

Prevención del mobbing: una estrategia de intervención psicosocial

Mobbing prevention: a strategy of psychosocial intervention

María Luisa Avargues Navarro, José María León Rubio y Carlos Guillén Gestoso
Universidad de Sevilla

Resumen: Se revisan los modelos teóricos que vienen aplicándose al estudio del acoso psicológico en el puesto de trabajo o Mobbing, señalando los problemas conceptuales que dificultan el diseño de estrategias preventivas de carácter psicosocial; reflejo, en nuestra opinión, de la priorización de la atención psiquiátrica y/o psicológica de las personas afectadas por el problema, en detrimento de la búsqueda de soluciones colectivas basadas en la identificación y modificación de las situaciones que facilitan la aparición del mobbing. Además, como problema laboral que es, se argumenta a favor de que dichas soluciones sean encuadrables dentro de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Por último, con base en estas reflexiones se presenta una propuesta preventiva.

Palabras clave: Mobbing, Prevención, Salud laboral, Condiciones de trabajo.

Abstract: It is reviewed the theoretical models that are being used to study the mobbing at work place, indicating conceptual problems that they make difficult the design of a psychological preventive strategy; in our opinion, it is a reflection of the prioritisation of the psychiatric and/or psychological attention of people affected by the problem, in damage of the search of collective solutions based on the identification and modification of the situations that facilitate the appearance of mobbing. In addition, as a labour problem that is, it is argued in favor of which these solutions are framed within the Occupational Risk Prevention (ORP). Finally, based on these reflections a preventive proposal appears.

Key words: Mobbing, Prevention, Occupational Health, Working conditions.

Los resultados de la Tercera Encuesta de Condiciones de Trabajo (2001), revelan que un 9% de los trabajadores de la Comunidad Europea sufren los efectos de las conductas de hostigamiento. Por tanto, la prevención de este problema es una cuestión de primera magnitud que preocupa; buena prueba de ello es que la prevención de mobbing aparezca como uno de los objetivos de la Comisión Europea sobre estrategia en materia de salud y seguridad en el trabajo para el período 2002-2006. A ello, habría que añadir la directiva 89-391 del Consejo de Europa, en la que se establece que los empresarios, en colaboración con los trabajadores y sus representantes, deberían fijarse el objetivo de prevenir el acoso, evaluar los riesgos de acoso moral y adoptar medidas suficientes para prevenir los daños (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2002).

Pese a ello, las intervenciones preventivas son escasas, primando la atención psiquiátrica y psicológica a los afectados. Por ello, consideramos interesante la discusión de cualquier propuesta preventiva como la que aquí se formula.

El marco general en el que se encuadra la misma es la definición de mobbing plantada por Leymann (1993; 1996), aunque con las reservas que ya hemos planteado en otras ocasiones (Avargues, 2002) respecto a la frecuencia, duración e intencionalidad del comportamiento por parte del agresor; en esencia, sostenemos que ninguna de las dos dimensiones temporales anteriores son útiles para calificar un comportamiento como de acoso psicológico y, sin embargo,

estimamos fundamental que el agresor tenga la intención consciente de dañar o herir a la víctima, ya sea como un fin en sí, o como un medio para conseguir algún otro fin; y que además, dicho comportamiento no pueda tener justificación sobre la base de los valores y normas sociales que regulan la situación en la que se manifiestan.

Dos son las teorías aplicadas al análisis de la conducta de hostigamiento psicológico: el modelo de vulnerabilidad-estrés y la teoría del conflicto.

La primera de ellas, nace como una solución de compromiso entre las posiciones psicologistas y las biologicistas respecto a la etiología del estrés, postulando que predisposiciones biológicas y factores adquiridos generan un terreno premórbido vulnerable, el cual puede ser descompensado por ciertos acontecimientos cargados de significado para la persona. Desde esta perspectiva, los episodios de estrés surgen como reacción ante situaciones de sobrecarga en aquellos individuos predispuestos. Siguiendo este mismo esquema, se ha planteado que ciertos rasgos psicopatológicos (por ejemplo, Hirigoyen, 2001) o la frustración experimentada ante determinadas condiciones de trabajo (Leymann, 1996) son factores que predisponen al individuo para atribuir a los demás la causa de sus problemas y, en consecuencia, emitir comportamientos de hostilidad.

Por otro lado, desde la Teoría del conflicto, entendido éste como "el proceso que empieza cuando una parte percibe que otra la ha afectado de forma negativa o, se ve afectado de forma negativa algo que le preocupa" (Thomas, 1992, 653), algunos autores aseveran que el mobbing es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto o no planteado, que alcanza un alto nivel de escalada y en el que se ha producido un desequilibrio de poder (Leymann, 1996; Hirigoyen, 2001; Zapf, 2001). Por tanto, desde este punto de vista, el

planteamiento público del conflicto, aunque sea doloroso, es de gran utilidad para evitar la aparición del hostigamiento, pues en el origen del conflicto subyace siempre la necesidad de cambio o modificación de la situación frustrante. Ahora bien, para que pueda haber expresión pública del problema es necesario que se den una serie de condiciones como, por ejemplo, un adecuado sistema de gestión de conflicto dentro de la organización.

La consideración de ambas perspectivas teóricas, nos permite centrar nuestra atención a la hora de diseñar una acción preventiva en la interacción condiciones de trabajo potencialmente estresoras y características psicológicas de vulnerabilidad y, sobre todo, en aquellas situaciones que se derivan de la inexistencia de un sistema adecuado de gestión del conflicto. Ejes estos que, junto con la consideración de la Ley 31/95 de PRL y la Norma UNE 81900 EX sobre la planificación de la prevención, han servido de base para articular el siguiente plan de prevención del mobbing.

Plan de prevención del mobbing

1. Identificación de los riesgos.

- a. Relacionados con la organización del trabajo
 - Pobre organización de la producción y métodos de trabajo.
 - Falta de apoyo e interés de los jefes.
 - Existencia de múltiples jerarquías.
 - Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o a la mala distribución de la misma.
 - Deficiente organización diaria del trabajo.
 - Existencia de líderes espontáneos no oficiales.
 - Trabajo con bajo contenido.
 - Conflictos de rol.
 - Flujos pobres de información.
 - Estilos de dirección autoritarios.
 - Burocratización y rigidez en las organizaciones.
 - Fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural.
 - Ausencia de ética empresarial.
 - Promoción inadecuada a posiciones de dirección.
 - Falta de formación en management y liderazgo.
 - Fomento de un clima de inseguridad personal y laboral.
 - Presentar la solidaridad, confianza y compañerismo como valores sospechosos.
 - Trabajos cargados por la urgencia.
 - La utilización de lenguajes técnicos codificados que excluyen a los no iniciados en la materia.
 - La organización rígida del trabajo y un funcionamiento organizacional demasiado centralizado y compartimentado.
 - Tareas que no sean fácilmente evaluables, no tengan objetivos bien definidos y a largo plazo o carezcan de puntos de referencia, ya que propician el abuso de poder.
- b. Relacionados con la gestión de conflictos
 - Falta de responsabilidad y competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
 - Ausencia de sistemas de mediación y de una política interna que regule la gestión de conflictos.
 - No proporcionar información suficiente a los empleados para que puedan identificar las situaciones de acoso y conocer los procedimientos que han de seguir para poder solventarlas.

- Inexistencia de planes de formación que incluyan la capacitación en habilidades sociales y de comunicación.

2. Evaluación de los riesgos.

Atendiendo a lo anterior, la evaluación de riesgos deberá centrarse, en este caso, en la identificación de:

- A) *Factores psicosociales potencialmente estresantes relacionados con las condiciones de trabajo.* Para ello se podrán utilizar Listas de control o chequeo sobre tales condiciones.
- B) *Sistemas de gestión de conflictos.* Siendo fundamental recabar información sobre: qué política sigue la empresa en el abordaje de los mismos, si los miembros de la organización cuentan con habilidades de comunicación y negociación, así como con estrategias de afrontamiento adecuadas a la situación. Podría evaluarse mediante los Listas de chequeo y pruebas como, por ejemplo, el Cuestionario de destrezas de negociación y Test de asertividad (Dasi y Martínez-Vilanova, 1999) y la Escala de estrategias de afrontamiento (Lazarus y Folkman, 1984).
- C) *Incidencia y prevalencia del mobbing en la organización.* Determinar su existencia y en el caso de que así sea en qué fase se encuentra, ya que de ello dependerá el tipo de intervención que realicemos. El instrumento más utilizado es el Leymann Inventory of Psychosocial Terrorization, (Leymann, 1990).
- D) *Los efectos y consecuencias sobre la salud de las personas afectadas.* Las pruebas propuestas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) son el Test de Salud Total (Langer, 1962) y/o el Cuestionario General de Salud (Goldberg, 1972).

Entendemos que el procedimiento a seguir constará de los siguientes pasos:

PRIMERO: evaluación de la apreciación de factores asociados a las condiciones de trabajo como potencialmente estresantes. Para ello se pasarán las listas de control a los empleados del departamento u organización en el que queramos intervenir. Se considerarán como potencialmente estresantes, aquellos factores en los que coincidan al menos el 20% de empleados.

SEGUNDO: de entre las condiciones de trabajo consideradas como potencialmente estresante, ver en cuáles pueden introducirse cambios y en cuáles no, así como cuantas personas están expuestas a las condiciones no modificables.

TERCERO: si el número de personas afectadas por las condiciones de trabajo en las que no se pueden introducir cambios es considerable (más del 25% de trabajadores), se procederá a la evaluación de:

- Sistemas de gestión de conflictos.
- Estrategias de afrontamiento.
- Prevalencia del mobbing.

CUARTO: en caso de que los datos obtenidos muestren la existencia de personas afectadas por mobbing y la inadecuación de estrategias de afrontamiento, se evaluarán los efectos y consecuencias sobre la salud de los trabajadores.

Desde el momento en que el 20% de los trabajadores están de acuerdo en que un número considerable de las condiciones que afectan a su trabajo son potencialmente estresante, tenemos que plantearnos intervenir a nivel primario; si, además, existen condiciones no modificables, las estrategias de afrontamiento y gestión del conflicto no son adecuadas y hay evidencia de mobbing en sus primeras

fases, nos plantearíamos también la prevención secundaria; por último, cabe plantearse la prevención terciaria, si la situación de mobbing se encuentra en estadios avanzados y encontramos efectos considerables sobre la salud de los trabajadores.

3. Planificación de la prevención.

En función de los resultados que obtengamos en la evaluación, nos plantearemos un tipo distinto de prevención, con unos objetivos específicos:

Objetivos

Prevención primaria

- Reducir la incidencia del mobbing.
- Promover conductas saludables:
 - Modificar aquellos factores asociados a las condiciones de trabajo que puedan suponer un riesgo para la salud de los trabajadores.
 - Informar y sensibilizar al personal directivo sobre la importancia de mantener un sistema adecuado de gestión de conflictos.
 - Informar y sensibilizar a todo el personal sobre la existencia del mobbing como un problema que puede presentarse en la organización, a fin de que puedan identificarlo en caso de que aparezca.
 - Formar en el interior de la organización a especialistas en habilidades y estrategias de gestión de conflictos y afrontamiento de situaciones estresantes, para que realicen la labor preventiva, y que formen a su vez a otras personas en el seno de la empresa.

Prevención secundaria

- Reducir la Prevalencia del mobbing y su duración.
- Promover conductas saludables:
 - Modificar aquellos factores asociados a las condiciones de trabajo que puedan suponer un riesgo para la salud de los trabajadores.
 - Informar a los directivos y personal expuesto sobre el mobbing y formarlos para que sepan llevar a cabo un diagnóstico precoz e instaurar en la organización sistemas que permitan su prevención.
 - Formar en el interior de la organización a especialistas en habilidades y estrategias de gestión de conflictos y afrontamiento de situaciones estresantes, para que realicen la labor preventiva, y que formen a su vez a otras personas en el seno de la empresa.

Prevención terciaria

- Rehabilitar a las personas afectadas para que puedan recuperar su máxima capacidad productiva tan pronto como sea posible.
- Promover conductas saludables:
 - Instaurar sistemas de rehabilitación de trabajadores afectados.
 - Informar sobre los sistemas de mediación como una opción con múltiples ventajas de cara al abordaje del mobbing en estadios avanzados y a la prevención de nuevas situaciones de acoso tras la reintegración del acosado.

Todos estos objetivos quedan, en cierto modo recogidos, en la Carta Social Europea adoptada el 3 de mayo de 1996 en Estambul, que se refiere a "promover la sensibilización, información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo y a adoptar medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos".

Esta instrucción relativa a la protección de la dignidad de la persona, se realiza sobre la base de una política que elimine el acoso sexual y psicológico en el seno de la institución. En ella, tras una definición de acoso sexual y psicológico, se expone un plan de prevención de tres ejes básicos: información, sensibilización y formación. Termina informando a los trabajadores sobre los procedimientos y las instancias a las que pueden recurrir.

Especificaciones

Las acciones concretas que se han de realizar, quién las realizará, cuándo y cómo, a nuestro parecer, deberían quedar recogidas en un "Acuerdo Colectivo de Calidad de Clima Laboral". Este tipo de acuerdo ya cuenta con diversas experiencias en otros países de la UE, así como en determinados Organismos Públicos Internacionales (Ej. OIT) y ahora se está intentando negociar en la Función Pública Andaluza; suele llevarse a cabo entre la organización y los interlocutores sociales (empleados, asociaciones de afectados y sindicatos) y en él se especifican las modalidades, recursos y vías para evaluar y prevenir el mobbing. Además, en este acuerdo se aportará una clara definición de qué se considera mobbing, se recordarán los valores que priman en la empresa y las sanciones previstas para los infractores y se precisará con quién pueden contar aquellas personas que se consideren víctimas.

Barreras para la prevención e implicaciones para el psicólogo

Según el Task Panel on Prevention (1978) algunas de las barreras para los esfuerzos de prevención, y especialmente de prevención primaria son:

- Hallarse en una sociedad orientada a la crisis en la que sólo se reacciona a nivel individual.
 - Los valores históricos y las tradiciones de los profesionales han sido contruados sobre el tratamiento o reparación de la enfermedad (o problema).
 - Carencia de recursos económicos.
 - Falta de estructuras administrativas apropiadas para llevar a cabo las acciones preventivas.
 - Falta de evidencia empírica para garantizar las acciones preventivas.
 - Poco personal entrenado dentro de la teoría y práctica de la prevención.
 - La prevención puede ser una amenaza para algunos ya que restringe el libre albedrío de los sujetos.
- Además, a estos aspectos sumamos los característicos de la situación de mobbing como son:
- Ausencia de criterios consensuados que permitan definirlo y sistematizarlo.
 - Su carácter subjetivo, que dificulta su evaluación y valoración.
 - Se produce de forma sutil y oculta, y normalmente el agresor consigue el apoyo del resto de trabajadores que actúan como testigos mudos.

- Con mayor frecuencia el agresor suele ser el jefe o una persona que ocupa lugares destacados en la organización.
 - El hecho de llevar a cabo este tipo de prevención en la organización puede verse como una amenaza a su imagen.
 - Existen pocos profesionales expertos en el tema del mobbing y en la teoría y práctica de la prevención en este ámbito.
 - Ausencia de evidencia empírica que pruebe la eficacia de los modelos empleados para la explicación de sus causas.
 - Se han diseñado muy pocos programas para su prevención, estos no han sido evaluados y no se tiene constancia empírica de su eficacia.
 - Ausencia de una legislación clara al respecto.
- Todo esto va a repercutir en una serie de implicaciones para el psicólogo que lleve a cabo la intervención preventiva. En este sentido el profesional ha de:
- Estudiar las distintas aportaciones que se pueden hacer desde los modelos psicológicos, y en particular de la Psicología social para explicar el mobbing y llevar a cabo investigaciones que permitan validarlos e identificar los potenciales factores de riesgo.
 - Tener un amplio conocimiento de la evaluación de riesgos psicosociales.
 - Formarse en la teoría y práctica de la prevención y aplicarla al fenómeno del mobbing mediante el diseño y la evaluación de programas de prevención que permita la comprobación de su eficacia.
 - Tener un elevado conocimiento de las estrategias de negociación y gestión de conflictos, así como de los procedimientos necesarios para entrenar a los trabajadores en estrategias de afrontamiento adecuadas a la situación.

Referencias bibliográficas

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002). <http://europe.osha.eu.int>
- Avargues, M. L. (2002). *Prevención del Mobbing*. Mesa redonda, Mobbing: Aspectos Psicológicos. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (documento mimeografiado).
- Carta Social Europea (1996). Estambul.

Comunicación de la Comisión-Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006). Comisión Europea, 2002.

De Manuel Dasi, F., y Martínez-Vilanova, R. (1999). *Técnicas de negociación: un método práctico*. 2 ed. Madrid, España: ESIC Editorial.

Fidalgo, M., y Pérez, J. (2002). *Test de salud total de Langer-Amiel: Su aplicación en el contexto laboral*. NTP-421. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

<http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>.

Hirigoyen, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós.

Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

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

Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [Mobbing. Psychoterror in the workplace and how one can defend oneself]*. Reinbeck, Germany: Rowohlt.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persecution au travail*. Éd. Du Seuil, Paris.

Norma Experimental Española UNE 81900 EX, Reglas Generales para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales. AENOR- Madrid (1996).

Task Panel on Prevention (1978). *Report of the task panel of prevention to the President's Commission on mental health* (vol. 4). Washington, U. S. Government Printing Office.

Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo, 2000. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Luxemburgo, 2001. <http://www.eurofound.eu/publications/EF0121.htm>.

Thomas, K. W. (1992). "Conflict and negotiation process in organizations". En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 651-718. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Zapf, D., y Gross, C. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.