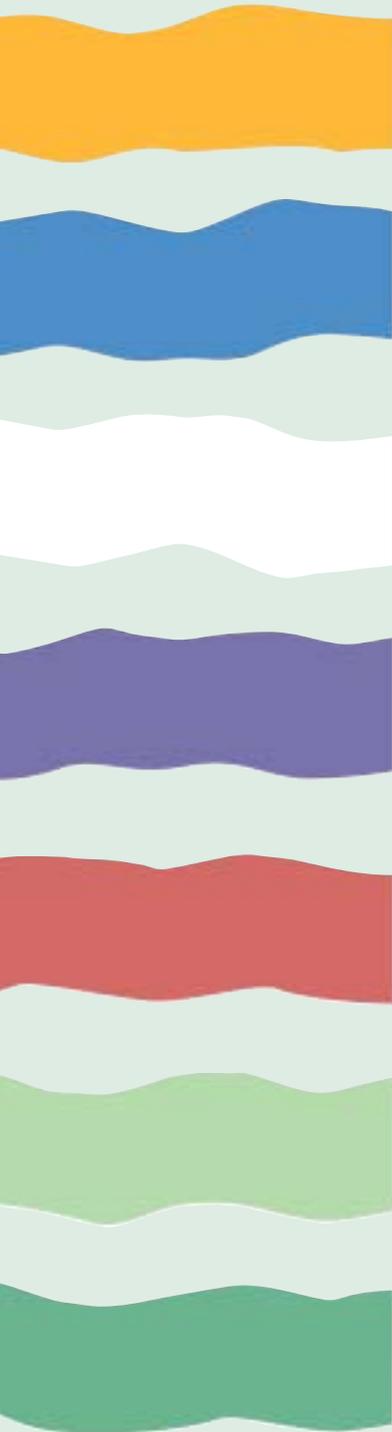


Este folleto se puede obtener de:
Organización Mundial de la Salud
Programa de Salud Ocupacional y Ambiental
1211 Ginebra 27
Suiza

Fundación Iberoamericana
de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO)
Calle 26 No. 69 C- 03 Torre a Piso 6
Bogotá, DC
Colombia
Teléfono: 571-3241111 Extensión 2631-34
Fax: 571-3241111 Extensión 2569
Web: www.fiso-web.org

ISBN 92 4 359052 9





**Serie Protección de la Salud de
los Trabajadores.
No. 4**

Sensibilizando sobre el

Acoso psicológico en el trabajo

*Orientación para los
profesionales de la salud,
tomadores de decisiones,
gerentes,
directores de recursos
humanos, comunidad jurídica,
sindicatos y trabajadores*



Sensibilizando sobre el **Acoso psicológico en el trabajo**

Maria Grazia Cassitto

Emanuela Fattorini

Renato Gilioli

Chiara Rengo

Consorcio ISPESL/ICP

para el Centro Colaborador en Salud Ocupacional de la OMS

Clínica del Trabajo “Luigi Devoto”

(Clinica del Lavoro “Luigi Devoto”)

Vía San Barnaba, 8

20122 Milán, Italia

y

Viviane Gonik

Instituto Universitario Romand de Salud en el Trabajo

(Institut Universitaire Romand de Santé au Travail)

Centro Colaborador de Salud Ocupacional de la OMS

19, Rue de Bugnon

1005 Lausana, Suiza

Editado por

Renato Gilioli

Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Clínica del Trabajo “Luigi Devoto”

(Clinica del Lavoro “Luigi Devoto”)

Instituto Clínico de Perfeccionamiento

(Istituti Clinici di Perfezionamento)

Vía San Barnaba, 8

20122 Milán, Italia

y

Marilyn A. Fingerhut

Evelyn Kortum-Margot

Organización Mundial de la Salud

Salud Ocupacional y Ambiental

Departamento de Protección del Ambiente Humano

Avenida Appia 20

1211 Ginebra, Suiza

Diseño de la portada
Tuula Solasaari-Pekki
Instituto Finandés de Salud Ocupacional

Diseño y maquetación
Barbara Dozio y Paolo Rabolini

Traducción al español
Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional
FISO Colombia

Otros folletos de la serie "Protección de la Salud de los Trabajadores":

*No. 1: Prevención de los Riesgos para la Salud derivados
del uso de plaguicidas en la Agricultura.*

No. 2: Comprender y aplicar el análisis económico en la empresa.

No. 3: La organización de trabajo y el estrés.

No. 5: Prevención de trastornos musculoesqueléticos en el lugar de trabajo.

Catalogación por la Biblioteca de la OMS

Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo / Maria Grazia Cassitto ... [et al.]; editado por Renato Gilioli y Marilyn A. Fingerhut, Evelyn Kortum-Margot.

(Serie protección de la Salud de los Trabajadores. No. 4)

1.Estrés psicológico - prevención y control 2.Violencia – psicología 3.Agresión - psicología 4.Lugar de trabajo I.Cassitto, Maria Grazia II.Gilioli, Renato III.Fingerhut, Marilyn A. IV.Kortum-Margot, Evelyn G. V.Serie.

ISBN 92 4 359052 9
ISSN 1729-3510

(Clasificación LC/NLM: HD 9130.6)

© **Organización Mundial de la Salud 2004**

Se reservan todos los derechos. Las publicaciones de la Organización Mundial de la Salud pueden solicitarse a Comercialización y Difusión, Organización Mundial de la Salud, 20 Avenue Appia, 1211 Ginebra 27, Suiza (tel.: + 41 22 791 2476; fax: + 41 22 791 4857; correo electrónico: bookorders@who.int). Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir las publicaciones de la OMS - ya sea para la venta o para la distribución sin fines comerciales - deben dirigirse a la Oficina de Publicaciones, a la dirección precitada (fax: + 41 22 791 4806; correo electrónico: permissions@who.int).

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización Mundial de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Mundial de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan letra inicial mayúscula.

La Organización Mundial de la Salud no garantiza que la información contenida en la presente publicación sea completa y exacta. La Organización no podrá ser considerada responsable de ningún daño causado por la utilización de los datos.

Impreso en Italia.

Prefacio

Este documento es el cuarto de la serie de documentos titulados: *Protección de la Salud de los Trabajadores*. Lo publica la Organización Mundial de la Salud (OMS) dentro del marco de su Programa Global de Salud ocupacional y es fruto de las actividades de aplicación de la Estrategia mundial de la OMS *Salud Ocupacional para Todos*.

El texto fue preparado por el *Consortio ISPESL/ICP para el Centro Colaborador en Salud Ocupacional de la OMS* de Milán (Italia) en cercana cooperación con el *Instituto Universitario Romano de Salud en el Trabajo (Institut Universitaire Romand de Santé au Travail)*, Lausana (Suiza), actuando ambos como Centros Colaboradores de Salud Ocupacional de la OMS.

El acoso psicológico es una forma de abuso del empleador que surge de comportamientos no éticos y conduce a la victimización del trabajador. Es un problema mundial creciente que en gran parte aún es ignorado y subestimado. Puede producir serias consecuencias negativas sobre la calidad de vida y la salud del individuo, principalmente en las áreas emocional, psicosomática y del comportamiento. En adición, toda la sociedad en su conjunto se convierte en víctima por el incremento de presión en los servicios de atención y de bienestar social.

Este folleto pretende sensibilizar y concientizar sobre el incremento de éste preocupante y creciente tema, pues provee información sobre las sus características, tales como su definición, las diferencias entre conflictos normales y acoso psicológico en el trabajo, la manera como se practica, las consecuencias que puede producir sobre la salud y la sociedad. Se da especial atención a las causas que favorecen su desarrollo y las medidas que deben ser adoptadas a fin de combatirlo y reaccionar ante el.

Dado que el acoso psicológico se ha difundido ampliamente a todos los sectores ocupacionales, esta publicación pretende promover la salud y la seguridad en el trabajo entre los profesionales de la salud, los tomadores de decisiones, gerentes o administradores, directores de recursos humanos, comunidad, sindicatos y trabajadores en todo el mundo. La única manera de combatir el acoso psicológico en el trabajo es uniendo los esfuerzos de todos estos actores, mirando el problema desde diferentes ángulos.

Se expresa reconocimiento a los siguientes revisores: *Dr. Bohdan Dudek* y *Dra. Dorota Merecz*, Unidad de Estrés Ocupacional, Nofer Instituto de Medicina Ocupacional (*Nofer Institute of Occupational Medicine*), Polonia, *Dra. Julietta Rodríguez Guzmán*, Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO), Colombia, *Dra. Alejandra Sallato Espinosa*, Asociación Chilena de Seguridad, Chile y el *Dr. Roger Rosa*, Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (*National Institute of Occupational Safety and Health NIOSH*), de Estados Unidos de América.

Asimismo, se expresa reconocimiento or la revisión de lectura de la presente versión en español, realizada por la *Dra. Marcela Giraldo* del Ministerio de la Protección Social de Colombia, el *Dr. Hugo Piedrahita* Consultor de la OPS, la *Dra. Julietta Rodríguez Guzmán* de FISO y el equipo de Salud Ocupacional y Ambiental de la OMS.

Contenido

Algunos hechos	8
Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)	11
Diferencias entre conflictos normales y mobbing	15
Efectos sobre la salud y la calidad de vida	16
Riesgos	23
Prevención	26
Cómo detectar el mobbing y cómo tratar con él	30
Lecturas adicionales	35
Información adicional	37

Una mañana, usted llega a su oficina, se sienta en su escritorio, y enciende su computador. Igual que el día anterior y como muchos otros días anteriores; pero esa mañana hay algo nuevo en el aire, algo inusual, vagamente hostil. Quizá sea el jefe, quien absorto en sus pensamientos, no lo saludó en el pasillo; tal vez son sus colegas quienes no lo han invitado a tomar el café con ellos. Qué extraño, ellos normalmente lo llaman!

Tal vez sea la secretaria allá abajo, la que lo mira y susurra algo en el oído de su amiga, usted se pregunta porque...

Quizá no significa algo, es sólo una coincidencia, y mañana todo volverá a ser normal. O quizá, algo se ha roto en las relaciones entre usted y su ambiente de trabajo. Tal vez alguien decidió volverse contra usted, para aislarlo y excluirlo del grupo; y desde ese día, poco a poco, todo comienza a cambiar en el trabajo...para empeorar.

Es una cadena de eventos aparentemente desarticulados que ocultan una estrategia precisa y progresiva. Al comienzo la amenaza es soterrada e indirecta, compuesta de insinuaciones, miradas y comentarios. Primero, es difícil comprenderlos, entenderlos, identificarlos. Pero pronto se hacen más obvios y violentos. Parece irreversible. Y quienquiera que usted sea, se sentirá terriblemente sólo: usted no sabe que otros millones de personas en todo el mundo están en la misma trampa.

Usted no sabe que es un mal social el cual se está haciendo cada vez más serio, más propagado y todavía es severamente ignorado. Tiene un nombre preciso: se llama mobbing.



Prevalencia de la violencia psicológica en el sector de la salud (en Australia, Brasil, Bulgaria, Líbano, Portugal, Tailandia y Sur África)

Según una encuesta de ILO/ICN/WHO/PSI, “La violencia psicológica está muy propagada por todas partes, con el abuso verbal a la cabeza. En el Brasil 39.5% de las personas respondieron que habían tenido experiencias de abuso verbal en el último año; 32.2% en Bulgaria; 52% en Sur África con 60.1% en el sector público; 47.7% en Tailandia; 51% en el complejo del centro de salud y 27.4% en el hospital en Portugal; 40.9% en Líbano y por encima del 67% en Australia.

La segunda área principal de preocupación es la intimidación y el mobbing, que se presentó 30.9% en Bulgaria, 20.6% en Sur África, 10.7% en Tailandia; 23% en el complejo del centro de salud y 16.5% en el hospital en Portugal; 22.1% en Líbano; 10.5% en Australia y 15.2% en Brasil”.

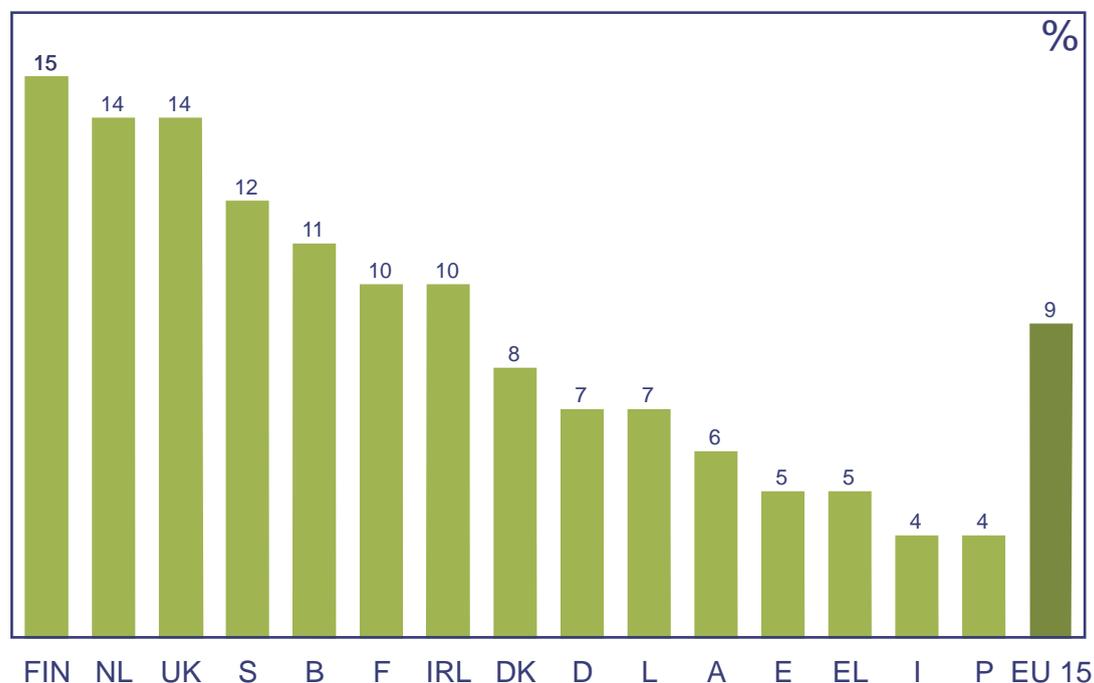
ILO/ICN/WHO/PSI, Síntesis reportada por V. Di Martino (2002)

Traducción del editor al español

Prevalencia de intimidación en el trabajo en los Estados Miembros de la Unión Europea

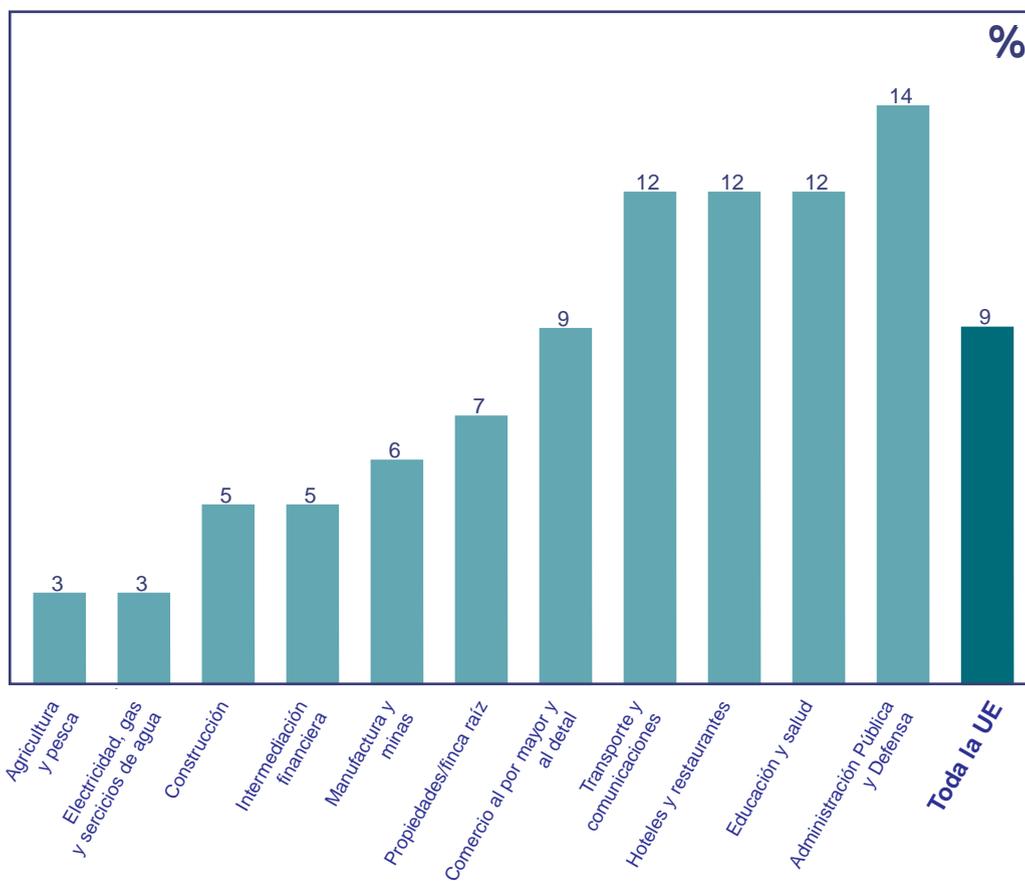
De acuerdo con la *Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo 2000*, “casi uno de cada diez trabajadores (9%) reportaron ser sujetos de intimidación en el lugar de trabajo en el 2000, un pequeño incremento desde 1995 (+ 1)”. Como ilustra el gráfico, “hay grandes variaciones entre países, con rangos desde 15% en Finlandia hasta 4% en Portugal. Tales diferencias probablemente reflejan mejor conciencia del problema, más que la realidad”.

Trabajadores sometidos a intimidación (por país)



Paoli P, Merlliè D. (2001)
Traducción del editor al español

Trabajadores sometidos a intimidación en la UE (por sector)



Paoli P, Merlliè D. (2001)
Traducción del editor al español

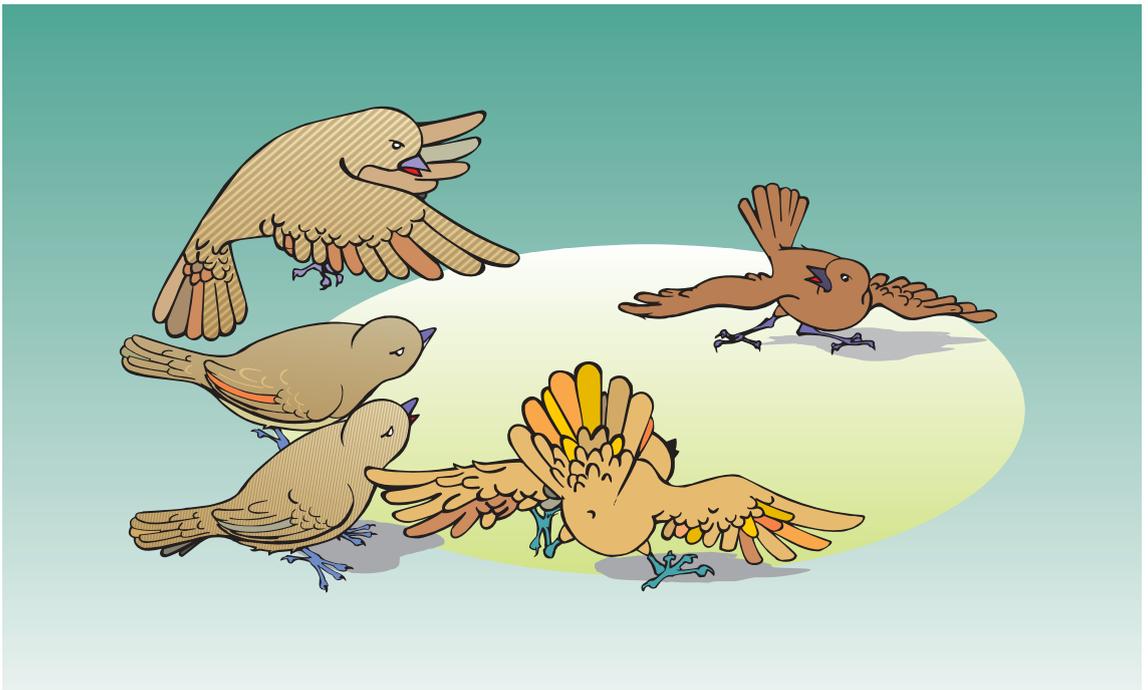
Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)

El acoso psicológico es un viejo fenómeno presente en muchos lugares de trabajo, causado por el deterioro de relaciones interpersonales, así como de disfunciones organizacionales.

Este comportamiento está relacionado a una variedad de factores incluyendo discriminación de género, religiosa, étnica, de edad, nacionalidad, discapacidad, antecedentes, orientación sexual, y otras variedades, así como de razones socioeconómicas.

El mobbing ocurre en todos los lugares de trabajo por todo el mundo, pero es un fenómeno relacionado con la cultura; por tanto, la forma como se lleva a cabo y la manera como se percibe puede variar en diferentes países.

El primer investigador que trató científicamente éste problema fue Heinz Leymann, un psicólogo sueco quien tomó prestado el término mobbing de las ciencias animales, esto es, la investigación de Konrad Lorenz. Este término, que literalmente significa *“formar una multitud (gavilla) alrededor de alguien para atacarlo/la”*, define el comportamiento de algunas especies animales que aíslan uno de sus miembros quien, por varias razones, va a ser expulsado.



En este contexto el mobbing se aplica al ambiente de trabajo para indicar el comportamiento agresivo y amenazador de uno o más miembros de un grupo, el acosador, hacia un individuo, el objetivo o la víctima, aunque, ocasionalmente puede practicarse en grupos.

Heinz Leymann empezó sus estudios a principios de los ochenta y merece el crédito por haber descrito un cuadro general del fenómeno, estudiando varios aspectos, referentes a sus características epidemiológicas, los efectos sobre la salud así como su prevención.

En diferentes países se han adaptado otros términos para indicar comportamientos similares en el lugar de trabajo (*citados en su idioma original*): Bullying, Work o Employee Abuse, Mistreatment, Emotional Abuse, Bossing, Victimization, Intimidation, Psychological terrorization, Psychological violence, Harcèlement Moral, Harcèlement Psychologique, Assédio no Local de Trabalho, Assédio Moral, Acoso Moral, Maltrato psicológico.

Algunas veces estas palabras se usan como sinónimos, pero a veces no lo son. Como un ejemplo, la alternativa de usar intimidación y mobbing se deriva de los antecedentes científicos y culturales de los investigadores que afrontan el problema. El término “intimidación” fue adoptado para estudiar el fenómeno entre niños escolares, mientras que el término mobbing fue aplicado para investigar en los lugares de trabajo.

Según la *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo* no hay una definición única de éste fenómeno sobre la cual haya acuerdo internacional. Por tanto, ellos proponen la siguiente definición en la que el acoso psicológico, se define como *acoso moral*, a saber:

«El acoso moral en el lugar de trabajo es un comportamiento irracional repetido, con respecto a un empleado, o a un grupo de empleados, creando un riesgo para la salud y la seguridad.»

Dentro de esta definición:

por “comportamiento irracional” se entiende el comportamiento de una persona razonable, que teniendo en cuenta todas las circunstancias, consideraría que discrimina, humilla, debilita o amenaza;

“Comportamiento” incluye las acciones de un individuo o un grupo. Un sistema de trabajo puede ser usado como medio para discriminar, humillar, debilitar o amenazar;

“Riesgos de salud y seguridad” incluyen riesgo para la salud mental o física del trabajador.

El acoso moral suele constituir un mal uso o un abuso de autoridad, cuyas víctimas pueden tener dificultades para defenderse».

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002)



Otra definición la contiene la reciente Ley Francesa (2002-73) que se lee de la siguiente manera:

"agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel"

Harcèlement moral au travail,
Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002

(acciones repetidas de acoso psicológico que tienen por objeto o por efecto, la degradación de las condiciones de trabajo, capaces de causar daño a los derechos o a la dignidad, alterar la salud física o mental, o comprometer el futuro profesional de la persona)

Traducción del editor al español

En adelante, el término "**mobbing**" será usado en todo este documento, a excepción de cuando la cita esté hecha por otras fuentes.

Diferencias entre conflictos normales y mobbing

Un cierto grado de competencia en la vida laboral diaria resulta ser normal y útil.

El Mobbing difiere de los conflictos normales por dos razones principales: se caracteriza por acciones no éticas y finalmente es contraproducente para todos. Por lo tanto, es esencial aprender como distinguir el mobbing del conflicto normal.

Normalmente, los individuos entran al ambiente de trabajo con ciertas expectativas específicas (salario, desarrollo de competencias, progreso en su carrera), desarrollan variadas habilidades profesionales y comparten experiencias relacionadas con los objetivos de la compañía.

La competencia es un instrumento para alcanzar metas, que puede incluir conflictos y argumentos, que pueden ser incluso violentos, pero está basada en datos o hechos reales y se enfocan en los contenidos, no en valoraciones personales.

En una situación de mobbing el clima se vuelve confuso, la comunicación ambigua, y la interacción hostil.

La siguiente tabla compara conflictos en situaciones “saludables” con conflictos que caracterizan situaciones de mobbing.

Tabla No.1 “Diferencias entre conflictos “saludables” y situaciones de mobbing”

Conflictos “saludables”	Situaciones de mobbing
Roles y tareas claras	Roles ambiguos
Relaciones colaborativas	Comportamiento no colaborador/boicoteo
Objetivos comunes y compartidos	Falta de previsión
Relaciones interpersonales explícitas	Relaciones interpersonales ambiguas
Organización saludable	Organización desordenada
Conflictos y confrontaciones ocasionales	Acciones no éticas y de larga duración
Estrategias abiertas y francas	Estrategias equivocadas
Conflictos y discusiones abiertas	Acciones encubiertas y negación del conflicto
Comunicación sincera, honesta	Comunicación indirecta y evasiva

En una situación de competencia saludable es posible resolver los conflictos. Sin embargo, esto es cuestionable en una situación de mobbing.

Efectos sobre la salud y la calidad de vida

El mobbing tiene el potencial de causar o contribuir a muchos trastornos psicopatológicos, psicosomáticos y comportamentales.

Sin embargo, no se conoce cuántos individuos que experimentan una situación de mobbing realmente desarrollan efectos sobre la salud. Esto probablemente depende de la duración e intensidad de los estímulos estresantes, pero las peculiaridades de la personalidad de la víctima pueden jugar un rol protector o agravante.

Actualmente en los países industrializados, los trabajadores han comenzado a acudir en gran número a centros especializados para buscar ayuda, pero, en general, la conciencia de este problema aún es muy limitada.

Los efectos sobre la salud generalmente comprenden un número de síntomas, algunos de los cuales están enlistados en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2 "Consecuencias en la salud"

Psicopatológicos	Psicosomáticos	Comportamentales
<ul style="list-style-type: none">• Reacciones de ansiedad• Apatía• Reacciones de evasión• Problemas de concentración• Humor depresivo• Reacciones de miedo• Relatos retrospectivos• Hiperreactividad• Inseguridad• Insomnio• Pensamiento introvertido• Irritabilidad• Falta de iniciativa• Melancolía• Cambios de humor• Pesadillas recurrentes	<ul style="list-style-type: none">• Hipertensión arterial• Ataques de asma• Palpitaciones cardíacas• Enfermedad coronaria• Dermatitis• Pérdida de cabello• Dolor de cabeza• Dolores articulares y musculares• Pérdida de balance• Migraña• Dolor estomacal• Úlceras estomacales• Taquicardia	<ul style="list-style-type: none">• Reacciones auto y hetero-agresivas• Trastornos alimenticios• Incremento en el consumo de drogas y alcohol• Incremento en el consumo de cigarrillo• Disfunción sexual• Aislamiento social

No hay una sola manera para clasificar los efectos del mobbing en la salud.

La *Depresión* y el *trastorno de ansiedad generalizada* son trastornos que comúnmente se diagnostican, pero hay otros desordenes que con frecuencia se establecen, como los *Trastornos adaptativos (TA)* y *Trastorno de Estrés Postraumático (TEP)*, porque ellos son respuestas típicas a eventos externos.

Tabla No. 3 “Características de trastornos adaptativos y Trastorno de estrés Postraumático”

Trastorno adaptativos	Trastorno de estrés Postraumático
<p>Los trastornos adaptativos son una condición psiquiátrica que ocurre en respuesta a estresores, en los que ciertos cambios de la vida actúan como precipitantes.</p> <p>La persona muestra signos de aflicción o disfunción en su funcionamiento (incapacidad para trabajar o desempeñarse en otras actividades).</p>	<p>El trastorno de estrés postraumático es una condición psiquiátrica caracterizada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencias repetitivas de eventos con recuerdos recurrentes e intrusivos, sueños angustiantes, pesadillas y relatos retrospectivos - Evasión de situaciones que recuerdan o regresan al evento. - Hiper-excitación causando dificultades para dormir o para concentrarse, o respuesta exagerada al susto.

El diagnóstico del TEP es cuestionado por algunos psiquiatras porque implica la presencia de un evento altamente traumático y agudo, mientras que el mobbing generalmente se caracteriza por una situación negativa prolongada.

Por tanto, otros investigadores han propuesto el diagnóstico adicional de *Trastorno de Coacción prolongada del Estrés (TCPE)*. (Scott M.J. y Stradling S.G. (1994))





Estudio de casos

El señor C., de 38 años, trabaja para una compañía internacional produciendo vigas, puentes y plataformas.

Él trabaja sobre una plataforma con taladro y sus tareas requieren levantar y empujar objetos pesados. Trabaja a 3000 millas de su hogar, pero está satisfecho con su trabajo porque tiene un buen salario y puede asegurar el futuro de su familia.

Posteriormente desarrolló un severo dolor de espalda debido a un desplazamiento de discos, y el médico de la empresa lo califica como no apto para continuar operando en el mismo trabajo. Sin embargo, es forzado para hacerlo y continua trabajando con grandes dificultades.

Un año más tarde, le solicitan la renuncia. Él se rehusa porque su familia no tiene otros recursos financieros y sus hijos todavía asisten a la escuela.

La compañía toma represalias contra él. Lo coloca inactivo por semanas en una sala de espera, aislado de sus colegas y superiores y sin la posibilidad de comunicarse con otros. Es ofendido por su origen étnico, y es ridiculizado por estar incapacitado para su trabajo.

Él solicita un traslado a una posición más adecuada, pero en vez es descendido y su salario es reducido. Su puesto de trabajo es un estrecho pasillo, sin ventanas, de cara a la pared, entre las cajas que contienen residuos tóxicos.

Tres años después lo envían de regreso a su país, pero desarrolla ataques recurrentes de pánico y es llevado al hospital.

Desde entonces, sufre depresión severa y dolor de espalda persistente, y queda bajo un tratamiento con medicamentos.

Estando incapacitado para desempeñarse en cualquier actividad, eventualmente es destituido de su trabajo.

Efectos Sobre Calidad de Vida y Costos Sociales

El mobbing afecta la autoestima y la eficacia de la víctima en todos los dominios y tiene efectos en todas las áreas de la vida, tal como la familia, los amigos, las relaciones sociales y el ambiente de trabajo.

La víctima se torna confusa, menos eficiente y con un alto nivel de miedo, culpa y vergüenza, de éste modo afecta no sólo el trabajo sino también las relaciones interpersonales.

A continuación, se resumen las posibles consecuencias para la familia, el sistema social, el empleador, y la sociedad.

Tabla No. 4 "Posibles consecuencias para la familia y el sistema social"

- Evasión de las reuniones sociales.
- Quejas por malestares físicos y enfermedades.
- Abandono de los compromisos sociales.
- Desapego de los vínculos familiares.
- Dificultades para calificar a otros trabajos.
- Desatención de su rol y responsabilidad como padre, esposo/a, hijos e hijas.
- Intolerancia con los problemas de familia.
- Pleitos.
- Pérdida de relaciones de amistad.
- Pérdida de ingresos.
- Pérdida de participación en proyectos.
- Problemas maritales y divorcio.
- Costos médicos
- Estallidos de rabia.
- Violencia.
- Empeoramiento del desempeño escolar de los niños.



Tabla No. 5 “Posibles consecuencias para los empleadores”

COSTOS DEBIDO A:

- Costos adicionales de jubilación.
- Daño a la imagen de la empresa.
- Disminución de la competitividad.
- Disminución de la calidad de los productos.
- Discapacidad
- Incremento de personas no aptas para el trabajo.
- Incrementa el cambio de trabajadores.
- Deterioro del clima interpersonal.
- Costos por pleitos.
- Pérdida de trabajadores calificados.
- Reducción de la productividad individual y grupal.
- Reducción de la motivación, la satisfacción y la creatividad.
- Reducción del número de clientes.
- Traslados repetitivos.
- Costos adicionales por reemplazos.
- Ausentismo por enfermedad.
- Adiestramiento de nuevos trabajadores.

Tabla No. 6 “Posibles consecuencias en la sociedad”

Toda la sociedad se torna en víctima por que aumenta la presión sobre el bienestar social. Sin embargo, las consecuencias pueden variar según el sistema de salud y el servicio social de cada país.

- Costo de beneficios y protección social por retiro prematuro.
- Altos costos por discapacidad.
- Altos costos por desempleo.
- Pérdida de recurso humano.
- Costos médicos y posible hospitalización.
- Pérdida potencial de trabajadores productivos.

(modificado de *Hoel H, Sparks K. y Cooper C.L. (2001)*)

El terreno sobre el cual se desarrolla el mobbing es una verdadera micro sociedad en la cual cada evento es resultado de múltiples elementos: culturales, humanos, materiales y organizacionales.

Por tanto, es difícil analizar los factores favorecedores del mobbing.

La probabilidad de ser acosado puede incrementarse debido a malos estilos administrativos, organización inadecuada del trabajo y un ambiente de trabajo desfavorable.

1. Estilos de administración

- a) **Inercia de la administración y alto nivel de funcionarios**, en una cultura que favorece el estilo de administración disciplinario, intolerante y discriminatorio se crea un clima de miedo, desconfianza, excesiva competencia y temor. Sin normas relacionadas con el comportamiento social, ciertas personas se consideran “autorizadas” para usar comportamientos abusivos.
- b) **Nuevos métodos de administración**, han introducido conceptos más amplios de competencia; de modo que no solo se solicita a los trabajadores tener mejor desempeño que sus colegas, sino también con menores prácticas éticas para obtener resultados. Se establecen formas más horizontales de dirección, pero las reglas de colaboración no se definen con claridad. Esta aparente libertad deja un amplio margen para el abuso de poder. Esto se amplifica por una serie completa de instrumentos utilizados por la gerencia, tales como, por ejemplo, la evaluación del desempeño individual o los salarios por méritos. Esto puede dividir a los trabajadores y tener el potencial de generar desconfianza y una atmósfera negativa.



2. Organización del trabajo

- a) **La subestimación crónica y las fuertes restricciones en el trabajo**, crean insatisfacción, fatiga y el sentimiento de que es imposible cambiar el ambiente de trabajo; la tensión puede desfogarse sobre colegas, familia y amigos.
- b) **Las tareas mal definidas o el trabajo desorganizado** sin límites definidos en el comportamiento, permiten que colegas y superiores tomen ventaja de la situación.
- c) **Las jerarquías excesivas**: el mobbing es más frecuente cuando la jerarquía es el único valor de referencia o cuando hay múltiples cadenas de dirección. Por ejemplo, es el caso de los hospitales, donde enfermeras son subordinadas de doctores, varios niveles de enfermería y la administración de la institución. La confusión resultante es un terreno apto para la intimidación y el escarnio.



- d) **Las instrucciones insuficientes y la falta de información** representan otro factor de riesgo. Para que el desempeño sea eficiente, son absolutamente necesarias las instrucciones claras sobre las tareas a realizar, el tiempo disponible, cómo realizar el trabajo y la explicación clara de las metas.

3. El ambiente de trabajo

- a) **El ambiente de trabajo internacional** hace un llamado a la organización más flexible de las horas de trabajo, el empleo y sus categorías. Junto con la reducción de las empresas y su reestructuración, esto puede resultar en precariedad y miedo al desempleo. Esta situación puede representar un medio de cultivo para el desarrollo del mobbing.
- b) **El desarrollo de outsourcing y la multiplicación de compañías subsidiarias** con diferentes rasgos culturales puede producir situaciones que conduzcan al descuido y la negligencia de las características humanas y locales de los trabajadores.



Prevención

El empleador, por medio de los Servicios de Seguridad y Salud, debe adoptar métodos de evaluación de riesgos para identificar los factores organizacionales que favorecen el mobbing, los cuales, eventualmente pueden desencadenar problemas psicosociales. Por tanto, se pueden dar instrucciones específicas a los trabajadores basadas en medidas preventivas.

Todas las partes, profesionales de la salud, tomadores de decisiones, gerentes o administradores, directores de recursos humanos, supervisores, comunidad legal, sindicatos y trabajadores, deben cooperar en el control del mobbing para que sus acciones sean exitosas.

A continuación se proponen métodos de prevención en los niveles primario, secundario y terciario.

Prevención primaria

El empleador debe adoptar medidas para informar y adiestrar sus administradores y trabajadores. Lo puede lograr mediante la producción de guías y códigos de comportamiento ético, confianza en el profesionalismo, un clima de tolerancia y libertad de actitud y, negarse a colaborar o consentir comportamientos inapropiados.

- **Información y educación** sobre mobbing y sus consecuencias
 1. Los trabajadores deben ser adecuadamente informados.
 2. La administración debe ser educada en resolución de conflictos.
 3. Se pueden implementar campañas de concientización.
 4. Se debe desarrollar una política anti-mobbing.
- **Guías** que contengan información sobre la naturaleza y extensión del problema y sus efectos sobre la salud y la calidad de vida.
- **Código de ética**

En la carta constitucional o estatutos de la empresa se deben registrar indicaciones de que la compañía no tolera actos no éticos y discriminatorios.
- **Contratos**

En los contratos deben incluir términos que regulan la materia y aplican sanciones para cualquier rompimiento de reglas.

Prevención secundaria

Una vez que el proceso del mobbing empieza, puede ser difícil controlarlo, a no ser que se tomen medidas oportunas y efectivas.

- **Un confidente:** una persona, bien un trabajador o alguien fuera de la empresa, se le puede asignar la tarea de escuchar a cualquiera que se sienta víctima de mobbing. El solo hecho de reconocer el problema de la persona, es esencial porque puede romper la negación que a menudo esconde la agresión. También permite que la persona clarifique su experiencia, se aleje de la situación, y finalmente tome la iniciativa para detener las agresiones.

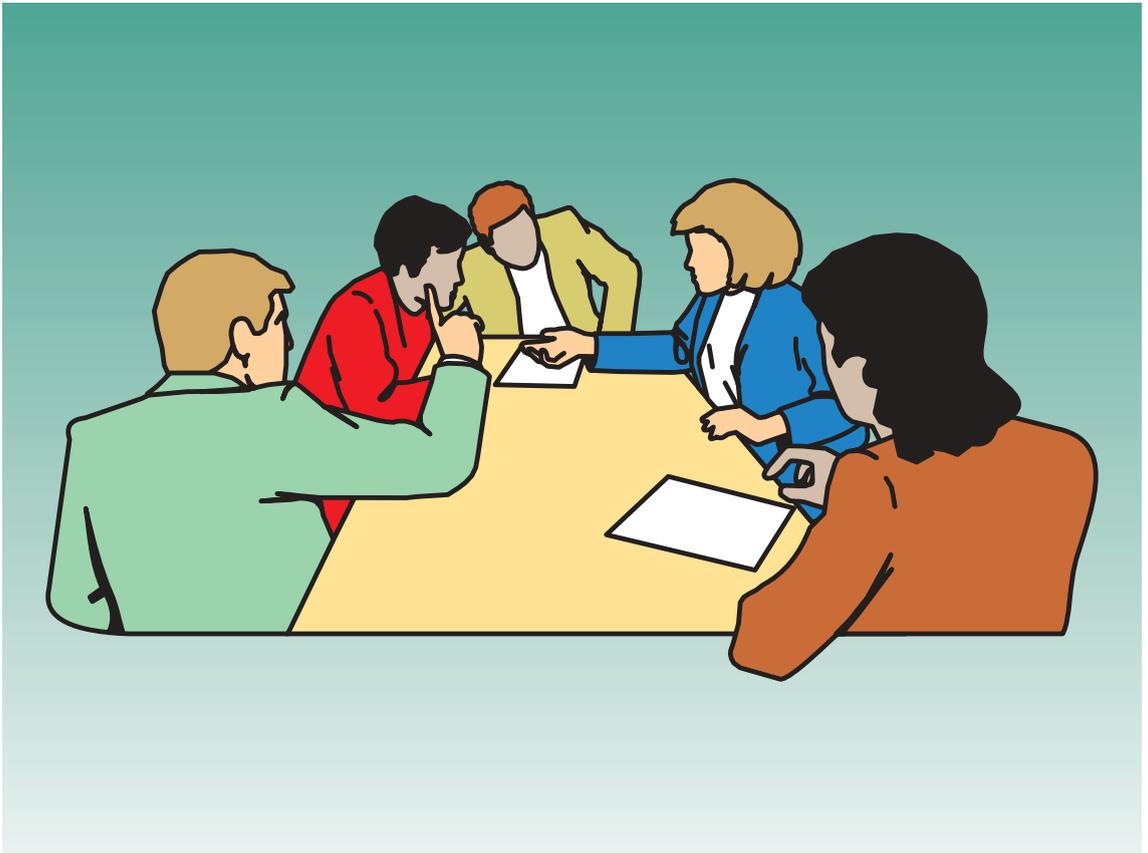


- **Un mediador:** La mediación se define como un proceso en el cual un tercero imparcial, el mediador, ofrece a las personas en conflicto la oportunidad de encontrarse con el objeto de pacificar sus diferencias y negociar soluciones. Permite la confrontación desde diferentes puntos de vista y la expresión de emociones. La mediación no tiene por objeto encontrar un culpable, pero al permitir el entendimiento de las personas en conflicto, les permite analizar lo ocurrido y establecer términos de arreglo para continuar trabajando juntos o separados en un ambiente de mayor respeto mutuo.

Prevención Terciaria

Dado que el mobbing puede causar serias consecuencias en los trabajadores, se pueden tomar varias medidas para ayudar a recuperar la salud y la dignidad.

- **Diagnóstico temprano de los efectos sobre la salud**, puede ayudar a reducir las consecuencias a todos los niveles (individual, familiar y la red social).
- **Grupos de apoyo a la sensibilización**, que reúnan personas que hayan sufrido de mobbing en diferentes situaciones. El compartir en grupo experiencias similares permite a las víctimas darse cuenta que no son los responsables del evento, reconocer la agresión, y, si necesario, modificar su propio comportamiento.



- **Legislación**

En general, la Ley debería abordar los siguientes puntos, habida cuenta de los hábitos y culturas locales mientras se divisan estrategias:

1. Fomentar medidas preventivas que reduzcan la ocurrencia del acoso en el lugar de trabajo.
2. Proteger a los trabajadores que se comprometen con la auto-ayuda para intervenir el acoso, y proveer incentivos para los empleadores que responden oportuna, justa y efectivamente.
3. Proveer alivio adecuado de las víctimas de acoso severo, incluyendo la compensación de daños, y cuando aplique, la reinserción a su puesto de trabajo.
4. Castigar a los acosadores y los empleadores que les permiten abusar de sus compañeros de trabajo.

(D. Yamada 2003, Traducción del editor al español)

En términos absolutos, la **prevención del acoso** se basa en la posibilidad de lograr grandes cambios culturales a nivel de los valores, actitudes, expresiones verbales y modos de interacción del individuo.

Sin embargo, tales cambios culturales son procesos a largo plazo que se pueden favorecer mediante esfuerzos combinados para generar en el individuo conciencia y entendimiento sobre este fenómeno.

Cómo detectar el mobbing y como intervenirlo

El acoso es un proceso escalonado que comienza con un cambio. En la mayoría de los casos, es un cambio en el clima laboral, que no solo se hace en acciones y comportamientos, sino también de sentimientos, percepciones y sensaciones.

Al inicio el sujeto puede sentir un distanciamiento creciente de sus superiores o colegas, menos amistosos, escasa o excesiva atención, ausencia o reducción de hábitos o gestos rutinarios, tales como la pausa para el café, los cotorreos amigables, y la comunicación cotidiana con los colegas.

Más tarde, se puede desarrollar hostilidad escondida o abierta y la situación puede resultar en francas acciones de acoso.

Los siguientes dos pasos pueden ayudar al individuo acosado para entender y cambiar su situación:

Paso 1: Conciencia

Es muy importante detectar cualquier cambio que ocurra en el trabajo.

La conciencia de una situación de acoso se deriva de reconocer los comportamientos enlistados en las siguientes tablas:



Ejemplos de acoso

Tabla No. 7 “Ataques a la persona/individual”

- Daño de efectos o elementos personales
- Exclusión
- Chismes o cotorreo
- Humillación
- Instigación de los colegas contra la víctima
- Intrusión en su vida privada
- Aislamiento
- Provocaciones
- Ridiculización, especialmente realizada en presencia de colegas o superiores
- Acoso sexual
- Divulgación de información falsa
- Amenazas de violencia
- Abuso verbal

Tabla No. 8 “Amenazas a la carrera del individuo”

- **Asignación de tareas insignificantes**
- **Asignación de nuevas tareas sin entrenamiento ni instrumentos**
- **Asignación de tareas que son peligrosas o inadecuadas para la salud del trabajador**
- **Excesiva vigilancia de la persona**
- **Desmotivación**
- **Exclusión de reuniones, proyectos y cursos de entrenamiento**
- **Inactividad forzada**
- **Reducción gradual de tareas, colocando una persona de lado**
- **Subcategorizar intencionalmente o ignorar propuestas**
- **Falta de comunicación**
- **Falta de reconocimiento**
- **Traslados remotos e injustificados**
- **Remoción de elementos de trabajo esenciales**
- **Críticas e inculpamientos repetidos**
- **Retención de información esencial para desempeñarse en el cargo**
- **Amenaza de acciones disciplinarias**
- **Amenaza de despidos**
- **Calificación injustificada de méritos bajos**
- **Acciones disciplinarias injustificadas**
- **Exceso de trabajo con metas imposibles de cumplir**

Estos son solo algunos ejemplos que pueden alertar a las personas frente al acoso.

Paso 2: Lo que la víctima puede hacer

Aunque las víctimas quisieran escapar de la situación, deben actuar con precaución. La renuncia u otras decisiones importantes para resolver las dificultades en el trabajo, no se deben tomar bajo la presión de las emociones.

Se deben tomar en consideración las siguientes iniciativas:

- Contactar a los supervisores que tienen la responsabilidad de la salud y el bienestar de los trabajadores.
- Contactar al *Servicio de Salud y Seguridad ocupacional* de la empresa.
- Solicitar el traslado a otro puesto de trabajo.
- Recolectar evidencia.
- Identificar aliados (colegas, sindicatos, médicos ocupacionales)
- Compartir las experiencias con otras personas que han vivido situaciones similares.

Adicionalmente, es importante desarrollar un comportamiento asertivo, para evitar auto culpabilidad, mantener relaciones sociales y buscar ayuda entre familiares y amigos, apaciguando las emociones con ellos.



“Muchos quienes viven con violencia día a día, asumen que es una parte intrínseca de la condición humana. Pero esto no es así. La violencia puede prevenirse. Las culturas violentas pueden ser modificadas. En mi propio país y alrededor del mundo, hemos visto ejemplos ilustrativos de cómo la violencia se ha modificado. Los gobiernos, las comunidades y los individuos pueden hacer la diferencia”.

Nelson Mandela
Introducción al *Informe Mundial de Violencia y Salud*
(2002) Organización Mundial de la Salud
Geneva
Traducción del editor al español

Lecturas adicionales

Chappell D, Di Martino V. (2000) *Violence at work*. International Labour Office, Geneva.

Dejours C. (2000) *Travail et usure mentale*. Bayard editions/Centurion, Paris.

Di Martino V. (2002) *Workplace violence in the health sector - country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study: synthesis report*. ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, Geneva.

Di Martino V, Gold D. and Schaap A. (2002) *Managing Emerging Health-Related Problems at Work*. International Labour Office, Geneva.

Einarsen S, Hoel H, Zapf D. and Cooper C.L. (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Taylor and Francis, London/New York.

European Agency for Safety and Health at Work. (2002) *Bullying at work*. Facts 23. Bilbao.

Field T. (1996) *Bully in sight: how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Success Unlimited, Wantage, Oxfordshire.

Gilioli A, Gilioli R. (2000) *Cattivi capi, cattivi colleghi*. Mondadori, Milano.

González de Rivera J. (2002) *El maltrato psicológico, cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Espasa, Madrid.

Hirigoyen MF. (2002) *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Éditions la Découverte et Syros, Paris.

Hoel H, Sparks K. and Cooper C.L. (2001) *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment, Report commissioned by the International Labour Organization (ILO)*. Geneva.

ILO/ICN/WHO/PSI. (2002) *Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector*. ILO/ICN/WHO/PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, Geneva.

Leymann H. (1993) *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg.

NIOSH. (2002) *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge Gaps and Research Directions*. Authored by the members of NORA Organization of Work Team. Department of Health and Human Services (National Institute for Occupational Safety and Health), Publication No. 2002-116. USA.

Paoli P, Merlliè D. (2001) *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Scott M.J. and Stradling S.G. (1994) *Post-traumatic stress disorder without the trauma*. *British Journal of Clinical Psychology*, 33, 71-74.

Wennubst G. (1999) *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*. Réalités Sociales, Lausanne.

WHO. (2002) *World report on violence and health*. World Health Organization, Geneva.

Yamada D. (2003) *Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus?* In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (399-400). Taylor and Francis, London/New York.

Para información adicional

OMS

Organización Mundial de la Salud
Avenue Appia 20
CH-1211 Ginebra
Suiza
Teléfono: (+ 41 22) 791 35 31
Fax: (+ 41 22) 791 13 83
Email: kortummargote@who.int
Web: <http://www.who.int/oeh/index.html>

OIT

Organización Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Teléfono: + (41) (22) 799-6183
Fax: + (41) (22) 799-6878
Email: safework@ilo.org
Web: <http://www.ilo.org/safework/>

NIOSH

Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional
(*National Institute of Occupational Safety and Health*)
4676 Columbia Parkway
Cincinnati, OH 45226-1998
Tel: + 1-800 356 4674
Fax: + 1-513 533 8573
E-mail: pubstaff@cdc.gov
Web: <http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html>

EU-OSHA

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
Gran Via 33
E-48009 Bilbao, España
Tel: + 34 944-794-360
Fax: + 34 944-794-383
E-mail: information@osha.eu.int
Web: <http://agency.osha.eu.int>

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO

Wyattville Road

Loughlinstown

Dublin 18

Irlanda

Teléfono: + 353 1 2043100

Fax: + 353 1 2826456, + 353 1 2824209

Email: information@eurofound.eu.int

Web: <http://www.eurofound.ie/index.htm>

ICP

Instituto Clínico de Perfeccionamiento Clínica del Trabajo “Luigi Devoto”

(Istituti Clinici di Perfezionamento Clinica del Lavoro “Luigi Devoto”)

Via San Barnaba, 8

20122 Milán (Italia)

Tel: + 39 02 57992644

Fax: + 39 02 50320111

Email: omscons@unimi.it

Web: <http://www.icp.mi.it/>

ISPESL

Instituto Superior para la Prevención y Seguridad del Trabajo

(Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro)

Via Urbana 167

00184 Roma, Italia

Tel: + 39 06 44 280 390

Fax + 39 06 44 25 06 39

Email: ispesl.dml@libero.it

Web: <http://www.ispesl.it>

IST

Instituto Universitario Romand de Salud en el Trabajo

(Institut Universitaire Romand de Santé au Travail)

19, Rue de Bugnon

CH-1005 Lausana, Suiza

Tel: + 41 21 314 74 21

Fax + 41 21 314 74 20

Email: viviane.gonik@inst.hospvd.ch

Web: <http://www.iurst.ch/>

