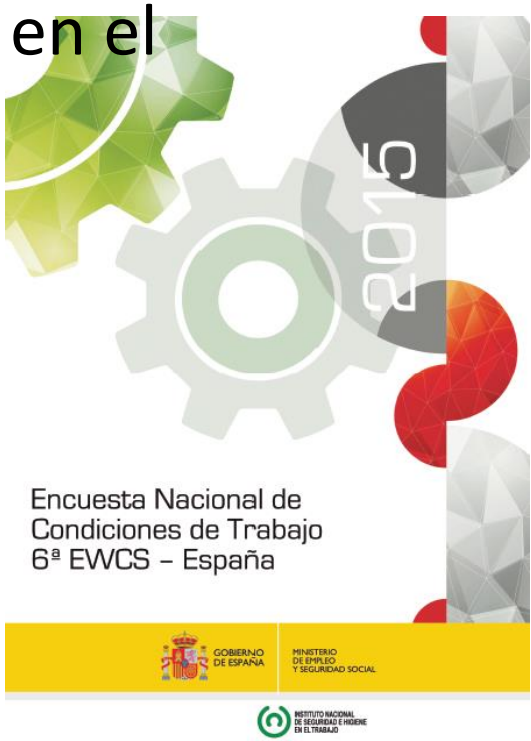
4.- MOBBING

Lectura básica: «Mobbing" Elvira Gaviria Stewart. Pags. 1-40

INTRODUCCIÓN

- Acoso laboral:
  - Delito penal.
  - Atenta contra varios derechos constitucionales.
  - Responsable el acosador, y corresponsable el empresario si no toma medidas.
- 11% de trabajadores ha sido objeto de conductas violentas en el trabajo (5% en 2015)
- Sobre todo, acoso psicológico.
- Se empieza a estudiar en los años 80.

Encuesta nacional de condiciones de trabajo 2015



INTRODUCCIÓN

- Muchos estudios pero pocas estrategias de intervención.
- Pocas referencias legales.
- No están definidos los responsables de la prevención.
- Lo más probable es que la víctima acabe fuera de la organización.
- Dificultades para demostrar el delito.

DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO

Mobbing: cuando una persona o grupo ejerce acciones de hostigamiento, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de causar daño a la víctima, y lograr que esa persona acabe abandonando voluntariamente el lugar de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO

- Asimetría de poder, aunque sea poder informal.
- Las acciones pueden ser sutiles y aparentemente inocuas.
- La sistematicidad, la frecuencia y la repetición diferencian el mobbing de otros conflictos.
- El acoso laboral es más amplio que el mobbing

DISTINTAS FORMAS DE ACOSO EN EL TRABAJO

MOBBING	ACOSO SEXUAL	ACOSO ESTRATÉGICO	ACOSO DISCRIMINATORIO	ABUSO DE AUTORIDAD «BOSSING»
Agresiones de tipo psicológico. Sistemáticas, recurrentes y prolongadas en el tiempo.	Insinuaciones, roces, contactos no deseados y agresiones físicas. No tienen por qué ser sistemáticos, recurrentes ni prolongados en el tiempo.	Agresiones de tipo psicológico y físico. Pueden ser recurrentes y prolongadas en el tiempo.	Agresiones de tipo psicológico y físico. Pueden ser recurrentes y prolongadas en el tiempo.	Órdenes.
Las conductas pueden proceder de los compañeros sin la participación ni el conocimiento del empresario.	Las conductas pueden proceder de los compañeros sin la participación ni el conocimiento del empresario.	Siempre proceden del empresario o de sus delegados.	Casi siempre proceden del empresario o de sus delegados, aunque también pueden proceder de otros compañeros.	Siempre proceden del empresario o de sus delegados.
Se dirige contra una única persona. Aunque sean varias las víctimas que están siendo agredidas por un mismo acosador, estas siempre tienen una consideración individualizada.	Se dirige contra una única persona. Aunque sean varias las víctimas que están siendo agredidas por un mismo acosador, estas siempre tienen una consideración individualizada.	Se dirige contra varios trabajadores de la empresa o una sección completa. Aunque sólo haya un trabajador acosado, este no tiene una entidad individualizada.	Se dirige contra un único trabajador por razón de ciertas características personales.	Generalmente se dirige contra todos los trabajadores de la empresa o una sección completa.
La víctima es agredida. Se vulneran derechos fundamentales.	La víctima es agredida. Se vulneran derechos fundamentales.	Las víctimas ven vulnerados sus derechos laborales.	La víctima es agredida. Se vulneran derechos fundamentales.	Las víctimas ven vulnerados sus derechos laborales.
Provoca daños en la integridad física, psíquica y moral de la víctima intencionadamente.	No se pretende causar daño al trabajador, aunque puede producirse.	No se pretende causar daño al trabajador, aunque puede producirse.	No se pretende causar daño al trabajador, aunque puede producirse.	No se pretende causar daño al trabajador, aunque puede producirse.
Pretenden la destrucción personal del trabajador y conseguir el abandono «voluntario» de la organización.	Esconde un deseo libidinoso y de satisfacción sexual. También hay quien entiende que el acosador sólo pretende demostrar su poder.	Se busca conseguir el abandono «voluntario» del trabajador, pero no su destrucción como ser humano.	Se busca conseguir el abandono «voluntario» del trabajador, pero no su destrucción como ser humano.	Busca aumentar el rendimiento y la productividad.

DISTINTAS FORMAS DE ACOSO EN EL TRABAJO

	MOBBING	ACOSO SEXUAL	ACOSO ESTRATÉGICO	ACOSO DISCRIMINATORIO	ABUSO DE AUTORIDAD
Definición	Agresiones sistemáticas y recurrentes	Insinuaciones, roces…	Agresiones de tipo psicológico o físico	Agresiones de tipo psicológico o físico	Órdenes
Provocado por	Compañeros o empresario	Compañeros o empresario	Empresario	Empresario o compañeros	Empresario
Dirigido contra	Una persona	Una persona	Varios trabajadores	Una persona	Todos los trabajadores
La víctima…	Es agredida. Se vulneran sus derechos	Es agredida. Se vulneran sus derechos	Se vulneran sus derechos	Es agredida. Se vulneran sus derechos	Se vulneran sus derechos
Daño e intención	Daños intencionales	Daños no intencionales	Daños no intencionales	Daños no intencionales	Daños no intencionales
Objetivo	Destrucción y abandono de la organización	Satisfacción sexual y poder	Abandono de la organización	Abandono de la organización	Aumento de la productividad

FASES EN EL PROCESO DE MOBBING

Incidente crítico

Acoso y estigmatización

Intervención de los superiores

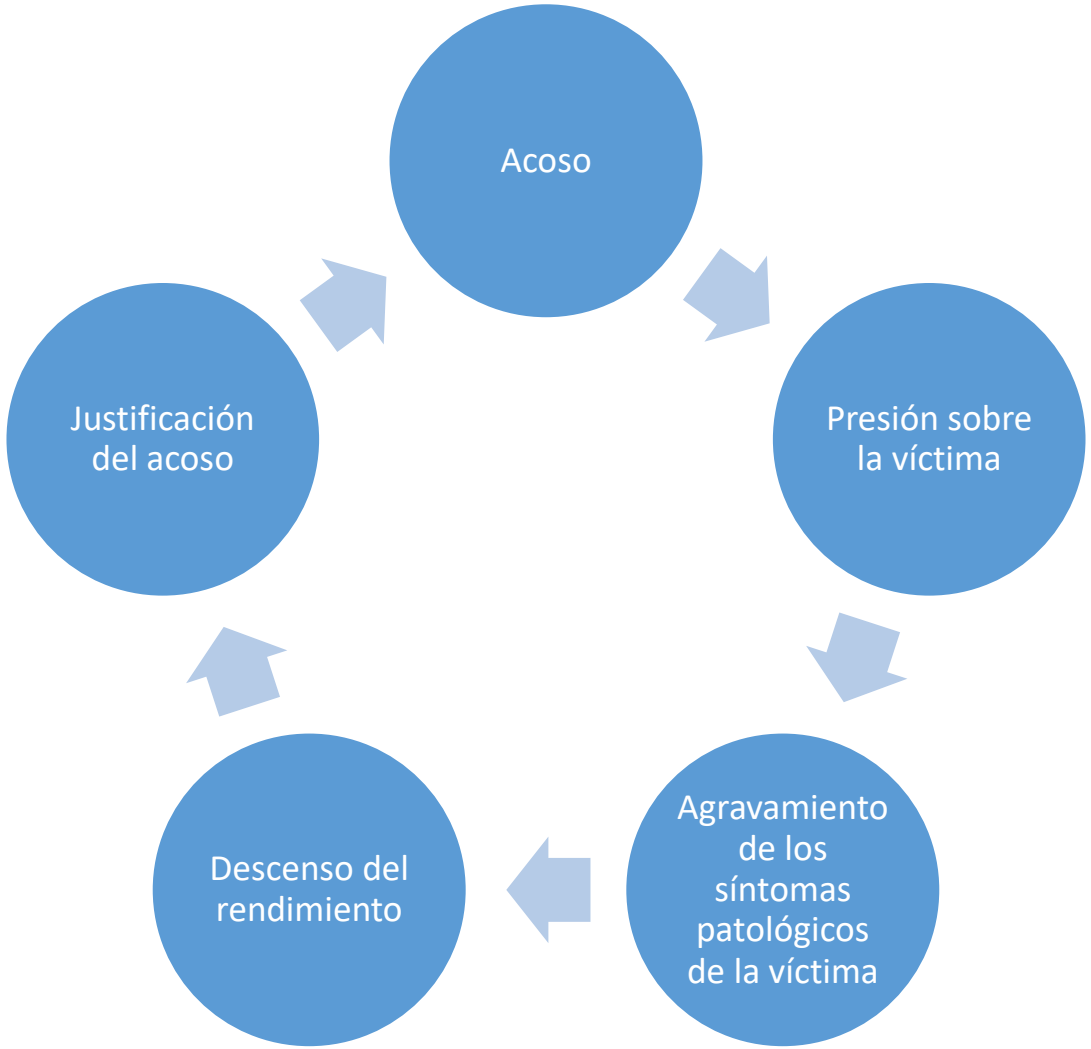
- Error de atribución
- Espiral de mobbing

Abandono de la organización

- Desequilibrio físico y psíquico
- Trastornos
- Bajas médicas

Final trágico

ESPIRAL DEL MOBBING



POSIBLES CONDUCTAS

REDUCIR LA COMUNICACIÓN	• Excluirla de las comunicación • Interrumpirla constantemente
EVITAR CONTACTOS SOCIALES	• Aislamiento físico • Ignorarla
IMPEDIR SU REPUTACIÓN	• Humillarla • Difundir información falsa
DESACREDITARLA	• Ocultar sus capacidades • Asignar plazos inasumibles
PONER EN RIESGO SU SALUD	• Intimidarla • Agredirla

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Víctima

- Depresión
- Estrés
- Problemas de salud

Personas que la rodean

- Estrés
- Salud física y mental
- Percepción de injusticia

Organización

- Deterioro del clima social
- Cohesión de equipos
- Peor rendimiento

CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LA VÍCTIMA

- Es mayor que el acoso sexual o discriminatorio, debido a las atribuciones internas.
- La víctima no puede identificarse con ningún grupo social.
- Amenaza a la necesidad básica de pertenencia.
- Devaluación de la autoestima.
- Ampliación de la salud al ámbito privado.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LA VÍCTIMA. FACTORES DE PROTECCIÓN

- Implicación en el trabajo.
- Peso de la actividad laboral en la autoestima.
- Confianza en uno mismo.
- Apoyo social.
- Motivación de logro.
- Experiencia previa.
- Biografía personal o profesional.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LOS TESTIGOS

- Mayor estrés.
- Los propios acosadores muestran síntomas psicológicos o físicos.
- Percepción de injusticia.
- Pérdida de confianza en sus propias habilidades.
- Salida de la organización.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LA ORGANIZACIÓN

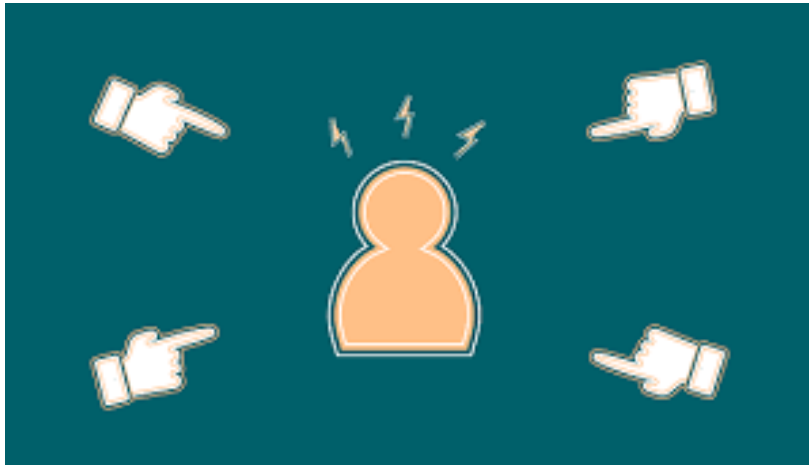
- Deterioro del clima laboral.
- Falta de cohesión de los equipos.
- Mala calidad de las relaciones entre compañeros.
- Peor rendimiento.
- Peor satisfacción laboral y compromiso con la organización.
- Menos acciones voluntarias hacia la organización.
- Mayor absentismo.
- Tareas más negligentes.
- Intención de abandonar la organización.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Lo importante es centrarse en la prevención, porque una vez aparece es muy difícil la intervención.

ANTECEDENTES Y PROCESOS IMPLICADOS EN LA APARICIÓN DEL MOBBING

- Están claras las consecuencias, pero no las causas.
- Dos posturas:
  - Factores personales.
  - Factores de la organización.
- Cualquier intervención debe basarse en modelos teóricos contrastados.



FACTORES PERSONALES

- El acosador:
  - Personalidad paranoide.
  - Psicopática.
  - Narcisista.
  - Impulsos destructivos.
- La víctima (no hay unanimidad). No está clara si es una causa o un efecto:
  - Personalidad insegura.
  - Baja autoestima.

MOTIVACIÓN DEL ACOSADOR

- Para protegerse por la denuncia de algo ilegal por parte de la víctima. Represalia.
- Para mejorar la propia posición dentro de la organización.
- Por envidia, porque la víctima supera al acosador en algún aspecto relevante.
- Amenaza a la propia posición.
- Falta de autocontrol, empatía y competencias sociales.
- Como agresión secundaria a una fuente de injusticia sobre la que no puede actuar.
- Han sido víctimas de acoso en ocasiones anteriores.

FACTORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Condiciones de trabajo deficientes, poca autonomía.
- Entorno laboral competitivo y negativo.
- Evaluación subjetiva de la productividad. Recompensas colectivas.
- Deficiencias en el diseño de los puestos de trabajo.
- Deficiencias en el ejercicio del liderazgo, autocríticos o laissez-faire.
- Cultura organizacional rígida.
- Justicia organizacional.

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Factores necesarios. Contribuyen, pero por sí solo no pueden provocarlo:
  - Desequilibrios de poder.
  - Expectativas de los acosadores.
  - Insatisfacción laboral.
- Factores motivadores. Hacen que el acosador piense que merece la pena:
  - Alta competitividad interna.
  - Expectativa de beneficios.
- Factores precipitantes:
  - Reestructuración, remodelación o reducción de plantilla.

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- El factor más importante es la tolerancia de la organización ante estos comportamientos, permisividad o connivencia.
- Impunidad de los acosadores y sensación de indefensión de las víctimas.

PROCESOS GRUPALES

- Papel de los testigos y observadores:
  - Activos.
  - Pasivos.
- Los testigos favorecen el mobbing: el silencio se considera cómplice.

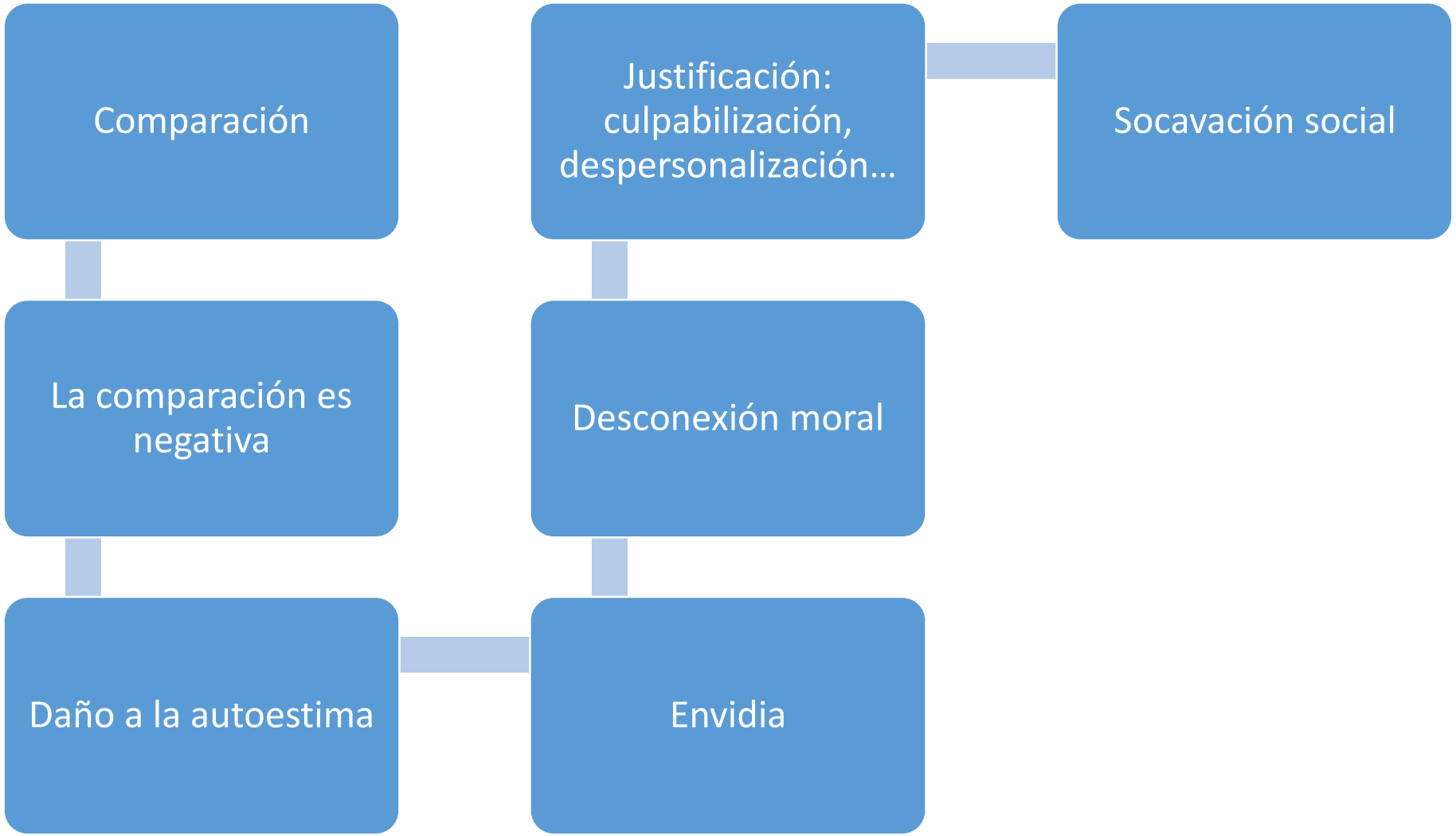
PROCESOS GRUPALES. FACTORES DE PROTECCIÓN Y FACTORES DE RIESGO

- La identificación con el grupo puede ser un factor de protección o un factor de riesgo, si el grupo está con el acosador.
- Factores de riesgo:
  - La tolerancia a normas sociales agresivas.
- Factor de protección:
  - Normas prosociales de apoyo organizativo.

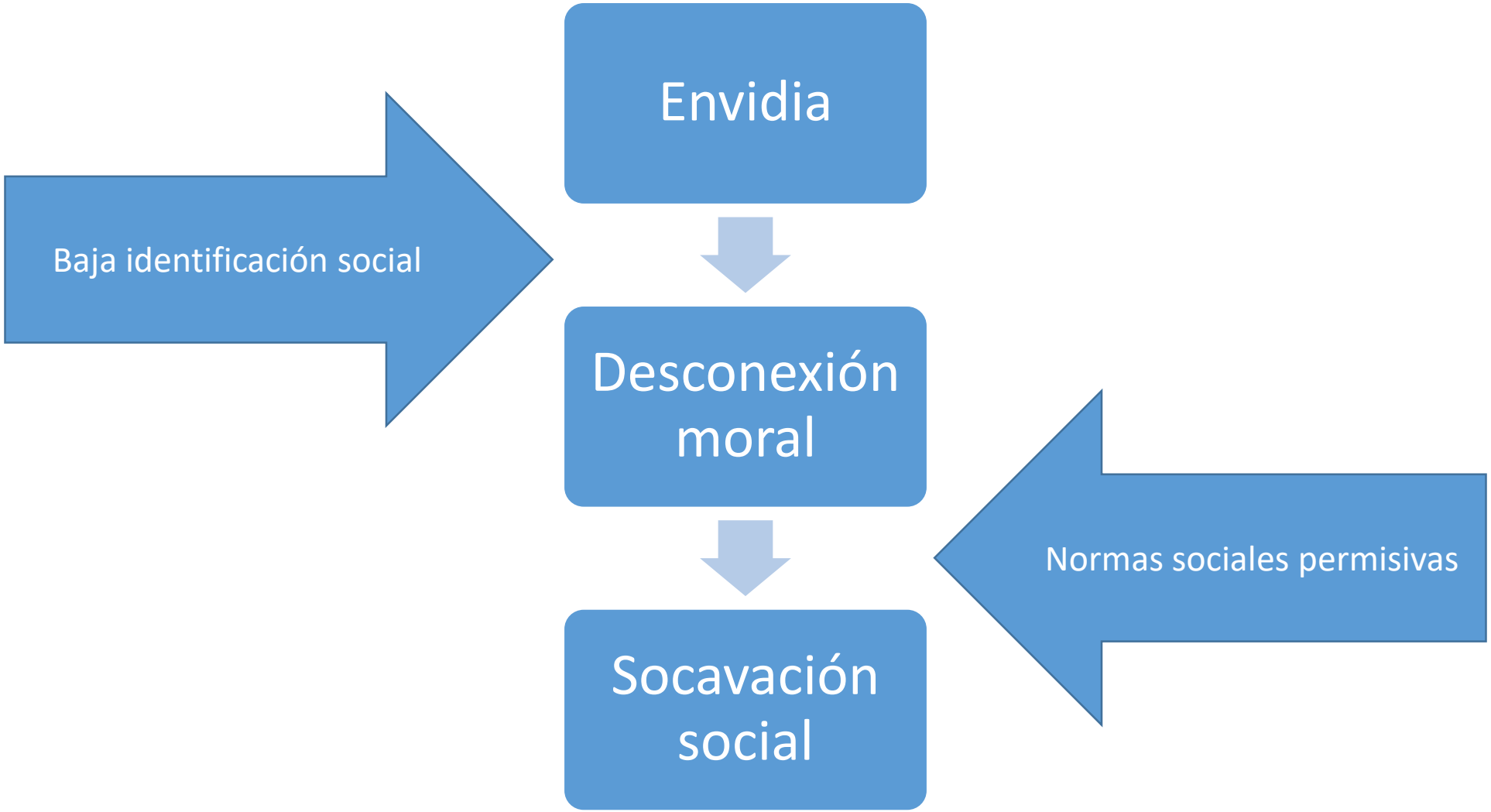
MODELO DE DUFFY: SOCAVACIÓN SOCIAL

- El acosador pretende impedir o dificultar relaciones interpersonales positivas, éxitos en el trabajo o reputación favorable.
- Planean debilitar a la víctima poco a poco.

MODELO DE DUFFY: SOCAVACIÓN SOCIAL



MODELO DE DUFFY: SOCAVACIÓN SOCIAL



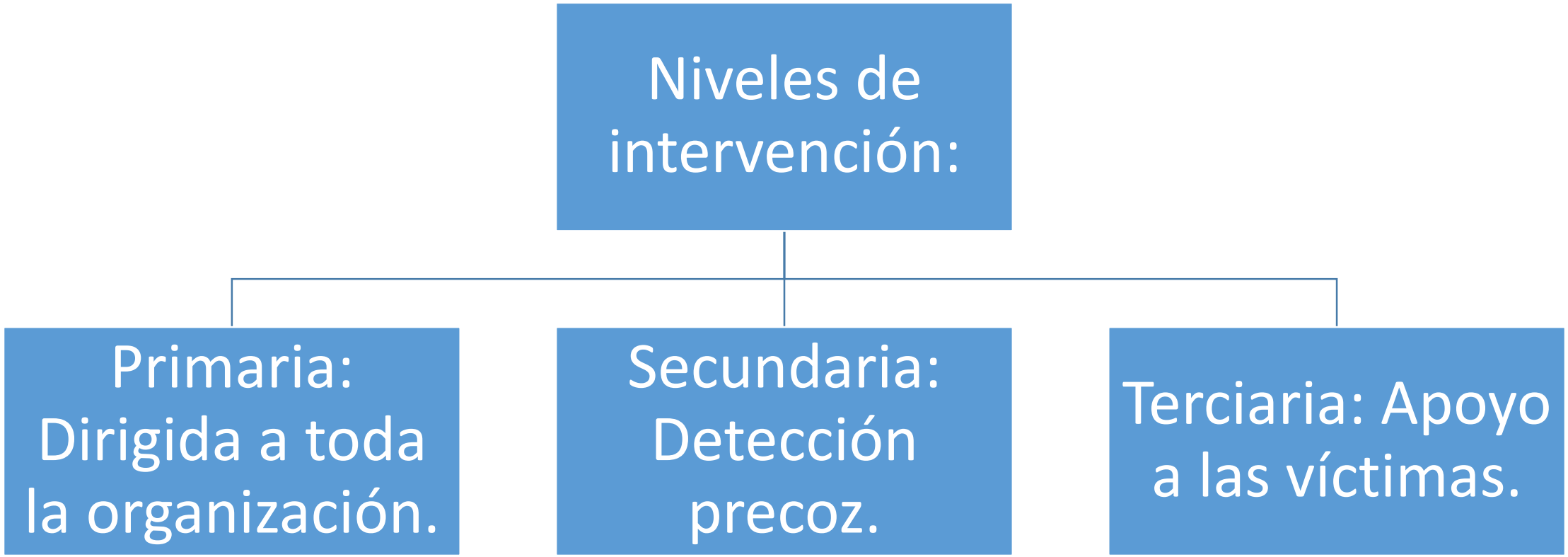
PROCESOS GRUPALES

- En ocasiones, las alianzas informales favorecen la aparición del mobbing.
- Influyen factores de tolerancia y recompensa, por ejemplo, si se traslada a la víctima en vez de al acosador.
- El propio acosador, como líder informal, puede adoptar diversas estrategias.

ANTECEDENTES MACROSOCIALES

- Cultura con distancia de poder.
- Agresividad, dominación, masculinidad.
- Lucha de las empresas por la eficiencia.
- Presión sobre los mandos.
- Cambios tecnológicos y logísticos.
- Cargas laborales intensas.
- Horarios laborales más largos.
- Inseguridad por el futuro laboral.
- Estrés profesional.

INTERVENCIÓN FRENTE AL MOBBING. CUESTIONES PRELIMINARES

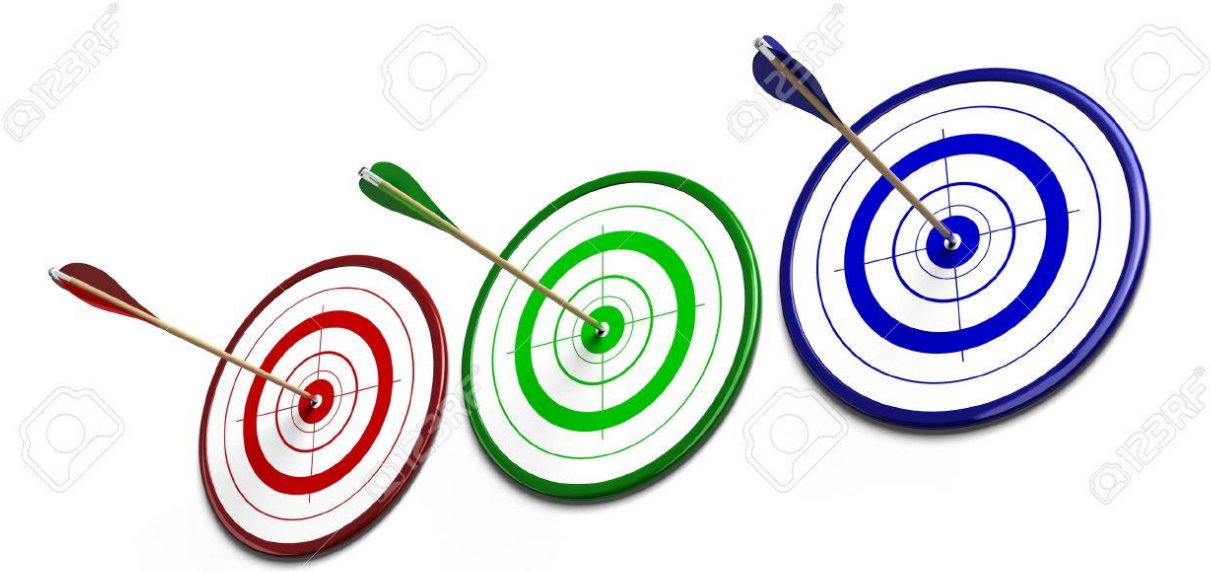


NIVELES DE INTERVENCIÓN

Niveles	Descripción	Eficacia	Objetivos	Objetivos
Primaria	**Preventiva, proactiva** Reducir los factores de riesgo potenciales antes de que afecten a los individuos	+++	Factores antecedentes; Organización del trabajo; Condiciones laborales	Rediseño del trabajo, reducción de la sobrecarga de trabajo, mejora de la comunicación, desarrollo de habilidades de manejo de conflictos
Secundaria	**Correctora** Proporcionar a los trabajadores conocimientos, habilidades y recursos para afrontar condiciones laborales negativas	++	Respuestas de los empleados al estrés y al mobbing	Terapia cognitivo-conductual, estrategias de afrontamiento, estrategias de manejo de la ira, relajación, meditación
Terciaria	**Reactiva** Tratar y rehabilitar a los trabajadores que padezcan síntomas o enfermedades laborales duraderos	+	Efectos negativos en la salud, a corto y largo plazo	Asesoramiento, programas de reinserción laboral, terapia ocupacional, intervención clínica

NIVELES DE INTERVENCIÓN

- No son excluyentes.
- Se aumenta la eficacia si se interviene en más de un nivel simultáneamente.
- Lo primero es la prevención.



LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Programa de intervención = fundamentación teórica + conocimiento de la organización.
- EVALUAR LA SITUACIÓN.
- Métodos de evaluación:
  - Encuesta.
  - Observación.
  - Discusiones de grupo.
  - Entrevistas.

CUESTIONARIOS

- Se pregunta sobre situaciones de acoso.
- Cuantitativos:
  - NAQ
  - LIPT
  - SATA
  - CAPT
- Cualitativos:
  - Preguntas abiertas, a los trabajadores, sobre si han sido objeto de mobbing.
- Evaluación amplia de la organización para planificar la intervención:
  - Prevenlab-psicosocial. Cualitativo y cuantitativo.

CUESTIONARIOS

- Es importante contar con la colaboración de personas de la organización: directivos y empleados.
- Evaluar la intervención:
  - Antes, para diseñarla adecuadamente.
  - Durante, para analizar los factores que facilitan o dificultan la intervención.
  - Después, para evaluar la eficacia. A largo plazo.

FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA INTERVENCIÓN

- Cultura organizacional con:
  - Baja confianza interpersonal.
  - Pocas fórmulas constructivas de resolver los conflictos.
  - Normas tolerantes con el mobbing.
- Dinámicas grupales negativas. Presión a la víctima para que no denuncie.
- Falta de compromiso de la dirección.
- Poca consciencia del problema.
- Poca participación en la intervención.
- Falta de planificación de roles y responsabilidades.
- Factores externos.

FACTORES QUE FACILITAN LA INTERVENCIÓN

- Enfoque sistemático paso a paso.
- Análisis de riesgos adecuado.
- Medidas ajustadas al contexto y al problema.
- Enfoque participativo.
- Implicación continuada de la dirección.
- Confianza entre participantes e investigadores.
- Cultura organizacional constructiva.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

- Secundaria: medidas de prevención y protección cuando aparece el mobbing.
- Terciaria: rehabilitar a las víctimas y sancionar a los acosadores.

- Orientados al individuo:
  - A la víctima.
  - Al acosador.
- Orientados a la cultura general de la organización.

INTERVENCIÓN SOBRE LA VÍCTIMA

- Fortalecimiento de las habilidades sociales, autoestima y asertividad.
- Redes de apoyo social.
- Detección precoz del acoso.
- Cambio de actitud y de comportamiento ante el acoso.
- Terapias atributivas.
- Terapias de ansiedad social y estrés postraumático.

- Grupos de compañeros para ayudar a la víctima.
- Implantación de métodos participativos en la toma de decisiones.

INTERVENCIÓN SOBRE EL ACOSADOR

- Entrenamiento de manejo del estrés y pensamiento positivo.
- Entrenamiento en empatía y autocontrol.
- Cociente efecto/peligro. Evaluación de los efectos “positivos” del acoso, en relación al peligro.

INTERVENCIÓN SECUNDARIA. DIFICULTADES

- Reticencia de los directivos, que atribuyen el problema a la víctima.
- Intervenciones técnicamente poco claras.
- Plazos de evaluación dilatados.
- Resultados no garantizados .

INTERVENCIÓN PRIMARIA

El mobbing es un problema complejo que exige intervenir a varios niveles:

- Cultura organizacional: respeto, colaboración, solidaridad.
- Concienciación del mobbing entre los miembros: protocolos de detección y actuación.
- Estilos de liderazgo: motivación, beneficio del grupo, implicación en la solución.
- Diseño de los puestos de trabajo: funciones, tareas, autonomía, control.
- Evaluación de la productividad y promoción: transparente y objetiva.

INTERVENCIÓN PRIMARIA

- Comunicación entre los miembros: interacciones positivas.
- Trabajo en equipo: entrenamiento en habilidades grupales.
- Cooperación y autonomía: diseñar objetivos comunes.
- Desactivar dinámicas grupales destructivas, por ejemplo, las que dificultan la denuncia de la víctima.
- Habilidades individuales: asertividad, empatía, autorregulación emocional.
- Comunicación formal del problema.
- Protocolos de actuación de la organización frente a los acosadores.
- Indicadores de mobbing.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTI MOBBING

- Manifestación clara de la dirección de que es intolerable.
- Descripción del mobbing con ejemplos.
- Legislación.
- Responsabilidades de cada miembro de la organización.
- Procedimientos para contrarrestar el problema.
- Instrucciones para las víctimas, y el resto de miembros de la organización.
- Medidas para prevenir el acoso.
- Instrumentos e indicadores de evaluación de acoso y del protocolo de actuación

FACTORES CONTEXTUALES PARA LA EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO

- Entrenar a una cantidad suficiente de empleados.
- Acceso de todo el personal a posibilidades de formación.
- Apoyo claro de la dirección.
- Entrenamiento diseñado a medida de la organización.
- Ejecutado por profesionales.

RESUMEN

El mobbing es un problema serio que afecta a muchas personas y organizaciones. En este tema hemos revisado las características, las causas y consecuencias. La intervención más eficaz es la prevención individual y grupal.