

Material Imprimible

Curso Violencia laboral

Módulo Las teorías de acoso laboral y otras figuras que no son acoso laboral

Contenidos:

- Heinz Leymann y los orígenes de la detección del *mobbing*
- Aporte de Marie-France Hirigoyen
- Figuras que no se consideran violencia laboral

Heinz Leymann y los orígenes de la detección del mobbing

Dado que ya estudiamos los lineamientos básicos de la violencia laboral, ahora ha llegado el turno de adentrarnos en la esfera del acoso moral o *mobbing*, que se trata de acosar, hostigar y acorralar, ya sea de manera individual o en grupo.

De acuerdo con el Foro Latinoamericano de Seguridad, el ***mobbing*** es tanto la acción de un hostigador u hostigadores, conducentes a producir miedo o terror en el trabajador, afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles en el trabajo por parte de sus compañeros, subalternos o superiores, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, a lo largo de meses e incluso años.

Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación, es el abandono del trabajo por parte de la víctima o víctimas.

El término *mobbing*, del verbo inglés *to mob*, proviene de la etología, que es la ciencia que estudia el comportamiento de los animales; sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros.

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término *mobbing* para referirse al problema.

Leymann fue un pionero en el estudio del comportamiento hostil a largo plazo en empleados y en sus lugares de trabajo. Él era psicólogo, recibió miles de casos que en su consultorio, y en los años 80 comenzó su divulgación a través de escritos especializados, marcando algunas estrategias y modalidades en las que ésta figura se puede dar.

Así encontramos las siguientes acciones. Mencionaremos algunas, el resto las pueden encontrar en el material complementario:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas

- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo
- Ignorarlo o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarlo después de negligencia o faltas profesionales
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad

Esta forma de violencia suele conllevar a distintas consecuencias. Mencionaremos algunas, el resto las pueden encontrar en el material complementario:

- Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima
- Proceso de desvaloración personal
- Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos
- Insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador
- Agresividad o aumento de la conflictividad con la familia

Aporte de Marie-France Hirigoyen

Por dicha época, también en Europa, la afamada médica psiquiatra especializada en la terapia del acoso moral o acoso psicológico, 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 90.

Marie-France Hirigoyen no define al **acoso moral** 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.

Hirigoyen lo define como: “toda conducta abusiva 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, y no incluye discriminación ni agresiones físicas.

Según Hirigoyen, las causas de la violencia o acoso moral laboral son las siguientes:

- El rechazo a la alteridad
- La envidia, los celos, la rivalidad
- El miedo
- Lo inconfesable
- Las conductas que producen sentimientos de acoso en los otros
- El trabajo como pretexto para realizar un ataque personal
- Los ataques a lo íntimo

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. Por eso es que, por ejemplo, se dice “es con humor”.

Asimismo, esto también sucede 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 o comportamiento que se distinga dentro del grupo. 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 al punto tal que obligan a la persona a “asimilarse” al grupo o la expulsan.

Por su lado, 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.

Acá 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, e invierte la relación tratando de poner a la otra persona en una situación desventajosa. Además, 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.

Para Marie-France Hirigoyen, el miedo 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, entre otros.

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.

Sobre lo inconfesable podemos decir que 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, sino que ignora.

En lo referente a las conductas que producen sentimientos de acoso en los otros podemos manifestar que 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.

En cuanto al trabajo como pretexto para realizar un ataque personal podemos decir que 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 no 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 tarea o por su mal desempeño, o 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, sino que hay personalidades que pueden o no desempeñarse en esos ámbitos de trabajo.

Sobre los ataques a lo íntimo podemos manifestar que 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 sobre sí misma 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, las siguientes:

- No aprendiste nada
- Siempre hay que rehacer tu tarea
- No sé para qué fuiste a la facultad
- 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 pareces 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.

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, y al no encontrarlo, tiende a auto inculparse, ya que si pregunta si hay algo en su contra, dirán que no.

En estos casos siempre se justifica al 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 entendes 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

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, 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, y 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.

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

- Los atentados contra las condiciones de trabajo
- El aislamiento y rechazo de la comunicación
- Los atentados contra la dignidad
- Y la violencia verbal, física o sexual

En los atentados contra las condiciones de trabajo lo que se hace 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

Por su lado, el aislamiento y rechazo de la comunicación se da cuando se margina a alguien, no se le habla y 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

Sobre los atentados contra la dignidad podemos decir que son reacciones son más propias entre compañeros que de la jerarquía. En consecuencia, las víctimas sienten vergüenza y una tristeza inconsolable.

Algunos ejemplos son:

- Se utilizan observaciones despectivas para calificarla

- 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 ridiculizan sus minusvalías o su físico, se la imita o caricaturiza

Por su parte, la violencia verbal, física o sexual se manifiesta cuando el acoso se encuentra consolidado y es advertido por todos. En otras palabras, la víctima es estigmatizada como paranoica y los testigos silenciosos están aterrorizados de ser la próxima víctima.

Citamos algunos ejemplos:

- 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

Ahora bien. Existen distintos tipos de acoso:

- Acoso vertical descendente
- Acoso horizontal
- Acoso mixto
- Acoso ascendente

El acoso vertical descendente es procedente de la jerarquía. Según Hirigoyen, el acoso moral procedente del superior jerárquico tiene consecuencias mucho más graves sobre el acoso horizontal, dado que la víctima se siente mucho más aislada y tiene más dificultad en encontrar recursos propios para defenderse.

Acá se 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

Por su lado, el acoso horizontal, es procedente de los colegas. Este ocurre, por ejemplo, cuando dos colegas son rivales para un puesto.

El acoso mixto, por su parte, ocurre cuando, en los hechos, algo comienza como un acoso horizontal, y 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.

Finalmente, el acoso ascendente es el acoso moral de un superior por uno de sus subordinados. Este puede surgir cuando existen falsas denuncias de acoso, lo que lesiona la reputación y descalifica definitivamente a esa persona. Asimismo, puede ser como reacción colectiva de un grupo, que desea desembarazarse de un superior al que no quieren.

En este escenario, volvemos a citar a Heinz Leymann, quien 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. En esta fase, la persona no tiene conciencia de lo que el otro tiene por intención, y 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 ahí toma conciencia de que el otro tiene la intención de hacerle daño.

El estrés tiene un impacto físico, de desgaste mental y físico. No obstante, hay un estrés “bueno”, por llamarlo así, que nos ayuda a hacer frente a situaciones exigentes y que no debe extenderse en el tiempo.

Según el neurólogo y neurocientífico argentino Facundo Manes, 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. Es decir, frente una situación demandante, se dispara una hormona llamada cortisol, que se genera en las glándulas suprarrenales, y que 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 la memoria y otros aspectos de la memoria, además de las funciones ejecutivas y la toma de decisiones. Además, asegura 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, podemos decir que 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 rencor 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.

En el caso del acoso, la huella psicológica 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.”

Entonces, en situaciones de estrés, 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.

Los factores que tienen que ver con el trabajo en sí son los siguientes:

- El 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
- El 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, e incertidumbre elevada.
- La carga de trabajo / ritmo de trabajo, cuando se verifica el exceso o defecto de carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo, y niveles elevados de presión en relación con el tiempo.
- El horario de trabajo, como el trabajo en turnos, horarios inflexibles, horarios impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social

Los factores que tiene que ver con el contexto de trabajo son los siguientes:

- La función y cultura organizativa, cuando hay una comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
- La función en la organización, cuando la persona siente ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.

- El desarrollo profesional, cuando la persona siente estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, y escaso valor social del trabajo
- La 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, entre otros
- Las relaciones interpersonales en el trabajo, cuando existe aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, y falta de apoyo social
- Por último, la interfaz casa-trabajo, cuando la persona siente exigencias en conflicto entre el trabajo y el hogar, escaso apoyo en el hogar, y problemas profesionales duales.

Figuras que no se consideran violencia laboral

¿Saben cuáles son estas figuras?

- El estrés
- El burnout
- Y el conflicto

El estrés 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, por lo que se siente devastada. 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, aislamiento y ensañamiento contra una persona. sino que hay presión y desgaste psíquico.

¿Alguna vez escucharon hablar sobre el Síndrome de Burnout? El vocablo “burnout” proviene del inglés, significa agotamiento, y hace referencia a un estado de agotamiento físico, emocional y mental que resulta de la implicación a largo plazo en situaciones laborales emocionalmente exigentes.

Según la Organización Internacional del Trabajo, el Síndrome de Burnout es “una respuesta prolongada a una exposición crónica a riesgos psicosociales emocionales e interpersonales en el trabajo.”

Este se 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, como valores, justicia, sociedad, recompensa, control y carga de trabajo.

Asimismo 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 asociados al síndrome de burnout.

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 el estrés relacionado con el trabajo la más significativa de todas.

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 es así 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.

Heinz Leymann relacionaba la existencia de acoso laboral a partir de un conflicto inicial. Por su lado, 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.

Hirigoyen reconoce como fuentes del acoso múltiples factores que pueden o no provenir de un conflicto, pero en todo caso, reconoce que siempre existen las alteridades y las diferencias como factor desencadenante de una situación de acoso.

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 que 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.

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 cambio, 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. Asimismo, 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. 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.