

Resumen Imprimible

Curso Violencia Laboral

Módulo 4

Contenidos:

- Heinz Leymann y los orígenes de la detección del Mobbing.
- "Caso de Leif" y sus características.
- Marie-France Hirigoyen y el Acoso Moral.
- Diferenciación entre las figuras de violencia laboral: supuestos, condiciones y fases.
- Figuras que no se consideran violencia laboral: estrés, Burnout y el conflicto.

Heinz Leymann y los orígenes de la detección del Mobbing.

Heinz Leymann es uno de los pioneros europeos en el estudio del comportamiento hostil a largo plazo en empleados y en sus lugares de trabajo. Era psicólogo y recibió miles de casos que en su consultorio.

En los años ochenta comenzó su divulgación a través de escritos especializados.

Leymann tomó el vocablo "Mobbing" para describir el fenómeno que estaba observando en los hechos. Este término proviene del inglés y era usado para designar el fenómeno de quienes en la escuela acosaban a otros niños. En Inglaterra se verificaba este fenómeno y él lo describió como similar en los ambientes de trabajo de los países nórdicos donde se desempeñaba.

El psicólogo describe un caso al comienzo de su primera presentación, en 1984, que fue el que desencadenó sus estudios.

Caso de Leif

Éste trata sobre una persona que, en una fábrica de Noruega, "(...) era un trabajador calificado con alto salario. Llegó originalmente de Dinamarca y sus colegas a menudo se burlaban de él, ya que hablaba noruego con acento danés. Esto ocurrió tan a menudo que sus relaciones personales fueron gravemente perturbadas - él quedó aislado. En una ocasión se irritó tanto que golpeó la mesa con su puño y exigió fin a

todos los nuevos chistes sobre su acento. A partir de ese momento, las cosas empeoraron. Sus compañeros de trabajo intensificaron y ampliaron la gama de sus "chistes".

Uno de estos fue enviarlo a las máquinas que no necesitaban reparación. De esta manera, poco a poco Leif ganó la reputación de ser "El Danés Loco". Al principio, muchos trabajadores y capataces no sabían que sus repentinas apariciones eran los resultados de "Chistes". Su red de contactos sociales se rompió, y más y más compañeros de trabajo se unieron a la cacería. Dondequiera que aparecía, chistes y burlas volaban alrededor. Su sentimiento de agresión creció y esto atrajo la atención de la administración. Tuvieron la impresión de que era culpa de Leif y de que era un trabajador de bajo rendimiento (en lo que él gradualmente se convirtió). Fue amonestado. Su ansiedad aumentó y desarrolló problemas psicosomáticos y tuvo que tomar licencia por enfermedad.

Sus empleadores lo reasignaron a un trabajo menos cualificado sin siquiera discutir sus problemas; esto Leif lo experimentó como injusto. Se consideraba libre de culpa. La situación poco a poco se desarrolló en uno de graves trastornos psicosomáticos y largos periodos de licencia por enfermedad. Leif no pudo mantener su puesto de trabajo, ni podría obtener otro, como si sólo su historial médico pudiera ser visto con demasiada claridad en sus solicitudes de empleo. No había ningún lugar en la sociedad al que pudiera recurrir para obtener ayuda. Se volvió totalmente inempleable - un paria. Una de las ironías de este caso es que Leif había sido empleado por varias empresas donde se había desempeñado bien, había sido un buen compañero de trabajo y se habían dado buenas referencias de parte de sus empleadores."

Mobbing

A partir de este caso y de muchos similares que pudo verificar mediante los estudios de las estadísticas en sindicatos de los países nórdicos, Leymann define al Mobbing como "terror psíquico en el trabajo". Y lo describe de la siguiente forma:

"comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. También hay casos en que tal mobbing es mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el desvalido. Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo período (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social. Esta definición elimina conflictos temporales y se centra en la zona de transición donde la situación psicosocial comienza a ocasionar estados patológicos psiquiátricos y/o psicosomáticos."

A esta definición se la conoce como la definición Operacional del Mobbing. El estudio realizado por Leymann brinda pautas para determinar cuando el mismo es verificable, a saber:

- Frecuencia de comportamientos. Allí encuentra su fundamento el Inventario que vimos en el módulo 3 que nos ayuda a entender comportamientos y su ocurrencia.
- Los comportamientos de hostigamiento hacen que la víctima sea finalmente expulsada de la vida laboral

Origen de los hechos de Mobbing

Leymann deja claro que no se puede saber el origen de por qué suceden estos hechos. Pero verificando los mismos, encuentra una sucesión de fases:

Fase 1: El Incidente Crítico Original

Leymann identifica en el caso de Leif el origen del conflicto en la envidia de los compañeros de trabajo sobre su alto salario. Sin embargo, expone que en verdad no es posible siempre saber la razón por la cual suceden hechos de acoso u hostigamiento en el trabajo, pero reconoce que siempre existe un conflicto que desata la situación. También identifica a la administración o gerenciamiento de la fábrica como aquella que no ha podido relevar esta situación y permitió la estigmatización de Leif.

Fase 2: Mobbing y Estigmatización

Aquí identifica actos de hostigamiento de la persona que son sistemáticos y constantes durante un largo período de tiempo con el fin de dañar a la persona.

Identifica como el principal objeto de las acciones la manipulación de la víctima, en el caso de Leif, por ejemplo, dan muestra de ello su aislamiento, que sus compañeros no le hablan, la difamación sobre su persona y la difamación sobre su trabajo.

Fase 3: Administración de Personal

La persona es sometida a situaciones de injusticia en forma reiterada y constante y la administración "asume" como verdaderos los prejuicios de los compañeros de Leif y así él queda "marcado" ante la administración. Socialmente se asume que Leif tiene un problema de personalidad dada sus reacciones. Piensan que su sobrenombre de "El Danés Loco", tiene un fundamento real, que sus comportamientos dan cuenta de una personalidad inadecuada para el ámbito laboral. Sus superiores sólo advierten un bajo desempeño de Leif y lo trasladan a un puesto de menores responsabilidades.

Fase 4: La Expulsión

En este caso, Leif tuvo licencia psiquiátrica y luego quedó sin trabajo. Leif tuvo trastornos psicossomáticos y quedó sin posibilidades de conseguir un nuevo trabajo.

Leymann señala que por estos casos se dan numerosas consecuencias para las personas. Desde sociales, como el aislamiento, la estigmatización hasta socio psicológicos y psiquiátricos como depresión y suicidios. De este último advierte muchos casos en las estadísticas de los sindicatos de Suecia y Noruega.

Distinción de términos

Es preciso hacer una distinción de términos que abarcan distintos fenómenos y que utilizamos en la vida cotidiana como sinónimos pero que, en realidad, dan cuenta de situaciones diversas

Mobbing:

Es el término inglés que se utilizó en los años sesenta para describir el fenómeno de acoso en las escuelas en Inglaterra. El vocablo "mob" significa jauría, muchedumbre; y Mob con mayúscula, significa mafia. Ya vimos anteriormente como Heinz Leymann definía el Mobbing. Este médico creó conciencia sobre las consecuencias psicosociales que acarrear las conductas que excluyen a una persona de la vida laboral, dejándola muchas veces sin posibilidad de reinsertarse. La referencia al Mobbing está dada en la persecución de un grupo hacia una persona determinada.

Bullying:

Es un vocablo inglés que significa maltratar, ofender brutalmente. Es con el término que se describían las humillaciones o maltratos entre niños; posteriormente, pasó a generalizarse en otros ámbitos de la vida como el trabajo. El bullying no depende tanto del acto en sí sino de las repercusiones que tiene sobre su víctima. Este opera sobre los miedos de la víctima, se ataca a la víctima en sus miedos. Se trata más de maltrato de una persona que de un maltrato organizacional. El Mobbing es grupal mientras que el bullying es uno a uno.

Entonces, para distinguir términos en esta materia debemos identificar al Mobbing como el fenómeno colectivo de acoso y hostigamiento hacia una persona o de la organización en sí hacia una persona. Y al bullying como las conductas de maltrato como bromas fuera de lugar y hasta agresión física de una persona con otra, pero que no está relacionado con la organización en sí, su estructura, sus políticas o el ámbito laboral.

El aporte de Marie-France Hirigoyen: El Acoso Moral en el Trabajo

Por dicha época también en Europa, la afamada autora Marie France Hirigoyen, escribía su libro “El Acoso Moral en el Trabajo”, que tuvo una enorme difusión y fue muy comentado en Argentina en los años noventa. Es uno de los trabajos que ha dado fundamento a muchos de los trabajos que se han realizado localmente.

Marie-France Hirigoyen define al Acoso Moral, no como Leymann basado en los hechos e intención de daño y expulsión del lugar de trabajo con las acciones realizadas, sino en las acciones mismas y sus consecuencias para la víctima que las sufre.

Lo define como:

“(...) toda conducta abusiva (gestos, palabras, comportamientos, actitudes) que atenta por su repetición y sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo.”

El Acoso Moral en el sentido que lo trató Marie-France Hirigoyen es desde las cuestiones sutiles y malos tratos personales. No incluye discriminación ni agresiones físicas.

Causas de la Violencia o Acoso Moral laboral

El rechazo a la alteridad

Es el rechazo por una diferencia, es casi una discriminación, como, por ejemplo, bromas sexistas a una mujer en un lugar de trabajo de hombres o bromas soeces a un homosexual. El acoso es más sutil que la discriminación y es una forma de exteriorizar el pensamiento sin correr frontalmente los riesgos de una sanción, es “con humor”, por ejemplo. También sucede esto a nivel de grupos. Cuando ingresa en un grupo alguien que se distingue ya sea por su estilo, forma de pensar, calificaciones, edad, sexo etc.

Puede darse que lo primero que se intenta desde el grupo es eliminar al individuo diferente. Es como si en el grupo, todos debieran ser clones entre sí y se pretende eliminar toda especificidad de carácter, identidad, comportamiento que se distinga dentro del grupo. Una situación que se podría comparar a cuando en el cuerpo humano ingresa un cuerpo extraño, lo que hace el grupo es tratar de expulsar al extraño.

En este sentido, el grupo marca el paso en la empresa, decide cómo se hacen las cosas allí. Marie-France Hirigoyen dice que el Acoso Moral es una de las formas de imponer la lógica del grupo.

Esto se da en la empresa y en toda organización que se rige por la lógica de grupo. El colectivo pasa a ser más importante que los individuos y la administración, pasivamente, admite estas conductas porque protegen el "status quo", es decir, que las cosas no cambien porque, de alguna forma, todo continúa funcionando. El peligro de estas conductas colectivas es que ahogan las diferencias a punto tal que obligan a la persona a "asimilarse" al grupo o la expulsan. Uno de los grandes desafíos de la globalización es precisamente defender la individualidad porque allí, en el respeto a la individualidad, está la posible innovación, creatividad y libertad de expresión que brinda a las personas la posibilidad de ser quienes son en realidad.

La envidia, los celos, la rivalidad

La envidia es una emoción que surge cuando entre dos o más personas existe una comparación y alguna de esas personas son susceptibles a esa comparación o posición de rivalidad. Hay un sentimiento de posible pérdida frente a lo que se ve como una característica o fortaleza del otro y en el imaginario de quien lo siente, se justifica la futura agresión.

El que siente envidia, intenta romper al otro o su imagen para rebajarlo y no sentir que ese otro es superior en algún aspecto al primero.

Si bien esto sucede en el imaginario de quien se encuentra en esta situación, no lo exterioriza como tal. La dinámica de las relaciones interpersonales se torna perversa: la persona que siente celos y miedo de perder su posición refleja en el otro ese temor endilgándole alguna característica indigna, mala, inadecuada, invierte la relación tratando de poner a la otra persona en una situación desventajosa. Incluye, luego, al posible grupo de influencia para que apoye y sustente su posición, tratando de

estigmatizar o marcar a esa persona con alguna característica que el grupo también vea como desventajosa.

El miedo

Para Marie-France Hirigoyen, es el motor del acoso laboral. El atacar al otro antes de sentir que puede atacarme o perjudicarme.

Se ataca al otro por un “peligro” que ese otro representa.

Las organizaciones pueden infligir temores a sus colaboradores. Por ejemplo, el miedo a ser despedidos, la exigencia de creatividad y autonomía que, a veces, es vista como que el colaborador es malo desempeñándose cuando no puede afrontar sus problemas laborales solo. Por ejemplo, los jefes que ridiculizan a un empleado y éste hace lo mismo descargándose con aquellos que están bajo su control.

Esos miedos se contagian en la organización, la que sufre, después, de desconfianza en las relaciones interpersonales de todos sus miembros y hacia la organización.

Por su parte, esa desconfianza hace que la gente pueda verse como rivales y atacarse ante situaciones que consideren peligrosas.

Lo inconfesable

Es la razón oculta de un conflicto. Ciertas veces, en un grupo se intenta sacar a quien hace explícita alguna razón por la que el grupo no funciona del todo bien. El grupo en su necesidad de hacer que exista un consenso general, de que todo está bien, acosa al que hace explícito aquello que el grupo calla y que de esa forma no enfrenta, ignora.

Conductas que producen sentimientos de acoso en los otros

El aislamiento está íntimamente relacionado con el acoso

Una persona aislada sin contactos solidarios con el grupo se siente vulnerable y es presa fácil del acoso. El agresor aísla a la persona para que no pueda ir a quejarse sobre lo que sucede y encontrar apoyo. Luego de un tiempo, la persona ya no intenta buscar apoyo. El silencio se extiende a colegas, aunque no tomen partido. Los otros podrán plegarse o no al aislamiento, pero pueden “consentirlo” en silencio ya sea por miedo, cinismo o porque no quieren asumir lo que sucede.

El trabajo como pretexto para realizar un ataque personal

Normalmente, puede suceder que se dé poca o nula colaboración para que la persona pueda realizar una tarea encomendada. Así resulta ser la tarea la excusa para realizar un ataque hacia la persona y no hacia el trabajo. También puede ser que se le quite la tarea y la persona no tenga qué hacer o que con la excusa de que hay mucho trabajo se le dé trabajo excesivo.

Hay que realizar aquí una distinción: puede darse que, en un momento determinado, en el área o sector de trabajo, haya mucho trabajo o lo haya. Esto, obviamente, tiene impacto en el ánimo colectivo que se ve afectado por esta circunstancia que es de público y notorio conocimiento de todos. Es un hecho verificable en el área y, entonces, es esperable que se rediseñen procesos y se reasignen tareas, pudiendo darse que alguien se encuentre luego con mucha o poca tarea.

Esta situación puede molestar a la persona, pero más allá de su incomodidad frente a los cambios, no se consideraría como acoso. No se puede pretender que, si las circunstancias obligan a realizar cambios en la organización, las personas no se encuentren afectadas de una u otra forma. De esto daría cuenta la adaptabilidad y flexibilidad del colaborador para entender y contribuir a la mejora del área.

El acoso es sobre una persona determinada independientemente del área. Las justificaciones siempre son banales, imprecisas, no verificables y el efecto es el descrédito que sufre la persona por no tener la tarea o por su mal desempeño por tener demasiada tarea y ésta no ser completada.

Otra situación distinta puede darse cuando una persona ingresa a un área o sector donde el trabajo es de por sí muy estresante y siente la presión de la tarea, lo apretado de los plazos de entrega o la vorágine del ambiente de trabajo que le es sobrecogedor. Esto no es acoso, hay personalidades que pueden o no desempeñarse en esos ámbitos de trabajo.

Ataques a lo íntimo

El objetivo del acoso es atacar al otro para que ya no sea un peligro, una amenaza para el atacante, con lo cual, una forma de desactivar al otro es cuando se siente con baja confianza por los errores forzados que comente, hacerle observaciones no sobre el trabajo, sino dirigidos hacia la persona e ir contra su dignidad, autoconfianza y autoestima.

Lo habitual son comentarios inadecuados sobre las habilidades y características en la situación de trabajo como, por ejemplo:

- No aprendiste nada. Siempre hay que rehacer tu tarea.
- No sé para qué fuiste a la facultad, no aprendiste nada.
- Sos un desastre escribiendo, ¿estás seguro que terminaste la primaria?
- Tus presentaciones son tan aburridas como vos.
- Para ir a las reuniones vas a tener que ir mejor vestido, no parecés de esta empresa vos.

Lo más íntimo que agredir es lo sexual de cada persona. En el caso de las mujeres, su femineidad, a través de comentarios groseros o piropos que no son tales, sino

ofensas a la persona. En el caso de los hombres, se suele atacar su virilidad, su vida íntima.

Efectos que provocan las situaciones de acoso

Un efecto que provocan estas situaciones es el efecto personal del acoso, la pérdida de sentido.

Cuando la persona es atacada a través de este tipo de cuestiones, intenta tratar de entender por qué le sucede, al no encontrarlo tiende a auto inculparse. Si pregunta si hay algo en su contra, dirán que no. Siempre se justifica el agresor. Se termina diciendo o pensando que la persona tiene algún problema psicológico o de personalidad y la víctima termina pensando que tiene un problema de salud mental realmente.

Normalmente un acosador dice cosas como estas en forma reiterada y mejor en público o a otros enfrente de la persona:

- Es que él/ella es muy susceptible.
- Al final no se le puede decir nada, que llora.
- El trabajo es así, y él/ella no lo entiende...
- Se queja porque no le da la cabeza.
- Mejor no hagas nada así sale más rápido.
- Yo sólo quiero que el trabajo salga bien, vos no entendés nada.
- Lo que le digo es por el bien del trabajo, quiero lo mejor para todos.
- Vos tenés muchos problemas y se refleja en tu trabajo.

El Actuar Perverso

La autora denomina “El Actuar Perverso” a aquel que tiene intención de dañar.

En la búsqueda de justificación el acosador encuentra el error del otro, su torpeza, se justifica diciendo que sólo fue una broma como cualquier otra cosa que implique no tener responsabilidad, no hacerse cargo y no asumir en su imagen y reputación el costo de lo que ha hecho.

Si bien todas las personas pueden no tener el mismo umbral para interpretar una broma, por ejemplo, en el acoso hay un límite que está dado por el reconocer el daño que se ha inflingido. Si no hay una intencionalidad, es lógico pensar que, visto el daño, se detenga, se asuma y se disculpe por el dolor producido. Cuando el otro no es visto como un sujeto entonces esta conducta no existirá. No hay empatía, no se considera al otro y sólo hay excusas sobre sí mismo.

Nadie tiene “un medidor de intenciones” y sabe si el otro dice algo con intención de dañar o no. Lo cierto es que una persona sin intención de dañar siempre puede reconocer el efecto o consecuencia de sus actos. Cuando existe una conducta aislada y frente a esa conducta otra persona se molesta o no entiende que se le está haciendo una broma, el ofensor puede repetir la acción o disculparse.

Si alguien repite la acción frente al malestar del otro, es una conducta de hostigamiento o acoso. Puede ser que la persona no reconozca sus límites propios frente a los otros y crea que puede hacer lo que sea y que a él se le disculpará porque el grupo lo apoya. Esas son todas justificaciones que el ofensor practica para continuar con su accionar.

Conductas consideradas hostiles

En su investigación, Marie-France Hirigoyen relevó la existencia de cuatro categorías de conductas consideradas hostiles:

Atentados contra las condiciones de trabajo.

Lo que se hace aquí es poner a la persona en un lugar de incompetencia, dándole quejas sobre su trabajo y sustentar así motivos para su despido.

Algunos ejemplos son:

- Se le retira su autonomía a la víctima
- No se le transmiten las informaciones útiles para la realización de una tarea
- Se replican sistemáticamente todas sus decisiones
- Se critican su trabajo injusta o exageradamente
- Se niega el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, computadora
- Se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente
- Se le dan constantemente tareas nuevas
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas inferiores a sus capacidades
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas superiores a sus capacidades
- Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios)
- Se logra que no promocióne
- Se le atribuyen trabajos peligrosos en contra de su voluntad
- Se le atribuyen tareas incompatibles en contra de su voluntad
- Se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo
- Se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar
- No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico de la empresa
- Se lo empuja al error

El aislamiento y rechazo de la comunicación

Esta se da cuando se margina a alguien, no se le habla, no se lo integra en la vida social del grupo o de la organización.

Algunos ejemplos son:

- Se interrumpe constantemente a la víctima
- Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle
- La comunicación con ella se realiza sólo por escrito
- Se rechaza incluso el contacto visual con esa persona
- Se la instala apartada de los demás
- Se ignora su presencia dirigiéndose únicamente a los demás
- Se les prohíbe a sus colegas que le hablen
- No se le permite hablar con los demás
- La dirección rechaza cualquier petición de entrevista

Los atentados contra la dignidad

- Se utilizan observaciones despectivas para calificarla
- Se utilizan gestos de desprecio dirigidos a ella (suspiros, miradas despectivas, encoger los hombros...)
- Se la desacredita ante el resto de los compañeros, sean estos superiores o subordinados
- Se hacen circular rumores relativos a él/ella
- Se le atribuyen problemas psicológicos (se lo tilda de enfermo mental)
- Se ridiculizan sus minusvalías o su físico, se la imita o caricaturiza
- Se critica su vida privada

- Se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad
- Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas
- Se le atribuyen tareas humillantes
- Se la injuria en términos obscenos o degradantes.

Los de violencia verbal, física o sexual

- Se cohibe a la víctima con amenazas de violencia física
- Se la agrede físicamente, aunque de forma leve, se la empuja, se le cierra la puerta en la cara
- Se le grita
- Se invade su vida privada con llamadas telefónicas y cartas
- Se la sigue por la calle, se la acecha en su domicilio
- Se ocasionan desperfectos a su vehículo
- Se la acosa o agrede sexualmente (con gestos o expresiones)
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud

Distintos tipos de acoso

Acoso vertical descendente, procedente de la jerarquía

Según esta psiquiatra, el acoso moral procedente del superior jerárquico tiene consecuencias mucho más graves sobre el acoso que acoso horizontal, dado que la víctima se siente mucho más aislada y tiene más dificultad en encontrar recursos propios para defenderse.

Y distingue entre:

- Acoso perverso, que es el que tiene su origen en una intención puramente gratuita de destrucción del otro o su desvalorización.
- Acoso estratégico, que es el que tiene por intención que el colaborador se vaya de su trabajo evitándose el despido
- Acoso Institucional, que participa de un instrumento de gestión del conjunto del personal.

Acoso Horizontal, procedente de los colegas

Este ocurre, por ejemplo, cuando dos colegas son rivales para un puesto.

Acoso Mixto

Ocurre cuando, en los hechos, algo comienza como un acoso horizontal, luego el superior y la empresa, no hacen nada y participan activamente o como cómplices de lo que sucede.

A veces también puede suceder que algo comienza como un acoso vertical y luego el grupo sigue a ese líder, haciéndose eco del acoso o negándolo, callándolo, pero permitiéndolo.

Acoso ascendente

Es el acoso moral de un superior por uno de sus subordinados.

Puede surgir cuando existan falsas denuncias de acoso, lo que lesiona la reputación y descalifica definitivamente a esa persona.

Puede ser como reacción colectiva de un grupo, que desea desembarazarse de un superior al que no quieren. Es el caso en fusiones o compras de empresas.

Conductas o situaciones que no constituyen Acoso Moral en el trabajo

Es importante entender que no toda persona que puede referir ser acosada realmente lo está siendo, en nuestros términos al menos.

El estrés

Heinz Leymann puntualiza que el estrés es fundamentalmente un estado biológico generado por situaciones sociales y socio psicopatológicas.

Habitualmente solemos referirnos a que la cantidad de trabajo o las condiciones de trabajo nos producen estrés. Pero el acoso moral es mucho más que el estrés, aunque obviamente puede aparecer en las distintas fases del acoso.

Cuando el aislamiento es moderado, el impacto en el físico es de una sobrecarga de trabajo. La persona en esta fase no tiene conciencia de lo que el otro tiene por intención. Cuando se da cuenta y la persona se vuelve consciente de que ha pasado un tiempo sufriendo cierto malestar en el trabajo, es cuando siente en la mente, en el cuerpo, en su emoción, ser maltratado, ser tratado injustamente, ser avasallado por otro y toma conciencia de que el otro tiene la intención de hacerle daño.

El estrés tiene un impacto físico, de desgaste mental y físico. Hay un estrés "bueno" por llamarlo así que nos ayuda a hacer frente a situaciones exigentes y que no debe extenderse en el tiempo. Lo que vemos como patológico es lo que tan bien explica el neurólogo y neurocientífico argentino Facundo Manes. En una entrevista al Diario Infobae, el neurólogo afirma que el estrés moderado se convierte en peligroso cuando las demandas del entorno son excesivas e intensas y, entonces, puede volverse crónico, lo que se conoce como distrés o estrés patológico. Asimismo, aclara que el estrés tiene un mecanismo físico, hormonal que se dispara ante el exceso de demanda externa. Frente una situación demandante se dispara una hormona llamada cortisol que se genera en las glándulas suprarrenales. Esta hormona tiene la

función de incrementar los niveles de azúcar en sangre. Los receptores de esta hormona en el cerebro se llaman glucocorticoides y se encuentran en mayor densidad en dos áreas claves del cerebro: el hipocampo, relacionado con la memoria, y las áreas frontales, relacionadas con las tomas de decisiones.

Manes concluye que, basados en esta evidencia, se puede suponer que el estrés crónico afecta los procesos de consolidación de memoria y otros aspectos de la memoria, además de las funciones ejecutivas y la toma de decisiones. Y aseguró que esto genera que la persona con estrés crónico tenga más dificultades para organizar y enfrentar las demandas diarias. Lo que termina por crear un círculo vicioso.

Por lo tanto, todos podemos vernos enfrentados regularmente a situaciones exigentes que nos demanden una reacción de estrés para ayudarnos a sobrellevar el momento y poder dar respuesta efectiva a lo que sucede. Si esta situación se convierte en crónica, la persona sufre una enfermedad debido al estrés que altera sus estados de ánimo o le impide, por ejemplo, tomar decisiones y organizarse. Sin embargo, esto no implica, necesariamente, que exista una intencionalidad de daño hacia esa persona, ni tampoco que la empresa u organización tenga un encono hacia esa persona.

Lo prudente es reconocer los efectos y consultar médicamente primero, descartar las cuestiones médicas y luego conjeturar si existe una situación de medio ambiente laboral que pudiera o no estar provocando su situación de salud.

La huella psicológica en el caso del acoso empieza por un estrés, pero más allá del mismo, se verifica una herida en sus rasgos de identidad como la autoconfianza, autogestión, en las expectativas en el trabajo, en la otra persona. Luego de eso comienza un proceso de autoinculpación, cuando la persona se pregunta qué hizo y duda de sí misma y de todo lo que le daba certeza a su alrededor, en relación al trabajo.

Según la Organización Internacional del Trabajo,

“el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa.”

Factores estresantes

En situaciones de estrés entonces hay “factores estresantes”, que son las circunstancias desencadenantes de una respuesta fisiológica y psicológica del organismo.

Los factores del lugar de trabajo que pueden causar estrés se denominan factores de riesgo psicosocial o peligros psicosociales.

Factores que tiene que ver con el trabajo en sí

- Medio ambiente de trabajo y equipo de trabajo: cuando se dan problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento o reparación del equipo y las instalaciones

- Diseño de las tareas: cuando se da una falta de variedad y ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o carente de significado, infrautilización de las capacidades, incertidumbre elevada.
- Carga de trabajo / ritmo de trabajo: cuando se verifica el exceso o defecto de carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo, niveles elevados de presión en relación con el tiempo.
- Horario de trabajo: el trabajo en turnos, horarios inflexibles, horarios impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social.

Factores que tiene que ver con el contexto de trabajo

- Función y cultura organizativas: cuando hay una comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
- Función en la organización: cuando la persona siente ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
- Desarrollo profesional: cuando la persona siente estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo
- Autonomía de toma de decisiones y control: cuando la persona siente una baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo, el control, particularmente en forma de participación, es asimismo una cuestión organizativa y contextual más amplia.
- Relaciones interpersonales en el trabajo: cuando existe aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social

- Interfaz casa-trabajo: cuando la persona siente exigencias en conflicto entre el trabajo y el hogar, escaso apoyo en el hogar, problemas profesionales duales.

Consecuencias por estrés laboral en la salud

Las consecuencias que se verifican por estrés laboral en la salud de las personas varían de individuo a individuo. Sin embargo, se puede verificar que los elevados factores de estrés laboral pueden contribuir a trastornos mentales y de comportamiento como pueden ser el agotamiento, el burnout, el desgaste, la ansiedad y la depresión, así como daños físicos, como la enfermedad cardiovascular y los trastornos musculares.

El síndrome de Burnout

El vocablo "burnout" del inglés significa agotamiento, hace referencia a un estado de agotamiento físico, emocional y mental que resulta de la implicación a largo plazo en situaciones laborales emocionalmente exigentes.

La Organización Internacional del Trabajo, en un trabajo realizado con motivo del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo en 2016, describe el Síndrome de burnout como, "una respuesta prolongada a una exposición crónica a riesgos psicosociales emocionales e interpersonales en el trabajo." Lo caracteriza por un agotamiento emocional, cinismo, actitudes negativas, deshumanizadas e insensibles hacia las personas, despersonalización, falta de implicación en el trabajo, bajos niveles de realización personal e ineficacia. El burnout puede ocurrir cuando existe una desconexión entre la organización y el individuo respecto de los principales

ámbitos de la vida laboral: valores, justicia, sociedad, recompensa, control y carga de trabajo.

El burnout es principalmente el resultado de los siguientes factores psicosociales: elevada o incontrolable carga de trabajo, exigencias de carácter cuantitativo y emocionales, ambigüedad de roles, cambios organizativos, baja satisfacción laboral y realización personal, desequilibrio de recompensa por el esfuerzo realizado, escasas relaciones interpersonales y de apoyo en el trabajo, y la violencia en el lugar de trabajo, incluidos el acoso y el bullying.

El dolor de cabeza, el insomnio, los trastornos del sueño y alimenticios, el cansancio y la irritabilidad, la inestabilidad emocional y la rigidez de las relaciones sociales son algunos de los síntomas inespecíficos asociados al síndrome de burnout.

Por otra parte, el Síndrome de burnout se ha asociado también al alcoholismo y los problemas de salud como la hipertensión y el infarto de miocardio. Otros efectos pueden ser la disminución de la energía, los trastornos de sueño y quejas neurovegetativas y funcionales. La incidencia del burnout y su reconocimiento ha aumentado de forma importante durante los últimos años y se han realizado varios estudios en numerosos países para examinar sus causas; siendo la más significativa de todas, el estrés relacionado con el trabajo. Además, un número creciente de estudios revisados por la Organización Internacional del Trabajo, muestra que el género femenino se asocia con un creciente riesgo de sufrir burnout. Esto lo explica por el hecho de que varios factores psicosociales relacionados con el burnout y el estrés laboral pueden ser más frecuentes entre las mujeres, por ejemplo, el doble papel que tienen que jugar en el hogar y en el trabajo; los roles de género de la sociedad y la influencia de las expectativas sociales; el riesgo de acoso sexual en el trabajo y la violencia doméstica; y la discriminación de género reflejada en los salarios inferiores y en las mayores exigencias del trabajo.

Ejemplos de situaciones que provocan estrés y no necesariamente son consideradas acoso.

El estrés, como dijimos, produce agotamiento físico o emocional cuando la persona tiene que trabajar en entornos que le generan un desgaste emocional, como puede ser una persona que trabaja en una terapia intensiva y ve que a pesar de sus esfuerzos alguna persona muere y se siente devastada por eso. Lo mismo puede suceder si una persona se siente desbordada en su trabajo y al hablar con su jefe o compañeros aceptan el hecho, pero le dicen que ahí el trabajo es así. En esas situaciones no hay humillación, hay presión, desgaste psíquico, pero no hay humillación, aislamiento, enañamiento contra una persona.

Heinz Leymann y Marie-France Hirigoyen: el Acoso y el Conflicto.

Heinz Leymann relacionaba en el caso de Leif, y posteriormente también, la existencia de acoso laboral a partir de un conflicto inicial. Marie-France Hirigoyen explicó que ese conflicto es siempre algo que no se verbaliza, que es algo que el acosador no puede decir.

Un conflicto siempre es algo que interrumpe el devenir normal de las relaciones, frente a un proceso cualquiera, cambia la visión de las partes que intervienen respecto de lo que los hace interactuar.

En el caso de Leif, de Leymann, éste reconoce como causa del acoso un conflicto por el alto salario de Leif que sus compañeros de alguna forma "envidian" y toman, luego, su característica de nacionalidad y su acento danés para hostigarlo, aislarlo y que termine siendo expulsado de ese puesto de trabajo.

Por su parte, Marie-France Hirigoyen reconoce como fuentes del acoso múltiples factores que pueden o no provenir de un conflicto. Pero en todo caso, esta autora sí reconoce que existen siempre las alteridades, las diferencias como factor desencadenante de una situación de acoso.

En algún punto ambos convergen en su razonamiento. Esto es porque tanto el conflicto como el acoso moral nacen de algo que diferencia a las personas en sus perspectivas, expectativas, valores, maneras de mirar la vida. Y provoca una de ellas, por las causas que sean, se ensañe con la otra a través de comportamientos que enmascaran su verdadera intención, como podría ser que la otra persona sea expulsada o eliminada del escenario laboral.

Diferencia entre conflicto y acoso

Los conflictos se diferencian del acoso en el punto en que las causas que los originan se hacen explícitas.

En definitiva, cuando se instala un conflicto, las partes enfrentan su situación con la intención de darle una resolución a su diferencia. En el acoso no existe un enfrentamiento de la situación: el acosador siempre se justifica, él tiene razón y la otra persona exagera, miente, tiene un problema mental. En el conflicto esto no sucede de esa forma, hay reproches, quejas, pero también hay pedidos hacia la otra persona y esa otra persona tiene la oportunidad de hacer otros pedidos. Además, ambas tienen la oportunidad de hacerse ofrecimientos para alcanzar una resolución del conflicto.

Las partes en conflicto desean llegar a un entendimiento o resolución porque hay un interés común que genera ese conflicto, hay posiciones disímiles o antagónicas frente a la cuestión y por eso a ambas les interesa llegar a un acuerdo.

Puede ser que en un conflicto alguna de las partes utilice el acoso moral y el hostigamiento hacia la otra para alcanzar su cometido. Muchas veces, en enfrentamientos dentro de una misma organización se hace bullying a alguno de los colaboradores de un área para atacar, así, al área en cuestión. Hay conflictos que suelen desvirtuarse en situaciones de acoso moral de un grupo. Los conflictos abiertos en una organización deben ser tratados por métodos alternativos de solución de controversias (mediadores, conciliadores, el área de recursos humanos). Si los conflictos son desvirtuados y se llega a una situación de acoso moral de ciertos empleados por parte de otros, estamos en una fase del conflicto que puede tener muy malas consecuencias ya que la escalada de acontecimientos es insospechada.