonistas del Acoso Psicológico (Mobbing).

En el intento de clarificar y evidenciar cada vez más los mecanismos de operación del mobbing, como problema institucional, ampliamente enraizado a nivel mundial, en múltiples estudios se han estudiado, definido y delimitado los perfiles personales y profesionales de la díada: acosador-víctima. Las conclusiones al día de hoy en esta tarea indican que no existe un perfil único y definitorio para ambos casos, sólo hay rasgos, características de personalidad, actitudes y valores generales.

En el caso de la víctima, no se puede afirmar que exista un perfil psicológico que le predisponga a sufrir el acoso en el lugar de trabajo y también no existen

conductas de una persona que justifiquen el que se le acose. Es decir, cualquier persona en cualquier momento puede constituirse como víctima, para ello necesitan darse dos condiciones: la persona en cuestión se percibe como amenaza u oportunidad y el entorno favorece el surgimiento del acoso psicológico.

3.8.1 Perfil de la Víctima

A continuación revisaremos a varios autores que han estudiado a fondo el acoso psicológico, para llegar posteriormente a un consenso de las características de la víctima que le hacen propensa a sufrir mobbing.

Iñaki Piñuel concluye que la tipología de los posibles acosados es la siguiente:

- ▶▶ **Personas con elevada ética, honradez y rectitud**, así como un alto sentido de la justicia.
- ▶▶ **Personas con características que difieren** de la mayoría de trabajadores existentes en el lugar de trabajo (inmigrantes, minorías, mujeres, jóvenes, trabajadores mayores).
- ▶▶ **Personas autónomas, independientes y con iniciativa.**
- ▶▶ **Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes**, que destacan por su brillantez profesional.
- ▶▶ **Personas populares, líderes informales** entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos.
- ▶▶ **Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo.**
- ▶▶ **Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión** del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás.
- ▶▶ **Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias** y positivas y, por tanto envidiables.
- ▶▶ **Personas en situaciones de alta vulnerabilidad**: jóvenes, mujeres, minusválidos, enfermos crónicos, personas con problemas familiares (separación, divorcio) (Piñuel, 2001).

En muchas ocasiones la elección de la víctima se da por situaciones en las que no participa: no ser sumiso; no ser servil; no dejarse manipular; no participar en mentiras, complots; no mirar hacia otro lado en situaciones de corruptela, fraudes o situaciones turbias; no ser mediocre profesional o no dejarse acosar sexualmente.

En los resultados del Barómetro Cisneros, de Piñuel, 2001, hay un dato interesante, aunque el mobbing se presenta tanto en población masculina como en femenina, en general el acoso psicológico afecta más a las mujeres que a los hombres (se reafirma la situación de discriminación y mayor dependencia en el sexo femenino). Pero éstos últimos tardan más tiempo en percatarse que padecer el problema y son además más reacios a reconocerse como víctimas de mobbing.

Otro autor que aborda el acoso psicológico, es **Buendía**, quien señala como características preponderantes en la víctima:

- ▶▶ **La autenticidad:** la víctima suele ser una persona comprometida con su autorrealización y el autoconocimiento, aunque ello signifique sacrificar su seguridad y comodidad, y olvidarse de consideraciones de tipo material o social.
- ▶▶ **La inocencia:** el acosado es incapaz de dañar, por lo tanto se le dificulta identificar situaciones malintencionadas o malévolas.
- ▶▶ **La dependencia afectiva:** La persona tiene una alta necesidad de ser querida y protegida, es capaz de comprender y responder positivamente a las necesidades de afecto de los demás, se involucra y entrega, espera lo mismo de los demás, por ello le es demasiado difícil romper una relación afectiva aún en situaciones de ataque a su dignidad personal. (López y Vázquez, 2003).

González de Rivera clasifica a los sujetos con riesgo de padecer mobbing en tres grandes grupos:

- ▶▶ **Los envidiables:** Personas brillantes y atractivas, consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, su sola presencia es percibida como amenaza.
- ▶▶ **Los vulnerables:** Individuos con alguna peculiaridad o defecto, simplemente necesitados de afecto o aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos.
- ▶▶ **Los amenazantes:** Gente activa, eficaz y trabajadora, que ponen en evidencia lo establecido y pretender imponer reformas o implantar una nueva cultura (González, De Cabo, Martín y Franco, 2004).

M.F. Irigoyen (2001, citada en León, 2005) indica que hay determinadas condiciones personales de la víctima que pueden molestar al acosador, y señala las siguientes:

- ▶▶ **Personas atípicas** por su sexo, raza, etcétera.
- ▶▶ **Personas demasiado competentes** o que ocupan mucho espacio, y pueden hacer sombra a un superior o compañero.
- ▶▶ **Los que se resisten al “formateo”**, son demasiado honestos, dinámicos y escrupulosos.
- ▶▶ **Personas que no tienen buenas alianzas** o buena red de relaciones.
- ▶▶ **Asalariados protegidos:** representante de personal, personas mayores de cincuenta años, embarazadas, personal del sector público, entre otros.
- ▶▶ **Personas menos eficaces:** no es lo bastante competente, rápida o habilidosa como el resto del grupo.
- ▶▶ **Personas temporalmente debilitadas** (por muerte de un familiar, problemas personales).
- ▶▶ **Personas con características particulares:** baja autoestima; falta de amor propio; alta necesidad de reconocimiento; demasiado escrupulosas; idealistas; profundamente involucradas en su trabajo; tímidas; emotivas; muy sensitivas, entre otros.

Con la información del perfil de la víctima reunida hasta este momento, podemos definirla según sus características de personalidad en dos cuadrantes: perfil activo positivo (Tipo I) o pasivo negativo (Tipo II).

PERFIL ACTIVO-POSITIVO	PERFIL PASIVO-NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ° Afirmativo ° Brillante, Competente, Eficaz ° Trabajador ° Dinámico ° Cuestionador del status quo ° Ético, horrado, recto. ° Responsable ° Alta autoestima ° Maduro ° Independiente para tomar decisiones ° Socialmente hábil ° Cooperativo ° Empático ° Vida personal satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> ° Alta necesidad de afecto ° Con desempeño inferior al del grupo ° Muy implicado en el trabajo ° Depresivo ° Necesitado de afecto ° Emotivo, Sensitivo ° Demasiado escrupuloso ° Falta de amor propio, Baja autoestima ° Inocente ° Con tendencia a experimentar culpa ° Tímido ° Adaptable ° Se involucra demasiado ° Con redes de apoyo pobres

Figura 15. Rasgos de la Víctima según perfil activo-pasivo.

Una característica importante en la víctima para responder al acoso psicológico estará dada por su grado de locus de control: externo (cree que el entorno es el que influye en sus decisiones) haciéndolo más vulnerable o interno (él es responsable de sus decisiones) y puede hacer frente con más valentía a los embates del agresor.

Tim Fiel, realizó un estudio completo sobre el perfil de la víctima, en el que incluye, además de las características previas de la persona objeto del ataque, las tendencias de su comportamiento una vez sufrido éste.

Características	
<ul style="list-style-type: none"> ● Empático. ● Afectivo. ● Sensible. ● Honrado. ● Digno de confianza. ● Conciencioso, fiable. ● Pendiente de las necesidades ajenas. ● Benévolo, dispuesto a ayudar. ● Orientado a las personas. ● Orientado al cliente. ● Buen relaciones públicas. ● Constructivo. ● Popular. ● Buen organizador. ● Comprometido con el servicio. ● Generoso. ● Deseoso de complacer. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perdona fácilmente. ● Trabaja a largo plazo. ● Multitarea (disperso). ● Deseo de ser valorado y considerado. ● Gusto por el trabajo bien hecho. ● Sociable, conversa fácilmente. ● Buen humor. ● Humilde, modesto. ● Tolerante. ● Artístico. ● Creativo, imaginativo. ● Innovador, lleno de ideas. ● Intuitivo. ● Alto sentido de la justicia. ● Alta conciencia moral, ética. ● Curativo. ● Conciliador.
Tendencias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Baja asertividad. ● Indecisión, dubitación. ● Decide lentamente. ● Necesidad y búsqueda de aprobación. ● Necesita sentirse valorado. ● Inclinación a sentirse culpable. ● Ingenuo. ● Dependiente. ● Deferente. ● Elusivo. ● Falto de auto confianza. ● Manso. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lloro cuando es injuriado. ● Fácil de persuadir. ● Tendencia a la desvalorización propia. ● Considerado. ● Da respuestas largas a preguntas cortas. ● Antepone las necesidades de los demás a las propias. ● Tendencia a dar demasiadas explicaciones y auto justificarse. ● Tendencia a compartir y a revelar. ● Credulidad.

Figura 16. Resumen de características y tendencias de las víctimas de Mobbing.

Fuente: Field, 1996 citado en Piñuel, 2005

3.8.2 Perfil del Acosador

En el acoso psicológico la figura encargada de aplicar malos tratos, vejaciones, humillaciones, discriminación, aislamiento y todas las argucias posibles para minar la resistencia e integridad del trabajador, es el acosador, quien en su mayoría – aproximadamente el 60% de los casos - ostenta un nivel jerárquico superior (jefe), en un 30% son los compañeros y en el menor de las situaciones personas con nivel inferior al de la víctima.

El agresor tiene tientes de ser alguien siniestro, algunos llegan a describirlo como un psicópata, amparado por el poder de su nivel jerárquico y con la capacidad de manipular a su antojo al entorno laboral –compañeros-, quienes si no cooperan en el acoso psicológico aplicado a la víctima, corren el riesgo de constituirse en el siguiente blanco de sus malas acciones. Para poder perpetrar el mobbing, generalmente, el acosador asume actitudes agresivas, activas y dominantes y la víctima se muestra vulnerable al recibir la agresión en forma pasiva, con comportamientos reactivos, inhibitorios y en silencio.

Así como todos en algún momento de la vida podemos ser víctimas, también podemos ser acosadores, como una reacción a aquellas situaciones que rebasen nuestra capacidad para enfrentar y solucionar los problemas, utilizando el poder inferido por la empresa como medio de defensa para doblegar a la(s) persona(s) percibidas amenazantes, que pueden tener más y mejores cualidades o simplemente pueden poner en duda la capacidad profesional. Hay que diferenciar muy bien lo anterior de lo que es mobbing, por ejemplo, si en algún momento de la vida, no se actúa apropiadamente, se pisotean los derechos de los otros, se atenta contra las virtudes de los compañeros, esto no es acoso, sólo es un proceder falto de ética. Para hablar de acoso psicológico se requiere la repetición de conductas denigrantes a lo largo del tiempo.

¿Qué convierte a una persona en agresor?, para responder a esta pregunta, Leymann en sus estudios descubrió que el comportamiento del acosador viene

provocado por la necesidad de encubrir su mediocridad profesional y su gran complejo de inferioridad. Siente: **vergüenza** de no estar a la altura de las demandas de su puesto y **amenaza** de ser sustituido por una persona más joven o más preparada, originándole un malestar enorme, buscando solucionar este problema de la única manera que conoce: eliminando a la víctima.

La víctima es depositaria del odio de su agresor por poseer todo aquello que éste no ha conseguido, no tiene de manera natural o simplemente nunca va a alcanzar: una vida personal satisfactoria, capacidades sobresalientes, habilidades sociales destacadas, brillantez, valores éticos, presencia, carisma, entre otros.

El psicólogo John Clarke, de la Universidad de Sydney, establece reglas de oro para identificar a los psicópatas en el lugar de trabajo tales como: “precaerse de las personas mentirosas, tramposas, de suaves maneras, personas que se aburren, que cambian de trabajos rápidamente y aquellos que piensan que deberían estar más arriba en la compañía; todos son potenciales psicópatas” (López y Vázquez, 2003; pág. 107).

Al pensar en un psicópata, la primera imagen mental que se podría realizar de este personaje, sería el de una persona loca o trastornada de sus facultades mentales, nada de eso, el psicópata en las organizaciones es un individuo: frío, malvado, astuto, cuerdo, racional, inteligente, impulsivo, egocéntrico y carente de empatía.

En el intento de clarificar el perfil, se han realizado varias taxonomías de las conductas exhibidas por el agresor, por ejemplo, **Field**, en su libro *Bully in Sight*, describe los rasgos que delatan a un acosador:

📖 **Personalidad Jekyll y Hyde (Doble personalidad)**: En privado con la víctima el agresor es violento, desagradable y vengativo; e inocente y encantador con

el resto del grupo. Posee una personalidad asombrosamente maligna, la cual aflora cuando está a solas con su víctima.

- 📖 **Mentiroso:** Miente de manera compulsiva, tergiversa la información en como todo un profesional y por ende convence con sus argumentos.
- 📖 **Encantador:** Ante los demás –superiores o iguales- muestra su lado amable para compensar su falta de empatía con la gente.
- 📖 **Falsa apariencia de seguridad:** Denota actitudes y comportamientos que le hacen ver seguro de sí mismo, sólo es una apariencia para ocultar sus deficiencias.
- 📖 **Actitudes inapropiadas:** Es normal encontrar bajo esa piel de cordero prejuicios raciales, rechazo a lo diferente en género, orientación sexual, ideas políticas, raza, etcétera. No es extraño identificar sospechas o indicios de acoso, discriminación o abuso sexual.
- 📖 **Controlador:** Muestra obsesión por el control, busca que todo este bajo su supervisión para poder examinarlo y en caso necesario manipularlo a su antojo.
- 📖 **Crítico:** Para él nada está bien, por ello nunca alaba, valora o reconoce el trabajo de los otros. Las críticas distan mucho de ser constructivas.
- 📖 **Irritable:** Ante cualquier exigencia de compartir o realizar trabajo en equipo, responde de manera airada e irritable. No quiere a nadie haciéndole sombra y no quiere compartir sus conocimientos, él cree que es el mejor en todo.
- 📖 **Buen Actor:** El acosador no es conciente de la diferencia que existe entre como quiere ser visto (y cree firmemente que es visto) y cómo es visto en realidad. En ocasiones representa el papel de ser una persona maravillosa, amable, atenta y compasiva en contraste con su forma de tratar a los demás.
- 📖 **Líder convencido:** No tiene la menor duda de que es líder y que su habilidad no puede ser superada, es incapaz establecer la diferencia de liderazgo basado en: madurez, confianza, integridad, decisión, asertividad, contra la intimidación que práctica y le implica inmadurez, impulsividad, agresión, desconfianza y falsedad.

📖 **Incapaz de asumir culpas:** Cuando se encuentra entre la espada y la pared, y le exigen cuentas, responde con irritabilidad, comienza a urdir más mentiras, a tergiversar la información hasta lograr confundir, si aún así no convence, puede hacer uso de las más inusitadas respuestas: como el llanto o situaciones emotivas que toquen las fibras más sensibles de su interlocutor (puede llegar hasta considerarse la víctima) (González, De Cabo, Martín y Franco, 2004).

El profesor Piñuel elaboró un concentrado con las características de personalidad mayormente referidas de los agresores, según información proporcionada por las propias víctimas.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Capacidad de simulación ◦ Falsa seducción ◦ Mentira compulsiva ◦ Capacidad de manipulación y distorsión ◦ Envidia y celos profesionales ◦ Ausencia de modales o educación ◦ Doble personalidad ◦ Dificultad para tolerar la ambigüedad ◦ Ausencia total de empatía ◦ Incapacidad para afrontar el fracaso ◦ Oportunismo y conveniencia ◦ Falta de criterio personal 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ausencia de dinamismo ◦ Autoritarismo ◦ Ausencia de sentido de culpa o remordimientos ◦ Trivialización ◦ Egoísmo ◦ Falta de juicio de ecuanimidad ◦ Ausencia de la capacidad de escucha ◦ Rigidez ◦ Indecisión ◦ Mediocridad profesional ◦ Personalidad controladora ◦ Inconsistencia ◦ Falta de transparencia ◦ Interferencia en el trabajo de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Arrogancia ◦ Imposición ◦ Hechos consumados ◦ Paternalismo ◦ Necesidad de quedar por encima ◦ Actitud “sabelotodo” ◦ Incapacidad de cooperar ◦ Paranoia ◦ Incapacidad para comunicar ◦ Lenguaje rudo e insultante ◦ Evasividad ◦ Incapacidad para el trabajo en equipo ◦ Ausencia de sentido del humor.

Figura 17. Resumen de las características de personalidad de los acosadores.

A continuación se revisará una clasificación adicional de las características de personalidad del acosador, desglosadas por trastornos: narcisistas, psicópatas y paranoides.

Los trastornos narcisistas

Los agresores con características narcisistas se caracterizarán por: la imagen desmedida que tienen de sí mismos (pueden llegar a creer que son grandes genios, portentosos artistas o creadores incomparables), son egocéntricos, con demasiada necesidad de ser admirados por sus talentos, relaciones, habilidades o supuestos logros y por tratar de demostrar su valía continuamente para sentirse seguros.

Aún cuando el agresor narcisista se considera el mejor jefe, la persona con más grandes logros dentro de la organización, el de las mejores ideas, el único infalible, quien se codea con las más altas esferas del poder, y se auto describe como el ejecutivo más importante, con todo ello, es incapaz de sostener una relación sana con sus semejantes, no es feliz, ni está satisfecho con él, ve continuamente amenazado su valor, y por ello, desarrolla una “perversión narcisista” que le impulsa a sentir odio y envidia profundos por todas aquellas personas seguras de sí mismas y a buscar mecanismos para aniquilar lo más pronto posible a su víctima. “El narcisista necesita la vida de su víctima porque él carece de una propia, apropiándose así del narcisismo del otro” (Hirigoyen, 1999, Pág., 113, citado en López y Vázquez, 2003).

Otto Kernberg (citado en Riquelme, 2006), realizó una descripción de la patología narcisista destacando como rasgos sobresalientes:

- ✓ La grandiosidad.
- ✓ El egocentrismo.
- ✓ Enorme necesidad de aprobación.
- ✓ Falta de interés y empatía hacia los demás.
- ✓ Envidia por las cualidades de los otros.

- ✓ Incapacidad para expresar sentimientos de tristeza, duelo, anhelo y reacciones depresivas.
- ✓ Aparente respuesta depresiva ante la percepción de haber sido defraudado, realmente experimenta enojo, resentimiento y deseo de venganza hacia el otro.

Para reafirmar las características del agresor con trastornos narcisistas, observemos la información del manual de clasificación internacional de las enfermedades mentales, el DSM-IV, el cual señala:

1. El sujeto posee una idea grandiosa de su propia importancia.
2. Le absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder.
3. Se considera especial y único y sólo puede ser comprendido por, y debería asociarse con otras personas especiales o de alto estatus.
4. Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
5. Piensa que se le debe todo, Tiene un sentido de “categoría” con irrazonables expectativas de un trato especial favorable o de una aceptación automática de sus deseos.
6. Explota interpersonalmente a los demás. Se aprovecha de los demás para conseguir sus propios fines.
7. Carece de empatía y es incapaz de reconocer o identificar las necesidades o los sentimientos de los demás.
8. Suele envidiar a los demás o cree que los otros le tienen envidia.
9. Manifiesta actitudes y comportamientos prepotentes o arrogantes (González, De Cabo, Martín y Franco, 2004).

Es decir, el jefe con trastorno de personalidad narcisista se caracterizará en su trato con los demás por: sentimientos de grandiosidad y superioridad desmedidos, desprecio hacia los otros, ausencia de empatía, sentimientos arraigados de envidia, con fantasías de éxito y poder, actitud arrogante y necesidad permanente de admiración. Como enemigo, es un personaje temerario y capaz de convencer a su entorno de que la víctima es culpable y merecedora de sus actos hostiles.

Los trastornos psicopáticos

Las estrategias básicas que emplea el acosador con trastornos psicopáticos son básicamente la manipulación y la seducción. Por el empleo adecuado de estas “habilidades”, llega a posiciones o niveles altos dentro de las organizaciones, lo cual le convierte en una persona peligrosa por la mezcla de poder-seducción-manipulación. A ésta persona, también se le considera el psicópata organizacional, aunque no delincuente en sentido legal. Las características que le definen son:

- ☒ **Capacidad superficial de encanto:** Son magníficos para hilvanar historias, contar éxitos o proyectos. Con gran facilidad de palabra, para embaucar y tergiversar la verdad.
- ☒ **Estilo de vida parasitario:** Al igual que el perverso narcisista, éste personaje también suele vivir personal y profesionalmente de los demás. Convierte a los demás en sus esclavos y sustenta esta actividad en una falsa habilidad de delegación. Su víctima suele ser quien no quiso someterse a ser esclavo.
- ☒ **Sentido grandioso de sus propios méritos:** Él es magnífico, omnipotente, grandioso, solucionador de todos los problemas de la empresa, por ello, siente la necesidad imperiosa de rebajar, humillar o vejar para sentirse importante, aunque nunca llega a alcanzar el nivel de sus compañeros del mismo rango. Si alguno de sus proyectos no llega a buen término, estalla en furia porque queda en entredicho su valía.
- ☒ **Mentira sistemática y compulsiva:** Como el objetivo es destruir a la víctima y él es especialista en urdir chismes y mentiras, conforme se agudiza el acoso también aumentan las descalificaciones y nadie pone en entredicho sus comentarios, pues está todo perfectamente enlazado. La mentira también le lleva a escalar posiciones inmerecidas.
- ☒ **Ausencia de remordimientos:** Esta característica le define plenamente, es incapaz de sentir pena, culpabilidad o vergüenza por sus actos.
- ☒ **Manipulación:** Como su meta es conseguir lo que quiere a costa de quien sea (la víctima) o de lo que sea (ataques), no duda en eliminar posibles

obstáculos, empleando la amenaza con los débiles o el chantaje o compra con los fuertes.

- ☒ **Ausencia de empatía:** El agresor carece de todo rasgo humano, no tiene sentimientos, afectos o emociones. Tiene que fingir constantemente emociones que no siente para tener de su lado a los “coacosadores” (López y Vázquez, 2003).

En síntesis, las características que definirán a los agresores psicopáticos son:

- ☒ Seductores y manipuladores
- ☒ Mentirosos compulsivos
- ☒ Carentes de remordimientos
- ☒ Violentos y agresivos
- ☒ Fríos y calculadores

Trastornos Paranoides

Las principales características de los acosadores con tendencia paranoide son la desconfianza y la percepción de amenaza en todas partes. Suelen ser personas introvertidas, voluntariosas, muy responsables, aisladas socialmente, carentes de sentido del humor, distantes, frágiles, inseguras, incapaces de confiar en los demás, rencorosos, agresivos e intolerantes con quien no comparte sus ideas o se mofa de sus opiniones.

Marsellach Umbert (1999, citado en López y Vázquez, 2003) describe los principales rasgos paraniodes:

- ☒ **Son desconfiados:** Creen que el mundo conspira en su contra, temen ser traicionados y buscan constantemente señales de amenaza. Pueden experimentar intensos celos profesionales y personales, evitan críticas y tienden a ser reservados.
- ☒ **Son hipersensibles:** Cualquier comentario sobre su trabajo puede ofenderles o humillarles.

- Impermeabilizan sus emociones:** Carecen de sentido del humor, son egoístas, distantes y con pocas habilidades sociales. Nunca demuestran sentimientos de ternura. En el fondo son sumamente frágiles y tapizan sus emociones para evitar ser heridos.

A diferencia del acosador narcisista o el psicópata, el paranoide busca el poder por la fuerza, no a través de la manipulación. Esta situación lo hace aun más peligroso, ya que su obsesión de control puede llevarle a implementar mecanismos espías: intervención de correo electrónico, sistemas de seguridad o toda una serie de ataques a la privacidad de los trabajadores.

Fuentes (2006), resume los rasgos de personalidad paranoide en:

- Desconfianza y suspicacia; Intolerancia a la crítica.
- Sospechas permanentes y hostilidad.
- Sensación de ser víctima de los demás.
- Rigidez psicológica.
- Sentimientos de perjuicio por parte del entorno.
- Prepotencia y arrogancia.
- Miedo a la agresividad ajena.

Para concluir esta etapa, se presenta un modelo integrador del mobbing en las organizaciones.

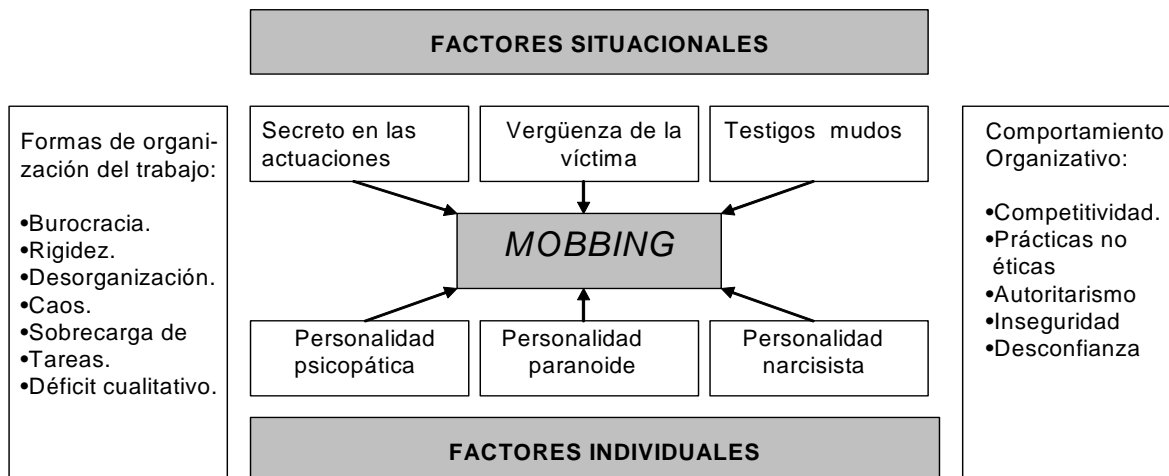


Figura 18. Modelo integrador explicativo del Mobbing.

Fuente: Viana y Gil, 2003. citados en González, De Cabo, Martín y Franco, 2004.

3.9 Consecuencias del Acoso Psicológico (Mobbing).

Las consecuencias del acoso psicológico (mobbing) pueden ser variadas, de naturaleza distinta y con proyecciones a diferentes ámbitos. Se agrandan en forma de espiral y arrasan en un principio a la víctima, después al entorno laboral, a la familia y a la sociedad en su conjunto. Los efectos sin intención de caer en dramatismos son devastadores y con un alto costo económico para todos los implicados.

3.9.1 Consecuencias a Nivel Personal

La persona que es víctima de acoso psicológico, es la principal receptora de los daños, los cuales no se circunscriben a la pérdida del empleo (por renuncia voluntaria, coacción, despido o indemnización), van más allá, le afectan a nivel físico, psicológico, laboral y familiar.

Efectos físicos:

- Dolores de espalda, musculares y articulares.
- Cefaleas.
- Alteraciones cardiovasculares.
- Trastornos gastrointestinales (diarreas, colón irritable, estreñimiento).
- Náuseas y vómitos.
- Desmayos.
- Trastornos alimenticios (falta de apetito).
- Fatiga crónica.
- Temblores.
- Cansancio general.
- Falta de fuerza en las piernas.
- Palpitaciones/taquicardia.
- Dificultad respiratoria.
- Fiebre moderada.
- Vértigo, pérdida del equilibrio.
- Sudoración.

- Sensación de falta de aire.
- Trastornos dermatológicos.

Efectos psicológicos:

- Crisis de Ansiedad
- Síndrome de estrés postraumático
- Alteraciones en la personalidad, cuadros depresivos graves, paranoides e incluso tendencias suicidas.
- Distorsiones cognitivas.
- Infravaloración
- Sentimientos de culpa e indefensión.
- Ganas de llorar.
- Necesidad de fármacos.
- Nerviosismo e Irritabilidad.
- Alteraciones de sueño (pesadillas, sueño por pausas, despertar temprano, no conciliarlo, etcétera).
- Apatía, falta de iniciativa.
- Miedos y sensación de amenaza.
- Sensibilidad a la crítica, llegando a la hipersensibilidad.
- Falta de concentración.
- Disminución o pérdida de la autoestima.
- Frustración.
- Conductas de aislamiento y evitación.
- Ideas obsesivas.
- Trastornos por abuso de sustancias (alcohol, cigarro, drogas).
- Dificultad para encontrar un nuevo empleo.

Efectos familiares:

- Malos entendidos y nerviosismo con los miembros de la familia o amistades.

- Disminución de la calidad en las relaciones interpersonales por: incomprensión, agresividad o irritabilidad.
- Abandono de responsabilidades y compromisos familiares o sociales.
- Pérdida de la ilusión o interés por los proyectos comunes.
- Trastornos médicos o psicológicos en otros miembros de la familia.
- Alteración de la afectividad o deseo sexual.
- Aislamiento social y familiar.
- Violencia intrafamiliar.
- Separación matrimonial.
- Alejamiento y abandono de amigos.

Efectos Laborales:

- Mal ambiente de trabajo.
- Mala cantidad y calidad del trabajo.
- Disminución de la creatividad.
- Pérdida de la motivación y el interés.
- Despreocupación por los clientes.
- Aumento del ausentismo.
- Aumento de las consultas a servicio médico.
- Aumento de accidentes de trabajo.
- Desatención.
- Negligencia.
- Finalización de la relación de trabajo con la empresa: despido, renuncia voluntaria o rescisión de contrato.

3.9.2 Consecuencias a Nivel Empresa:

La empresa resulta directamente afectada por los procesos de acoso que surgen, crecen y deterioran el clima laboral, la imagen de la empresa hacia el interior y exterior, así como por los costos que implica implementar acciones que reviertan su problemática. Las consecuencias del acoso se perciben a mediano plazo y son:

- Problemas de comunicación y colaboración en los trabajadores.
- Disminución de la calidad de las relaciones interpersonales.
- Incremento en los niveles de ausentismo, rotación e incapacidades.
- Altas erogaciones por compensaciones económicas derivadas del pago de invalidez.
- Descenso de niveles de productividad, afectando la cantidad y calidad de los productos y servicios otorgados a los clientes.
- Pago de indemnizaciones por demandas laborales.
- Efectos negativos sobre la imagen y credibilidad de la empresa.
- Disminución del número de clientes.

Consecuencias a nivel social:

Son consecuencias a largo plazo, y su magnitud e impacto en los diferentes sectores de la sociedad será lo que permita acciones gubernamentales, civiles, sindicales, de organismos internacionales o asociaciones cuyos propósitos se centren en disminuir los efectos negativos del trabajo sobre la población económicamente activa.

- Pérdida de trabajo y de población activa.
- Incremento del gasto debido a las bajas y jubilaciones anticipadas.
- Aumento del gasto sanitario y sobrecarga de estos servicios.
- Atribución negativa al trabajo (Fuentes, 2006, Parés, 2006; Piñuel, 2005; Servín, 2005; Riquelme, 2006; Góngora, Lahera y Rivas, 2002).

Hasta el momento se ha acumulado evidencia suficiente e importante para determinar que el acoso psicológico en las organizaciones tiene repercusiones impactantes en: la calidad de vida de los trabajadores (a nivel físico, psicológico, familiar y laboral); en las organizaciones y en el ámbito social. Como fenómeno laboral y problema social debe ser erradicado a través de estrategias inteligentes y sobre todo existe la imperante necesidad de ser prevenido.

En el siguiente capítulo se abordarán estrategias de prevención y afrontamiento, el marco jurídico que respalda los derechos de los trabajadores, el apoyo psicológico y del entorno afectivo de la víctima, así como el papel del psicólogo organizacional como pieza clave en la implementación de estrategias contra el mobbing.

*El mundo no está en peligro por las malas personas sino
por aquellas que permiten la maldad.
Albert Einstein*

CAPITULO 4. PROPUESTAS DE PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DEL ACOSO PSICOLÓGICO (MOBBING).

En el capítulo anterior se explicó y analizó el acoso psicológico, sus características definitorias, las cifras a nivel mundial, los perfiles de la víctima y del acosador, así como las graves consecuencias en los entornos personal, familiar, social y organizacional. En virtud, de que estamos hablando de un fenómeno con consecuencias nefastas, inaceptables y destructivas, es imprescindible la aplicación de medidas eficaces en materia de prevención, solución y erradicación del problema, tanto por parte de la sociedad, como de los sindicatos, las universidades, los legisladores, los jueces, las instancias gubernamentales del trabajo, las víctimas y por supuesto, las propias organizaciones.

En definitiva, todos los actores mencionados deberán constituirse como verdaderos defensores y constructores de centros de trabajo saludables, con valores sólidos, basados en el respeto a la dignidad humana.

4.1 Medidas Preventivas

El acoso psicológico, es considerado a nivel mundial como un riesgo psicosocial o laboral, emergente en las organizaciones, el cual es alimentado por las nuevas estrategias de organización del trabajo, que propician unas relaciones interpersonales cada vez menos solidarias y más deshumanizadas. Los graves y costosos problemas que está generando, precisan de acciones contundentes en su solución. En este sentido, las organizaciones, tienen la obligación moral de planificar u organizar de manera diferente el trabajo y por ende, a impulsar estrategias preventivas, en cualquier ámbito y en todos sus niveles jerárquicos.

Dado el panorama poco alentador de la calidad de vida en las empresas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), propone hacer frente a la violencia

en los ámbitos laborales, aplicando diversas medidas y éstas deben caracterizarse por ser:

- 📖 **Preventivas:** que tomen en consideración los orígenes del problema y no sólo sus efectos.
- 📖 **Específicas:** dado que cada forma de violencia exige remedios distintos.
- 📖 **Inmediatas:** no hay que perder tiempo, la respuesta debe ser oportuna y contundente.
- 📖 **Favorables:** a la participación de todas las personas directa o indirectamente afectadas, incluidos los familiares, los directivos de la empresa, los colegas y las propias víctimas.
- 📖 **A largo plazo:** las estrategias deben ser proyectadas a futuro, con amplio margen de operación para tener resultados óptimos (Scigliano, 2006).

Por su parte, la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2002), ha propuesto una serie de recomendaciones de prevención, basadas en la creación de una cultura organizativa con normas y valores contra el mobbing, y son:

1. Difundir el significado del acoso psicológico.
2. Investigar frecuentemente el alcance y naturaleza del problema.
3. Establecer directrices claras para favorecer la interrelación social positiva basada en un código de conducta empresarial (con delimitaciones específicas de conductas aceptables/inaceptables y sanciones en caso de desviación en las normas y valores aceptados).
4. Garantizar el derecho a denunciar sin represalias.
5. Especificar al trabajador, la función del director, supervisor, representante sindical, etcétera.
6. Definir servicios de asesoramiento y apoyos a disposición.
7. Diseñar y difundir procedimiento para formular quejas.
8. Asegurar la confidencialidad ante la denuncia.

9. Informar a toda la población las normas y valores de la organización, utilizando: manuales de personal, reuniones informativas, boletines, periódico mural, revista interna, etcétera.
10. Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección al momento de abordar los conflictos y la comunicación.
11. Establecer contactos independientes con los trabajadores.
12. Involucrar a los trabajadores y sus representantes en la identificación de riesgos y medidas de prevención del acoso psicológico.

Aunado a lo anterior, en la literatura se encuentran otras medidas que puede adoptar la empresa para prevenir y/o corregir los efectos del mobbing, de las más destacadas son:

- Incorporar como actividad permanente (semestral o anual) la evaluación de riesgos psicosociales.
- Establecer sistemas de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- Promover el contrato psicológico de la dirección con los empleados. En este contrato, generalmente se estipulan los compromisos éticos de la organización con los trabajadores y viceversa.
- Disminuir la presión excesiva en los puestos de trabajo, a través de: asignación equitativa de actividades y cargas, descripción clara de funciones y responsabilidades; aumento en la participación de los trabajadores, ampliando las posibilidades de control de la tarea; revisión de los objetivos, reconocimientos y salarios estipulados.
- Controlar el exceso de competitividad entre los trabajadores, estableciendo procedimientos claros de: promoción, nivelación salarial, capacitación o planes de vida y carrera.
- Mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa.
- Capacitar a todo jefe de la empresa en: identificación y solución de conflictos, inteligencia emocional, liderazgo y habilidades de trabajo en equipo.

- Fomentar la expresión de las emociones de los trabajadores, de manera educada y adecuada.
- Independientemente del nivel jerárquico, desarrollar en el cien por ciento del personal, habilidades en el manejo del estrés.
- Gestionar actividades enriquecedoras en tiempo libre: pasatiempos, ejercicio, actividades familiares, religiosas, de índole social, etcétera.
- Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.
- Despedir justificadamente al acosador cuando se le encuentre culpable de hostigamiento y mantener la relación laboral de la víctima, si ésta así lo decide. Si opta por retirarse, indemnizar conforme a la Ley.
- Prestar apoyo y atención profesionales: médica y psicológica a la personal acosada, contando por su puesto con el consentimiento del afectado (Reyes, 2007; Góngora, Lahera y Rivas, 2002; Fernández, 2002).

Es decir, las estrategias de prevención se abocan en su mayor medida a aspectos relacionados con:

- A. Evaluación de riesgos psicosociales.
- B. Calidad de las relaciones laborales.
- C. Asignación equitativa de trabajos y cargas.
- D. Deficiencias de diseño organizativo.
- E. Formación y capacitación de los trabajadores.
- F. Aplicación de la normatividad aceptada y vigente.

Para lograr erradicar el acoso psicológico de las organizaciones es necesaria la participación activa e informada de sus integrantes: directivos, jefes, sindicato y empleados. Los directivos juegan un papel fundamental en la prevención, si ellos, establecen directrices orientadas a abogar por la salud, el bienestar y la productividad sana de sus empleados, y se preocupan por enseñar e impregnar a toda la organización una filosofía de trabajo basada en un código ético y comúnmente aceptado, entonces obtendrán mejores resultados y tendrán menos conflictos que aquellos que gestionan a las personas en base al desprestigio, amenaza, injusticia o terror (López y Vázquez, 2003).

4.2. Medidas de Afrontamiento del Mobbing

Si el acoso psicológico ya está instaurado en las entrañas de las relaciones interpersonales de la organización, se van a requerir estrategias inteligentes de afrontamiento, particularmente en la persona que está siendo hostigada.

Leyman, en sus estudios sobre mobbing descubrió varios factores que incrementan la efectividad de la persona para hacer frente al psicoterror, y son:

- ✎ La buena forma física y mental.
- ✎ Incrementar la confianza en uno mismo.
- ✎ Mantener la reputación personal y profesional.
- ✎ Reforzar y estabilizar la situación económica.
- ✎ Incrementar el margen propio de maniobra.
- ✎ Adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas; el adiestramiento en habilidades sociales (González, De Cabo, Martín y Franco, 2004).

Para salir de la espiral de chantajes y vejaciones de las que está siendo objeto, la víctima, necesariamente debe superar diferentes comportamientos compensatorios, evasivos, reactivos o agresivos como: negación del acoso; agresión contra el acosador o el grupo de apoyo; la introyección de las acusaciones del hostigador; la sumisión ante el agresor; la ilusión inconsciente de que el problema desaparecerá por sí solo. Es decir, necesita desactivarse emocionalmente y activarse conductualmente, ¿cómo conseguir lo anterior?, de inicio reconociendo que es el objeto de agresión del acosador, que no es culpable de la violencia ejercida en su contra y que no debe reaccionar, sino actuar ante los ataques con la mente fría y de manera contundente.

Para solucionar el problema de acoso psicológico, la víctima pasa por las siguientes etapas:

✎ FASE I. Identificación del problema como acoso psicológico.

La negación es el mecanismo de defensa causante de que la persona no afronte el problema de acoso psicológico a tiempo. Una vez que se supera la etapa de la

negación, la víctima está en posibilidades de reconocer la existencia de un problema real en su contra.

Llegar a este punto, el de la identificación del acoso, le hace situarse en la esfera conciente de la fuente de daño que recibe, con ello puede empezar a remitir las somatizaciones producto de haber elaborado una reacción de daño de tipo inconciente.

🔊 FASE II. Desactivación emocional.

Habiendo aceptado que está en una situación de acoso psicológico, la persona puede trascender enormemente si logra dar el paso de superar sus actitudes y conductas de autocompasión o autolesión, a comportamientos activos que le permitan un análisis frío de la situación, por lo tanto, la ira, rabia y deseos de agresión que le inspira el hostigador, deberán ser canalizados a estrategias inteligentes de acción. Le permitirá desactivarse emocionalmente si logra:

- a) Aceptar las propias limitaciones, en especial los propios estallidos de cólera, ira o rabia provocados por el acoso.
- b) Entender la incapacidad del acosador de comunicarse genuinamente y desactivar la manipulación.
- c) Aceptar que tiene el control último sobre sus emociones, aunque no así sobre los perversos ataques del acosador laboral.
- d) Visualizar y vivenciar la situación de acoso con la perspectiva de un observador externo, como medio de desactivar la reacción emocional de la ira.
- e) Cambiar la reacción irracional de ira y rabia, al control conciente y racional de la conducta.
- f) Elegir trascender la rabia para convertirla en humor, aprendizaje, autoconocimiento, etcétera.

🔊 FASE III. Elaboración de la respuesta al acoso mediante la extroyección.

En esta fase, la persona se encuentra desactivada, conciente de la naturaleza de su situación y con mayor control sobre las emociones negativas que le producía el

acoso, lo cual le permitirá trabajar sobre los aspectos relacionados con la culpa y la vergüenza, desplegando ante las acusaciones y tácticas perversas una respuesta de extroyección. Es decir, una respuesta basada en su autoestima, su autoconfianza y sus habilidades asertivas.

☛ FASE IV. Superación del problema e integración en la perspectiva vital de la víctima.

En esta etapa la autoestima y la asertividad se convierten en los escudos que utiliza la víctima para salir bien librada de las acciones hostiles, permitiéndole retomar las riendas de su vida personal y profesional. En concreto, deja de ser víctima y para dar por concluido el acoso psicológico, necesita romper los sentimientos de rencor y resentimiento que le unen al agresor. Superado el rencor se puede hablar que el psicoterror ha terminado (Viana y Gil, 2003; López y Vázquez, 2003).

En la siguiente figura se resumen las etapas revisadas anteriormente.

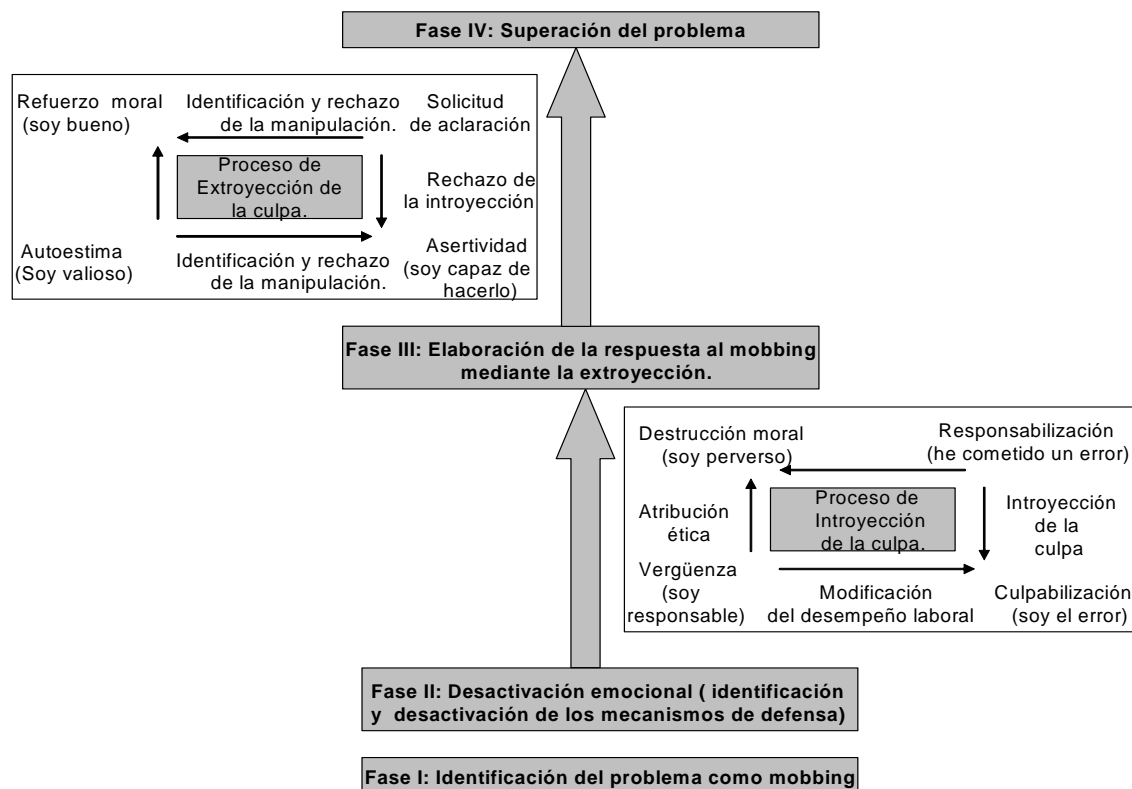


Figura 19. Fases de superación del mobbing.

Con la finalidad de aportar más elementos para hacer frente y superar el acoso psicológico, Piñuel (2001, citado en López y Vázquez, 2003), establece 20 estrategias que puede implementar la víctima.

Figura 20. Estrategias útiles para superar el mobbing laboral.

1. Identificar el del mobbing como tal: informarse sobre el problema.
2. Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio.
3. Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y en el secreto hacia compañeros, jefes, directivos, asesores, amigos, familia, etcétera.
4. Desactivarse emocionalmente.
5. Controlar y canalizar la ira y el resentimiento.
6. Hacer frente al mobbing.
7. Dar respuesta a las calumnias y críticas con asertividad.
8. Proteger los datos, documentos, archivos del propio trabajo, guardar todo bajo llave, desconfiando de las capacidades manipuladoras del hostigador.
9. Evitar el aislamiento social.
10. Rechazar la inculpación sin aceptación ni justificación, mediante la extroyección.
11. No intentar cambiar o hacer bueno al hostigador.
12. Incrementar las posibilidades de respuesta a un problema.
13. Desarrollar la empleabilidad propia (estar capacitado para desempeñar otro(s) puesto(s)).
14. Renunciar Voluntariamente al trabajo antes de permitir que se destruya psíquicamente a la persona.
15. Solicitar desde el principio asesoramiento psicológico especializado.
16. Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los propios derechos.
17. Desarrollar una potente autoestima a prueba de acosadores.
18. Desarrollar el poder curativo del humor.
19. Permitirse llorar por el daño propio.
20. Perdonar al acosador como forma de liberación final.

4.3 Apoyos para las Víctimas de Acoso Psicológico (Mobbing).

Es difícil que la víctima, pueda eliminar por sí misma los síntomas, traumas, somatizaciones o efectos negativos que el mobbing produzca en su persona y en su entorno laboral y familiar. Los apoyos que reciba –jurídicos, psicológicos, médicos o familiares- serán fundamentales para enfrentar y superar efectivamente el acoso psicológico.

En esta sección se abordarán los apoyos -jurídico, psicológico y del entorno afectivo- de los que puede disponer una víctima de acoso laboral, para enfrentar con mayor determinación las agresiones que puedan presentársele.

4.3.1 Apoyo Jurídico (Panorama Mundial).

Para apoyar los derechos de los trabajadores, en los Estados miembros de la Unión Europea disponen de normativas generales de salud y seguridad en el trabajo que tratan sobre la violencia. Además, existe la Carta Europea, adoptada en Estrasburgo en 1996, en su artículo 26.2 resalta la necesidad de promover la sensibilización, la información y la prevención contra los actos que corresponden a la noción de acoso Laboral (Sánchez y Sanz, s/f).

En España, el acoso psicológico no está tipificado como delito contra la seguridad de los trabajadores, ni como enfermedad profesional, pero hay avances, existen leyes que abogan por su prevención. En el artículo 42 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales señala que "el incumplimiento por los empresarios de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales dará lugar a responsabilidades administrativas, así como, en su caso, a responsabilidades penales y a las civiles por los daños y perjuicios que puedan derivarse de dicho incumplimiento". Asimismo, el artículo 316 del Código Penal, señala que "los que con infracción de las normas de prevención de riesgos laborales y estando legalmente obligados, no faciliten los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física, serán castigados con las penas de prisión de seis meses a tres años y multa de seis a doce meses" (Fernández, 2002).

Ante el Senado de esta misma Nación, en el año 2001, se presentó un programa de actuación contra el acoso psicológico, el cual incluía los siguientes puntos:

1. “Cobrar conciencia de que existe, estudiar e impulsar su conocimiento por empresarios, trabajadores y sociedad en general. Considerar el acoso como un factor de riesgo y objeto de prevención.
2. Intensificar la acción de los poderes públicos en la prevención y protección frente al acoso psicológico en el trabajo.
3. Asegurar, cada institución y poder público en el marco de sus competencias, una mayor sensibilidad de la Inspección de Trabajo, que debe asumir funciones orientativas y de control sobre la posible práctica del acoso psicológico en el trabajo.
4. Modificar el catálogo de enfermedades profesionales para que las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo sean consideradas como tales, y generen los derechos consiguientes de las personas que los sufren.
5. Sensibilizar a las entidades de la Seguridad Social que se ocupan de las enfermedades profesionales y de los accidentes de trabajo para que asuman sus responsabilidades en este campo.
6. Incluir el acoso en el trabajo como una infracción grave de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
7. Reconocer expresamente como derecho laboral que los trabajadores no sean objeto de hostigamiento, para que la defensa del derecho al trabajo no sea sólo en el ámbito de la sanción sino también en el de la indemnización por daños y perjuicios” (López y Vázquez, 2003; pp. 215-216).

Francia es uno de los países con más avances en cuestiones jurídicas sobre el Mobbing, está vigente la Ley de Modernización Social y el 24 de mayo de 2001, se aceptó el proyecto de Ley del acoso moral, impulsado por el partido comunista, y versa:

- 📖 Se considera al acoso psicológico como delito penal y es castigado con un año de cárcel y 100 000 francos de multa.

- ☞ Se invierte la carga de la prueba (es el acosador quien tiene que justificar ante el juez que no es culpable).
- ☞ Queda prohibido despedir (si no, sería despido injustificado) a un asalariado que haya sufrido acoso, o, a los testigos.
- ☞ Posibilidad del Médico del Trabajo o del Comité de Seguridad y Salud de proponer cambios de puesto de trabajo que favorezcan al acosado. Si el empresario no está de acuerdo lo tiene que justificar y el desacuerdo se vería ante la Inspección de Trabajo.
- ☞ Los Sindicatos pueden representar al acosado ante la justicia, si el afectado quiere preservar su intimidad.
- ☞ Sanción disciplinaria a todo trabajador que haya cometido acoso.
- ☞ Derecho del acosado a exigir la rescisión del contrato de trabajo, con indemnización (Reyes, 2007).

Otros países de la Comunidad Europea: Suecia, Finlandia y Noruega, reconocen por ley el derecho de sus trabajadores a permanecer física y mentalmente sanos, haciendo que los costos económicos que pueda suponer la reintegración social y laboral del afectado, incida en el empresario, por considerar que es el trabajo la fuente del problema.

Ningún país de América Latina tiene leyes que tipifiquen al Mobbing como delito, enfermedad laboral o riesgo de trabajo. En México, existe la Ley Federal del Trabajo y algunos de los artículos que tutelan los derechos del trabajador a un trato libre de violencia son:

Artículo 51. Establece las causales de rescisión de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador... “Fracción II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos; en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.”

Artículo 132. En la Fracción VI previene lo que es la obligación del Patrón, “Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de todo maltrato de palabra o de obra” (Breña, 1987; pp. 88 y 162).

La población femenina es más susceptible de padecer mobbing, aunque los casos de acoso psicológico aplicado a varones está en aumento. En México, el 1 de Febrero de 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la “Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia” cuyo objetivo es establecer la coordinación de todas las entidades federativas de la nación para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. En esta ley no se habla en específico de Mobbing, pero si de violencia laboral, la cual definición es similar a la de acoso psicológico, y la describen como “aquella que se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño” (Comisión Derechos Humanos Guanajuato, 2007).

En México, los apoyos jurídico-legales con los que cuenta el trabajador están establecidos básicamente, en la Ley Federal de Trabajo y en la Constitución Política Mexicana, las instancias con capacidad jurídica para recibir reclamos y denuncias relacionados con aspectos del trabajo son: la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) y las Juntas: Federal (JFCYA) y Local (JLCYA) de Conciliación y Arbitraje, todas bajo el mando de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

4.3.2 Apoyo Psicológico

Se habla que la víctima superó el acoso psicológico cuando consigue hablar del problema sin nervios, sin llanto, sin rencor, con total naturalidad e incluso hasta empezando a poner tintes de humor en la situaciones experimentadas. Para llegar

a este punto, en la mayoría de las ocasiones, la persona víctima de acoso precisó de un apoyo profesional, brindado por especialistas en salud mental: psiquiatra o psicólogo.

En esta ocasión se centrará la descripción en el apoyo psicológico, por ser área de nuestra ingerencia. El apoyo psicológico que se le brinde a la persona que está sufriendo o vivió una situación de acoso es imprescindible.

Desde el punto de vista de la psicología clínica el abordaje psicológico puede hacerse desde los enfoques: psicoanalítico, humanístico, programación neurolingüística, **cognitivo conductual**, entre otros. Éste último basa el tratamiento en el reconocimiento de una serie de ideas absurdas e irracionales que la víctima ha ido introyectando con el paso del tiempo y con la presión ejercida por el acosador y el medio. ¿Cómo se aplica?, en primer lugar identificando las ideas irracionales seguido de unas técnicas de afrontamiento y sustitución de la idea irracional por otra que no lo sea (Fuentes, 2006)

En el enfoque de la **programación neurolingüística** –como escuela psicológica cognitiva y humanista- la intervención psicológica que se le brinda a la víctima, se basa en: incrementar el apoyo social (familiares, amigos, pareja, hijos); desactivar emocionalmente a la persona; canalizar adecuadamente las emociones, cambiar la ira, rabia y resentimiento por el humor, la comprensión y el perdón; eliminar la introyección de la culpa; incrementar la autoestima; cambiar creencias, anclajes y la línea del tiempo (Llauradó, 2004).

Viana y Gil (2003), relacionan las etapas de afrontamiento del mobbing con estrategias psicológicas a emplearse en cada una de ellas, por ejemplo en la ***fase de identificación del problema*** señalan que se debe trabajar con la persona para llevarla a una comprensión clara del acoso psicológico, es decir, en base a información y formación identifique el problema y supere el mecanismo de negación activado, se diagnostique los síntomas de estrés postraumático y se

logre remitir la somatización realizada inconcientemente. En la **desactivación emocional** favorecerá a la víctima un entrenamiento en el manejo adecuado de emociones. Para la fase de **elaboración de la respuesta al acoso psicológico** es importante abocarse a la eliminación de la culpa y la vergüenza, trabajando los aspectos de autoestima y asertividad. Finalmente en la superación del problema, el trabajo se debe centrar en romper el lazo de odio y resentimiento que le ataba con el agresor, llevando a la persona a una situación de otorgamiento de perdón. Superado este bloqueo emocional, la ex víctima tendrá más energía para aplicarla a aspectos creativos de su vida profesional y personal.

Con la terapia psicología la persona deberá llegar a una madurez emocional que le permita afrontar cualquier situación difícil, pues desarrolló las capacidades de: aceptarse como un ser digno de respeto, valoración y cuidado; asumir y tolerar las propias debilidades y limitaciones, errores o fracasos; experimentar sentimientos de afecto, cariño, ternura, compasión, comprensión hacia sí mismo; responsabilizarse de la atención y cuidado de las propias necesidades psíquicas, espirituales e intelectuales. Es decir, su autoestima, autoconfianza y amor propio están fortalecidos y renovados.

La intervención psicológica previamente señalada es meramente descriptiva y presenta un panorama general de sugerencias de intervención para el psicólogo especializado en el área clínica, no debe tomarse como una receta adecuada para todos los casos. Cada víctima de mobbing, tendrá características muy específicas en cuanto a creencias, valores, intereses, grado de madurez, carencias afectivas, necesidades especiales, habilidades sociales, capacidad intelectual, etcétera, por lo tanto, cada caso deberá manejarse como único y particular.

4.3.3 Apoyo del entorno afectivo

Todas las ayudas que pueda recibir una víctima de mobbing serán fundamentales en la solución y erradicación de éste problema; dentro de tal contexto, el apoyo

jurídico es **importante**, la asesoría psicológica **fundamental** y la ayuda del entorno afectivo más cercano a la persona es definitivamente **vital**.

La pareja y los hijos, son las personas que más pronto reciben el impacto del acoso psicológico del que está siendo objeto su familiar. Hay que recordar que la víctima puede tener ataques frecuentes de ira, llanto, desesperación y angustia, por lo que resultan contaminados y heridos sus seres queridos. En virtud de lo anterior, es importante incorporarlos lo más temprano posible a la terapia psicológica, para estrechar y cuidar los vínculos afectivos, así como tener más oportunidades de ser escuchado, comprendido y apoyado.

4.4. El Rol del Psicólogo Organizacional ante el Mobbing.

Ante el problema que estamos abordando, el mobbing, el psicólogo organizacional va a desempeñar un papel diferente al del psicólogo clínico, éste último es el terapeuta de la víctima, la persona que le va a asesorar y apoyar a identificar el problema de acoso psicológico y va a darle las estrategias clínicas para superarlo (eliminar la culpa; desarrollar habilidades asertivas, desligue emocional; proporcionar técnicas para reducir el estrés postraumático; fortalecer su autoestima, etcétera).

Entonces ¿No tiene las mismas funciones un psicólogo clínico que un psicólogo organizacional?, la respuesta es no, y para clarificar lo anterior hay que partir del principio de que la psicología organizacional se aboca a estudiar “al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y solucionar los problemas que se presentan en tal contexto” (Rodríguez, 1999; pág. 23.), es decir, el psicólogo organizacional no es un terapeuta, es un profesionalista con habilidades y capacidades muy específicas, mismas que se orientan al desarrollo de las personas y de las organizaciones donde labore.

Pérez y Cols. (S/f), señalan que el psicólogo organizacional, es capaz de:

“identificar, evaluar y diagnosticar problemas relacionados con la interacción de personal en ambientes laborales y establecer mecanismos de solución y prevención a nivel individual y grupal, aplicando conocimientos teóricos, de evaluación psicológica, psicometría, desarrollo de personal, manejo de personal, asuntos laborales, desarrollo organizacional, entre otros, con calidad humana, como contribución al logro de las metas individuales, organizacionales y sociales”.

Las funciones que el psicólogo organizacional desempeña dentro de los ambientes laborales son diversas, y se han ido ajustando en base a las nuevas formas en que se organiza el trabajo, las innovaciones tecnológicas, las demandas sociales y empresariales. Hay que recordar que la psicología organizacional es una subespecialidad joven de la psicología como ciencia, tiene aproximadamente cien años de existencia y las actividades de los psicólogos en sus inicios se centraban a aspectos de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y productividad. En nuestros días el campo de acción del psicólogo dentro de las organizaciones es amplio y variado, por lo que está capacitado para:

- 🍏 Asesorar y participar en la elaboración de documentos normativos que regulen las actividades de una organización: reglamentos, normas técnicas, etcétera.
- 🍏 Diseñar estructuras organizacionales.
- 🍏 Elaborar manuales administrativos de: organización; procedimientos, políticas; funciones específicas; departamentales, etcétera.
- 🍏 Participar en la elaboración de programas de desarrollo organizacional.
- 🍏 Realizar la planeación del personal.
- 🍏 Participar en la elaboración de inventarios de recursos humanos.
- 🍏 Participar en la creación de bases de datos de personal.
- 🍏 Elaborar análisis de puestos.
- 🍏 Realizar procesos de reclutamiento y selección.
- 🍏 Intervenir en la contratación del personal.

- 🍏 Realizar actividades de inducción de los trabajadores al puesto y a la empresa.
- 🍏 Estructurar e implementar programas de capacitación.
- 🍏 Desarrollar sistemas de Evaluación del desempeño.
- 🍏 Intervenir en el desarrollo de programas de incentivos.
- 🍏 Instrumentar programas para reducir la rotación de personal.
- 🍏 Implementar programas para bajar niveles de ausentismo.
- 🍏 Diseñar programas para incrementar la productividad.
- 🍏 Participar en la planeación e implementación de programas de seguridad e higiene.
- 🍏 Estructurar e implementar programas de desarrollo personal, salud y calidad de vida.
- 🍏 Participar en sistemas de administración del capital humano.
- 🍏 Participar en la administración de salarios del personal.
- 🍏 Participar en la elaboración de auditorias de recursos humanos.
- 🍏 Tomar decisiones utilizando herramientas administrativas y conductuales.
- 🍏 Coordinar y asesorar la integración de grupos de trabajo.
- 🍏 Explicar de manera científica la motivación humana en las organizaciones y utilizar estas bases teóricas para el diseño de sistemas motivacionales.
- 🍏 Instrumentar sistemas para mejorar la comunicación organizacional.
- 🍏 Participar como asesor en el manejo de las relaciones obrero-patronales, la intermediación y la negociación en conflictos laborales.
- 🍏 Diseñar programas que prevengan del hostigamiento en el trabajo.
- 🍏 Evaluar la satisfacción laboral y diseñar un programa correctivo.
- 🍏 Diseñar programas para contrarrestar los estereotipos de género en el trabajo.
- 🍏 Diseñar una estrategia que permita el desarrollo de un ambiente laboral con igualdad de oportunidades.
- 🍏 Evaluar la pertinencia de un diseño industrial para su manejo por

humanos (sistemas hombre máquina)

- 🍏 Diseñar y asesorar la implementación de procesos y procedimientos.
- 🍏 Diseñar sistemas de control de calidad.
- 🍏 Participar en el desarrollo de programas de servicio al cliente.
- 🍏 Participar en el desarrollo e instrumentación de programas de mejora continua.
- 🍏 Identificar los requerimientos organizacionales para cumplir con procesos de certificación y colaborar en la obtención de dichos certificados (Aguilar, 2007).

La lista de funciones propias de un psicólogo organizacional es basta y se le pueden añadir o quitar actividades, según: la corriente psicológica; el espacio laboral; la aceptación y prestigio de la profesión; los intereses de la empresa; las habilidades del profesionista y las exigencias impuestas por el entorno.

Es un paso muy importante encontrar en la literatura mexicana, el señalamiento que indica como función del psicólogo organizacional, el diseñar programas que prevengan del hostigamiento en el trabajo. Aguilar (2007), menciona que el psicólogo puede apoyarse en esta tarea al hacer uso de:

- a)** Modelos que tengan evidencia empírica en los diferentes comportamientos sociales dentro de las organizaciones, tales como: el prejuicio, el racismo, la discriminación, la diversidad, la agresión, el conflicto y negociación, la Influencia, las normas sociales, la formación de actitudes, los procesos grupales, el liderazgo, etcétera.
- b)** La implementación de programas de desarrollo organizacional.

Con respecto a éste último punto Rodríguez (1999), menciona que el Desarrollo Organizacional (D.O.), es un campo específico de la psicología organizacional cuyo objetivo es mejorar o cambiar las organizaciones para hacerlas más eficientes. Con el D.O. se pueden diagnosticar los problemas de la organización e introducir los cambios que se consideren adecuados y evaluar el grado de

efectividad conseguido.

Para identificar, evaluar y corregir los efectos del acoso psicológico, las herramientas o marco referencial a utilizar pueden ser variados: D.O. (como ya se mencionó), teoría de los sistemas, psicología interconductual, liderazgo situacional, entre muchos otros, lo importante y fundamental debe centrarse en la contundencia de las acciones y los resultados obtenidos.

Para cerrar el punto y tomando como referencia el último comentario, las acciones a implementar por el psicólogo organizacional ante el problema del mobbing pueden dividirse en acciones preventivas y correctivas. A continuación se presenta un resumen de acciones según su nivel de acción:

Preventivas:

- ✎ Además de cuidar la salud física del trabajador (cansancio, estrés, exposición a sustancias tóxicas o peligrosas), debe existir una preocupación permanente por conservar la salud mental de la población. Se recomienda hacer una valoración de riesgos psicosociales.
- ✎ Incorporar al plan de capacitación aspectos relativos a los riesgos psicosociales en general y al acoso psicológico en particular.
- ✎ Formar a los directivos y jefes en habilidades sociales: comunicación, empatía, asertividad, manejo de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipo e inteligencia emocional.
- ✎ Potenciar la participación de todo el personal en la identificación y denuncia de riesgos psicosociales.
- ✎ Diseñar, implementar y reforzar una política de comunicación fluida, transparente y participativa.
- ✎ Capacitar al personal en las actividades propias del puesto, para que lo ejerza con seguridad y la mayor autonomía posible.
- ✎ Establecer mecanismos de motivación y reconocimiento a los empleados, haciendo énfasis en: planes de vida y carrera, ascensos, promociones, nivelación salarial, evaluación de desempeño.

- ✚ Establecer una cultura organizacional muy clara en visión, misión, código ético, y responsabilidad social.
- ✚ Diseñar la cultura organizacional con tolerancia cero a conductas de hostigamiento laboral.
- ✚ Implementación anual del estudio y análisis de clima laboral, con estrategias definidas por áreas, departamentos y puestos.
- ✚ Realizar y revisar periódicamente análisis y descripción de puestos, con la finalidad de atender deficiencias del puesto de trabajo, revisar niveles de estrés y adecuación a la situación actual.
- ✚ Fomentar estilos de liderazgos participativos.
- ✚ Refinar procesos de selección de personal, con la intención de detectar personalidades no acordes a la cultura de la organización.
- ✚ Evitar la promoción de gente carente de habilidades para ser jefe.

Correctivas

Una vez implementada y finalizada la investigación de clima laboral o detectado enrarecimiento de las relaciones al interior de la organización o denuncia de acoso psicológico, las funciones del psicólogo organizacional se enfocarán a la activación de planes de acción paliativos de los efectos del mobbing y curativos de las consecuencias que estos procesos hayan generado en los afectados. Para ello deberá intervenir de una manera coordinada con otros profesionales: médico, abogado, trabajador social, psicólogo clínico, así como con la propia víctima y personas que le respalden: delegado sindical, por ejemplo.

Dentro de las acciones a realizar por el psicólogo organizacional en esta etapa se encuentran:

- ✚ Investigar de manera objetiva los hechos referidos como acoso psicológico, escuchando imparcialmente y dando un trato humano a las partes en conflicto.
- ✚ Presentar a los directivos responsables de las decisiones las evidencias del acoso.
- ✚ Sugerir acciones de sanción para el acosador y definir estrategias

laborales para la víctima.

- ✚ Proporcionar ayuda a la víctima, enviándole con los especialistas y asesores jurídicos.
- ✚ Revisar las condiciones laborales propiciatorias del hostigamiento.
- ✚ Involucrar a directivos, jefes y representantes de los trabajadores en la definición de estrategias para evitar recurrencia del acoso. Dar seguimiento a las acciones definidas en el párrafo anterior.
- ✚ Evaluar e informar periódicamente los avances (López y Vázquez, 2003)

Con todo lo anterior, el psicólogo organizacional es un profesionalista fundamental en diseño e implementación de estrategias orientadas a la prevención, disminución o erradicación del problema llamado acoso psicológico, el cual desafortunadamente va en aumento y se instala con mayor descaro en las organizaciones a nivel mundial.

Como psicólogos tenemos frente a nosotros un gran reto profesional, lo cual nos debe llevar a ser más creativos, contundentes, ágiles e inteligentes en la implementación de estrategias laborales para afrontar los problemas humanos surgidos en el trabajo. La actualización profesional, la investigación constante, la crítica constructiva a los sistemas de trabajo y la búsqueda permanente de realizar mejor nuestras actividades, nos permitirá desarrollar estrategias efectivas para la organización y población con la que se trabaje.

CONCLUSIONES

Se definió como objetivo central de la tesina el realizar una aproximación teórica al Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing), como un riesgo laboral emergente, desde un enfoque general de la Psicología Organizacional y en particular, con una visión de estudio de los factores psicosociales laborales, con la finalidad de aportar argumentos teóricos y de soporte a los psicólogos organizacionales o profesionistas, que deseen realizar investigaciones científicas con rigurosidad metodológica e intervenciones psicológicas tendientes a mejorar la salud mental de los trabajadores y el desarrollo organizacional de las empresas. El objetivo se cumplió, se presentaron elementos teóricos de vanguardia, novedosos y buscando siempre las mejores fuentes de información.

La tesina es pionera dentro de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y la tercera a nivel de la Universidad Nacional Autónoma de México en abordar el problema del acoso psicológico. Con los argumentos teóricos reportados espero sea motivación para futuros estudiantes e investigadores profundizar en el mismo y llevarlo a un escenario práctico.

Como se pudo observar en el desarrollo del tema, el acoso psicológico y su relación con los factores psicosociales, es un área que está recibiendo atención impresionante a nivel mundial, lamentablemente esa atención se ha fortaleciendo por que en varias naciones ya es un problema de salud pública y afecta gravemente la salud integral de los trabajadores.

El mobbing o acoso psicológico, no es un fenómeno nuevo, –siempre han existido en el ser humano los sentimientos y acciones negativas hacia sus iguales-, lo novedoso estriba en que ahora tiene nombre, cifras y poblaciones identificadas y afectadas.

Lo que ha contribuido al incremento en los niveles de mobbing básicamente son: los cambios de carácter económico y político que han venido aparejados con el desarrollo de la globalización; la deshumanización en las relaciones laborales; la competencia exacerbada por conseguir y mantener un empleo; las oportunidades cada vez más reducidas de acceder a un trabajo con seguridad social o prestaciones; la preparación destacada de algunas personas versus la obsolescencia de otros; la envidia por las características, pertenencias, valores o cualidades sobresalientes del otro; los entornos de trabajo cada vez más estresantes; los jefes carentes de visión; la permisividad de las empresas; la carencia de una cultura organizacional con cero tolerancia a la violencia; personas que aceptan la agresión como una forma tácita de trato social; así como la falta de contundencia en materia laboral, penal y civil.

Todo lo anterior genera un caldo de cultivo listo para destruir, amedrentar, apocar, reducir, excluir, discriminar, negar y llevar a la persona a trastornos: físicos (fatiga, cefaleas, disfunciones gastrointestinales, problemas cardiovasculares, etcétera); psicológicos (anulación de la autoestima, síndrome de estrés postraumático, crisis de ansiedad, hipersensibilidad, cuadros depresivos, alteraciones cognitivas, entre otros muchos); sociales (alejamiento afectivo de los seres queridos, ruptura de relaciones conyugales, maltrato intrafamiliar, por citar algunos). Estas situaciones, llevan a la víctima al borde de la locura, a la separación laboral y en casos extremos a la muerte.

Por ello y en base a estadísticas muy neutrales y contundentes, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud han abogado por estudios más profundos de las condiciones de trabajo que están afectando a la población trabajadora. Los índices que reportan no son nada alentadores en materia de salud integral, he indican que los niveles de violencia están creciendo de manera desmedida y en algunas regiones alcanza niveles de epidemia.

Precisan que las prácticas más comunes de agresión son: la intimidación, el acoso psicológico y sistemático (mobbing), el acoso sexual y los homicidios. La discriminación de género está presente, las mujeres son en mayor medida el blanco de la violencia.

Las condiciones de trabajo en algunos centros laborales son: abusivas, violentas, demandantes y exponen constantemente a la fuerza laboral a crecientes problemas psicosociales, tales como el síndrome de burnout (estar quemado profesionalmente), al karoshi o muerte súbita por exceso de trabajo, al estrés laboral, a la fatiga y por su puesto al hostigamiento psicológico.

El mobbing se puede identificar por los intentos persistentes de intimidar a la víctima y de hacerla aparecer o sentir como una persona estúpida, incompetente y poco profesional, para ello, el acosador utilizará agresiones sutiles, veladas, en lo privado a espaldas de la empresa, debido a esto, el acoso moral suele permanecer oculto o camuflado bajo la forma de otros problemas que son descritos en términos típicos como: incompatibilidad de caracteres, un “problemilla pasajero entre jefe-subordinado”, estrés laboral, problemas de liderazgo, falta de habilidades sociales, estilos de mando inapropiados (de tipo impositivo o autoritario), situación de tensión transitoria o coyuntural por urgencia de un trabajo o problemas familiares de la víctima.

Aun cuando en países como: España, Francia, Gran Bretaña, Suecia, Finlandia, Noruega, Alemania, Estados Unidos, Australia e Italia hay una amplia investigación del mobbing y también existente leyes que sancionan en lo laboral o penal, el fenómeno es un tema poco dominado por las organizaciones y por ende, desconocido por muchas víctimas, quienes no saben a ciencia cierta que les acontece y asumen la culpa como respuesta.

Hay que aclarar muy bien, las consecuencias, no sólo las sufrirá la víctima de acoso, a las organizaciones también se les pasa la factura respectiva, por el afecto

negativo de su imagen y su responsabilidad social. Existe una crítica fuerte de varios investigadores, la cual, señala que las organizaciones no están haciendo mucho para combatir esta nueva epidemia organizativa y que no eliminan de su discurso “oficial” el que las personas son una ventaja competitiva. Existiendo así, una disonancia organizacional.

La propuesta para disminuir el impacto del mobbing se centra en unir esfuerzos, donde el Estado, representado por los legisladores; la Universidades, a través de investigadores y académicos; y la propia Empresa, con directivos éticos, sindicatos transparentes, que se comprometan en impulsar y aprobar leyes más justas, investigaciones más sólidas y acordes su contexto, todo con el fin de lograr relaciones humanas satisfactorias al interior de la organización, un mejor clima laboral y trabajadores más motivados, potenciando el logro de objetivos y metas corporativas.

Una tarea fundamental para las empresas deberá circunscribirse en la prevención del acoso psicológico y dándole el tratamiento de riesgo laboral de índole psicosocial, por considerar a la salud en el trabajo -incluida la salud psicológica- como un derecho fundamental del trabajador.

Hasta hoy los profesionistas más interesados en investigar, difundir, prevenir, abordar y tratar este nuevo riesgo laboral han sido profesionales de las ciencias sociales y áreas médicas, entre ellos: psicólogos, sociólogos, médicos, psiquiatras, antropólogos y abogados. Nuestra labor, como psicólogos, específicamente en el área organizacional es trascendental. Hay mucho por aportar, sugerir e investigar.

Desde el interior de la organización las contribuciones que podemos realizar como psicólogos pueden ser muy variadas, tales como: realizar campañas formativas y educativas en la prevención del mobbing; fortalecer habilidades en los jefes sobre: comunicación eficaz, inteligencia emocional, solución de conflictos, liderazgo

situacional, trabajo en equipo y motivación; diseñar relaciones laborales basadas en un código de ética, respaldadas por una cultura laboral de no tolerancia a la violencia; aplicar y desarrollar estrategias orientadas a mejorar el clima laboral; implementar estrategias de desarrollo organizacional; construir y/o estandarizar más y mejores instrumentos de detección de mobbing; elaborar estrategias de apoyo a las víctimas del acoso psicológico.

Las actividades mencionadas anteriormente todas caen dentro del campo de la psicología organizacional, cumpliendo la premisa que la conducta humana puede entenderse y explicarse e incluso modificarse aplicando los métodos de la ciencia. El mobbing, es un tema totalmente interesante, por que va a permitir al psicólogo realizar investigación científica y aplicaciones prácticas.

Fue muy interesante abordar el tema del acoso psicológico desde la perspectiva de la psicología organizacional y los factores psicosociales, por:

1. La abundancia de información, la actualidad de los artículos, el tinte internacional en materia de apoyos didácticos y por que, aun cuando son pocos e incipientes las investigaciones realizadas en México, ya existen grupos de académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Morelos, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma del Estado de México que están impulsando el estudio de los factores psicosociales y sus repercusiones en la salud de los trabajadores.
2. Uno de los tres modelos presentados para la explicación de los factores psicosociales estresantes en el lugar de trabajo, fue diseñado en México por el Doctor Juárez García, tal modelo se caracteriza por: estar cimentado de manera sólida en investigaciones internacionales y ha sido probado de manera exitosa en poblaciones mexicanas. Integra elementos a nivel cognitivo emocional (aspectos de la persona) y aspectos relacionados con la supervisión, las demandas psicológicas, el apoyo social, las libertad de

decisión, es decir, engloba en elementos del entorno. En este modelo pueden encontrar un sustento confiable para realizar investigación en materia de factores y riesgos psicosociales, incluido el mobbing por su puesto.

3. Encontrar un avance importante en el plan de estudios de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, la cual través de su subprograma profesionalizante en psicología organizacional, se propone trascender en la formación del psicólogo, pues considera no pertinente en la actualidad que el campo de acción se limite a aplicar pruebas psicológicas, a contratar personal, a realizar acciones en materia de seguridad e higiene. En las empresas el psicólogo debe ser un profesional encargado de analizar el ambiente organizacional donde tiene que vincular los sistemas de producción con el factor más importante de la empresa, el factor humano.

Este subprograma profesionalizante propuesto por la FES-Iztacala, sería más enriquecedor si dentro del mismo existiera un área encaminada específicamente al estudio de los factores psicosociales estresantes y las enfermedades psicológicas características de las organizaciones actuales. Si no se considera ésta observación se va a seguir cumpliendo lo señalado en el mismo programa: “en los últimos años se ha agudizado el fenómeno de desfase entre los conocimientos impartidos dentro de las instituciones de enseñanza superior y la realidad dentro de las organizaciones, lo que obliga al psicólogo recién egresado a presentarse con una desventaja de entrada, por contar con conocimientos no actualizados o incluso obsoletos dentro de la realidad empresarial.”

Finalmente quiero cerrar estas conclusiones con las siguientes reflexiones:

Hay una frase que dice: lo que no se mide, no se controla, lo que no se controla no es susceptible de mejora; así pasa con el acoso psicológico, como fenómeno laboral, todavía es poco conocido y sin información es difícil tomar decisiones

adecuadas, por ello, una medida preventiva importante a nivel empresarial, social e individual es la divulgación del mismo. Las Universidades hasta este momento son la instancia que mayor información ha generado del mobbing, es necesario e imperante un mayor involucramiento de las empresas en la investigación del acoso al interior de sus espacios.

Es lamentable, pero a pesar de que el mobbing es un problema mundial y de amplios alcances, aún existen rezagos en materia jurídica, sólo pocas naciones han podido establecer dentro de sus códigos jurídicos la figura del acoso psicológico como enfermedad laboral, delito o riesgo de trabajo. Es preciso señalar, existe un camino largo por recorrer. Todavía no hay para el trabajador un respaldo sólido en materia jurídica, que le permita defender sus derechos laborales sustentados en un trato libre de violencia, con decoro, en igualdad de oportunidades y sin represalias.

La distancia es lejana en el alcance de los objetivos de cero violencia en los centros de trabajo y también se vislumbra distante conseguir los objetivos señalados por la OIT, referentes al trabajo decente, ese que resume las aspiraciones de las personas en su vida laboral, aspiraciones en relación a oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; justicia e igualdad de género.

También es muy cierto lo señalado por la OIT, alcanzar las aspiraciones del trabajo decente se constituirá como pilares de la paz en las comunidades y en la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

Acosta, F.M., Pando, M. M., Aranda, B. C. y Alderete, R. M. (2005, abril). ***El acoso moral en el trabajo en los empleados del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara***. Revista Medigraphic, 7 (1), pp.16-23.

Agencia EFE. (2007). ***Mató exceso de trabajo a 147 personas en Japón durante 2006***. Periódico el Universal.com.mx [En red], Disponible en: www.eluniversal.com.mx/notas/425259.html

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2002). ***Acoso Moral en el Trabajo***. [En red], Disponible en: <http://vlex.com/vid/159248>

Agis, O. (2005). ***Asociación entre el estrés laboral y los trastornos psicosomáticos en chóferes de una Terminal de almacenamiento y distribución de hidrocarburos refinados***. Tesis de especialidad inédita, Facultad de Medicina, UNAM, México.

Aguilar, M, J. (2007). ***¿Qué debe saber y hacer un psicólogo organizacional?***. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. [En Red], disponible en: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional.ppt

Apiquian, G. A. (2007). ***El Síndrome del Burnout en las Empresas***. Memorias del 3er. Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac. Mérida, México. [En red], Disponible en: www.anahuac.mx/psicologia/archivos/burnoutempresas.pdf

Arana, S. M. (s/f). ***Enfoque Humanístico de la Administración*** [En red], Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/A/Arana.htm>

Barragán, G. G. (2004). ***Factores Psicosociales relacionados con el Burnout en el Personal de dos Instituciones de Asistencia Social en el Estado de México***. Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.

Bosqued, M. (2005). ***Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico***. España: Paidós.

Brady, P. (2007). ***El "Karoshi" mata en China***. [En red], Disponible en: <http://www.deia.com/es/imprensa/2007/03/16/bizkaia>

Breña, G. F. (1987). Ley Federal de Trabajo comentada y concordada. México: HARLA S.A. de C.V.

Brannon, L. y Feist, J. (2001). **Psicología de la Salud**. Madrid: Paraninfo.

Cano, V. A. (2002). **La Naturaleza del Estrés**. España: Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés. [En red], Disponible en: www.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm

Comisión Derechos Humanos Guanajuato. (2007, febrero). **Por una vida libre de violencia**. [En red], Disponible en: <http://www.derechoshumanosgto.org.mx/Colaboraciones/2007/colaboracion0209.htm>

Corsi, J. (s/f). **El Síndrome del Burnout en Profesionales que trabajan en el Campo de la Violencia de Género**. Argentina: Fundación Mujeres. [En red], Disponible en: www.corsi.com.ar/Burnout.pdf

Cuellar, F. A. (2007, enero). **El mobbing como factor de riesgo**. Biblioteca Virtual Coparmex. *Revista Entorno*, pp.36-37. [En Red], disponible en: <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2007/ene07/12ene07.pdf>

De la Garza, E. y Salas, C. (2003). **Situación del Trabajo en México**. México: Plaza Y Valdés-IET.

Diccionario jurídico sobre Seguridad Social (1994). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Diccionario de la Real Academia Española. (2005). [En red], Disponible en: <http://diccionario.terra.com.pe/cgi-bin/b.pl>

Diccionario de Administración y Finanzas. (1983). España: Océano.

Fernández, J. M. (2002). **Algunos aspectos del Mobbing Laboral**. *Revista Protección Laboral* 33. [En red]. Disponible en: www.acosomoral.org/med28.htm

Fernández, L. J. (2005). **Gestión por competencias**. Madrid: Prentice Hall.

Fretes, V. L. (2006). **Acoso Psicológico en el ámbito Laboral (Mobbing)**. Argentina: Equipo Federal de Trabajo. [En red]. Disponible en: www.eft.org.ar

Fuentes, R. J. (2006). **Acoso Laboral... ¡Mobbing!, Psicoterrorismo en el trabajo**. España: Aran Ediciones S.L.

Gómez, M. C. (2006). **Crece la violencia en el interior de los centros de trabajo: OIT**. *Periódico la Jornada en Línea*. [En red], Disponible en: www.jornada.unam.mx/2006/07/01/042n3soc.php

Góngora, Y. J., Lahera, M.M. y Rivas, B. M. (2002). **Acoso Psicológico en el Trabajo "Mobbing"**. Instituto Navarro de Salud Laboral. España: Graficas ABEGI, S.L. Disponible en: <http://www.cfnavarra.es/insl/doc/AcosoPsicologico.pdf>

González, R. V., De Cabo, A. M., Martín, M. C. y Franco, M. M. (2004). **El Mobbing: Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre conductas de acoso psicológico en el trabajo**. Madrid: Internacional Marketing & Communications, S.A. [En red], Disponible en: www.semergen.es/semergen2/microsites/manuales/mobbing/mobing1.pdf

González, M. (2005). **Karoshi, la epidemia japonesa**. [En red], Disponible en: <http://panike.zoomblog.com/archivo/2005/.../karoshi-la-epidemia-japones.html>

Gutiérrez, C. O. (2005). **La Psicología Organizacional en el Desarrollo de las Relaciones Humanas y la Calidad en las Empresas**. Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.

Hernández, V. C. y D. M. (2006). **Burnout y su Relación con Variables de Personalidad y Ambiente Laboral en Trabajadores Mexicanos**. Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo "Retos por la Calidad de Vida Laboral", Cuernavaca, México.

Horta, E. T. (2007). **El Manejo Del Estrés Laboral y la Aplicación de la Inteligencia Emocional a Nivel Organizacional**. Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.

Jaramillo, C. (2004, diciembre). **Competencias, saberes y herramientas de la práctica social del psicólogo necesarias para el abordaje de los ámbitos de intervención: educativo, comunitario y organizacional**. Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM, 8. [En red], Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion008/poiesis8.jaramillo.html>

Juárez, G. A. (2005). **Factores Psicosociales y Personalidad en relación a la Salud Laboral**. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Juárez, G. A. (2006). **Desarrollo de un Modelo Estructural de Factores Psicosociales en el Trabajo y la Salud**. Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo "Retos por la Calidad de Vida Laboral", Cuernavaca, México.

Juárez, G. A. (2007, Octubre). **Psicología de la Salud Ocupacional: Área de Oportunidad en México**. Revista Electrónica de Salud Pública y Nutrición, UANL, 3 (8). [En red], Disponible en: <http://www.respyn.uanl.mx/viii/3/editorial/editorial.htm>

Juárez, G. A., Hernández, M. E. y Ramírez, P. J. (2005, septiembre). **Mobbing un riesgo profesional latente en el trabajo de enfermería.** Revista Enfermería IMSS 13 (3), pp.153-160.

Lahera, M. M. y Góngora, Y. J. (2002). **Factores Psicosociales Identificación de Situaciones de Riesgo.** España: Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra. [En red], Disponible en: <http://www.cfnavarra.es/insl/doc/FactoresPsicosociales.pdf>

Laskowsky, Z. P. y Loreto, M. R. (2005). **Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo, un acercamiento al fenómeno.** Chile: Patagonia Impresores Ltda. [En red], Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>

León, R. J. (2005). **El Mobbing o Acoso Psicológico: un problema psicosocial.** [En red], Disponible en: http://El_mobbing_o_acoso_psicológico_Sevilla_leon_rubio_2ªedicion.pdf

López, C. M. y Vázquez, R. P. (2003). **Acoso Psicológico en el Trabajo: cómo prevenirlo, identificarlo y solucionarlo.** Madrid: Pirámide.

Llauradó, R. (2004, diciembre). **Intervención sobre el "mobbing" o acoso psicológico.** Revista Chasquido. [En red], Disponible en: <http://www.pnlnet.com/chasq/a/12237>

Martín, D. F. y Pérez, B.J. (2006) **Factores psicosociales: metodología de evaluación.** España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [En red], Disponible en: www.mtas.es/insht/ntp/ntp_443.htm

Martínez, A. S. (2006). **Estudio de la Salud Mental en el Trabajo, un campo complejo de la Salud Laboral.** Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo "Retos por la Calidad de Vida Laboral", Cuernavaca, México.

Martínez, L. F. (2001). **Procesos de Trabajo y sus efectos en el trabajador.** Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2006). **Guía de actuación inspectora en factores Psicosociales.** [En red], Disponible en: www.inermap.com/software/imagenes/Guia factores psicosociales.pdf

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007). **VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo.** [En red], Disponible en: <http://www.tt.mtas.es/periodico/laboral.htm>

Molina, T. C. (2006). **Psicología Organizacional: actividades y Experiencias del Psicólogo en la empresa Plásticos Envolveres S.A. de C.V.** Reporte de Actividad Profesional, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.

Mora, V. C. (2005, marzo). **Los aportes de la psicología laboral, organizacional.** [En red], Disponible en: <http://www.gestipolis.com/Canales4/rrhh/aporsico.htm>

Mosqueda, J. (s/f). **Psicología Industrial.** [En red], Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/psicologiaindustrial/psicologia-industrial.shtml>

Mercado, S. P. (2006). **Exploración del acoso en el trabajo (Mobbing) en Organizaciones Mexicanas.** Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo “Retos por la Calidad de Vida Laboral”, Cuernavaca, México.

Münch, G. L. (2005). **Administración del Capital Humano.** México: Trillas.

NIOSH. (1999). **El estrés en el trabajo.** [En red], Disponible en: <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html>

Niño, E. J. (2004). **El “mobbing” y las evaluaciones de riesgos laborales España: Revista MAPFRE Seguridad 95,** pp. 9-17. [En red], Disponible en: mapfre.com/fundaciones/.../pdf/Elmobbing_MapfreSeguridad_n95_art3.pdf

Nogareda, C. y Almodóvar, M. A. (2006). **El proceso de evaluación de los factores psicosociales.** España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [En red], Disponible en: www.mtas.es/insht/ntp/ntp_702.htm

Ohno, T. (1991). **El sistema de producción Toyota. Más allá de la producción a gran escala.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Organización Internacional del Trabajo (1992). **Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención.** México: Ediciones Alfaomega.

Pando, M. M., Castañeda, T.J., Gregoris, G. M., Águila, M. J., Ocampo, L. (2007). **Factores Psicosociales de Riesgo de Trabajo en los Docentes Universitarios.** Memorias del 7 Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral, Cataluña, España. [En red], Disponible en: <http://www.acosomoral.org/jor19.htm>

Parés, S. M. (2006). **Entorno Laboral y Mobbing.** Memorias del V Congreso Nacional AMET 2006. Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo,

Morelos, México. [En red], Disponible en: www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paressm15.pdf

Pérez, B. J. (2001). **Algunos apuntes sobre Mobbing**, *Revista INSHT 2*. [En red], Disponible en: <http://www.mtas.es/Insht/research/APerezJ.htm>

Pérez, Z. I., García, G.T., Hernández, N.G., Montoya, A. J., Cabral, P. J., Rodríguez, G. J., Velasco, R. A., Guzmán, R.C., Vega, M.C. y Luna, M. J. (s/f). **Subprograma Profesionalizante de Psicología Organizacional**. [En red], Disponible en: http://psicologia.iztacala.unam.mx/cambio_curricular/subprogramas/psicologia_organizacional.htm

Piñuel, I. (2001). **Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido**. [En red], Disponible en: <http://www.acosoescolar.com/articulos/articulo-001.html>

Piñuel, I. (2005). **Libro Blanco: Riesgos Psicosociales en la Administración. La incidencia del Mobbing y el Burnout en la AEAT y la IGAE**. [En red], Disponible en: http://fetap.cgt.es/documentos/informe_cisneros.pdf

Ponce, F. R. (2004). **¿Debe desaparecer el Depto. de Recursos Humanos? El nuevo rol del psicólogo organizacional como líder estratégico. Modelo IAPA en Latinoamérica: una propuesta divergente**. [En red], Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-207-1-debe-desaparecer-el-depto-de-recursos-humanos-el-nuevo-rol-d.html>

Ramírez, P. J. (2006). **Retos para la investigación en factores psicosociales**. Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo “Retos por la Calidad de Vida Laboral”, Cuernavaca, México.

Reyes, G. M. y Morales, Q. J. (2007). **Identificación de Factores Psicosociales, causantes de estrés en Médicos y Enfermeras, sectores público y privado**. Tesis de Licenciatura inédita, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM, México.

Reyes, N. M. 2007. **Diagnostico, tratamiento y prevención del acoso laboral en el trabajo**. España: Asociación Galega contra el Acoso Moral no Trabajo. Disponible en <http://www.agacamt.org/?q=node/10>

Riquelme, A. (2006, julio). **Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo**, *Revista de Ciencias Sociales Online*, Vol. III, No.2, 39-57. [En red], Disponible en: http://www.uvm.cl/csonline/2006_2/pdf/riquelme.pdf

Rodríguez de Rivera, J. (1999). **El Fordismo**. [En red], Disponible en: <http://academic.uprm.edu/~mvaldes/id29.htm>

Rodríguez, F. A. (1999). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. España: Ediciones Pirámide. S.A.

Rodríguez, G. R. (2002). **Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento**. [En red], Disponible en: <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-83-1-estres-laboral-consideraciones-sobre-sus-caracteristicas-y-f.html>

Sabino, C. (2005). **Diccionario de Economía y Finanzas, Enciclopedia y Biblioteca Multimedia Virtual en Internet de Economía**. España: Universidad de Málaga. [En red], Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/index.htm>

Sandoval, M. J. (2003). **Perspectivas del Desarrollo de la Psicología del Trabajo**. [En red], Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051005170234-Perspect.html>

Sandoval, O.J. (2006). **Perspectivas y aplicación de los factores psicosociales en México**. Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo "Retos por la Calidad de Vida Laboral", Cuernavaca, México.

Sauter, S. L, Murphy, R., Hurrell, J.J., Levi, L. (1998). **Factores Psicosociales y de Organización**. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo en Línea. [En red], Disponible en: www.mtas.es/insht/EncOIT/pdf/tomo2/34.pdf

Schnall, P. (2006). **Estresores Laborales e Hipertensión: El impacto creciente de la globalización**. Memorias del 1er. Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales: Estrés y Salud Mental en el Trabajo "Retos por la Calidad de Vida Laboral", Cuernavaca, México.

Scigliano, N. (2006). **Cómo prevenir el mobbing dentro de las empresas**. [En red], Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mobbing.html>

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. **Atribuciones de la Secretaría**. [En red], Disponible en: http://www.stps.gob.mx/atribuciones_stps.htm

Servín, M. A. (2005). **Mobbing**. Tesis de Licenciatura, Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM, México.

Soto, W. E. (2005). **Un negocio no lucrativo: La Violencia institucional**. [En red], Disponible en: <http://www.mobbingopinion.com>

Trabajo Seguro. [En red], Disponible en: <http://trabajoseguro.stps.gob.mx>.

Thompson, I. (2007, agosto). **Definición de Organización**. Promonegocios.net Disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Tous, P. J. (2007). **Quemarse en el trabajo: El Síndrome del Burnout**, Revista de la Facultad de Salud Pública y Nutrición, UANL, 8 (2). [En red], Disponible en: <http://www.respyn.uanl.mx/viii/2/invitado/invitado.htm>

Unión Sindical de Madrid. Región de CCOO. (2002). **Acoso psicológico en el trabajo (Mobbing), los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud**. [En red], Disponible en: http://www.navarro.cl/mobbing/DOCS/Mobbing_1.pdf

Vega, M. S. (2006). **Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)**. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [En red], Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_603.htm

Viana, T y Gil, R. (2003). **Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo**. Revista Semergen 29 (9). pp. 471-484. [En red], Disponible en: <http://www.acosomoral.org/pdf/MobbingUGT.pdf>

Wikipedia.org. **Taylorismo**. [En red], Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>

Wikipedia.org. **Toyotismo**. [En red], Disponible en es.wikipedia.org/wiki/Toyotismo

Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: AWL.