

Sanear la “organización tóxica” para evitar el acoso psicológico

El mobbing, anglicismo de uso frecuente para denominar el acoso psicológico o moral en el trabajo, es un fenómeno emergente, aunque no nuevo, ya que se trata de una conducta de marcada tradición en el ámbito laboral. Sin embargo, sólo gracias su difusión social y mediática, instituciones y sectores jurídicos, clínicos, sindicales, y la propia Administración del Estado han aunado esfuerzos para combatir este problema que afecta a uno de cada diez trabajadores de la UE y que supone efectos devastadores para el trabajador y su ambiente social próximo

César Galindo Fernández
Especialista en Ergonomía y Psicología Aplicada

ESTOS efectos nocivos se dejan notar a nivel psíquico, donde se consigue la destrucción emocional y afectiva, así como la anulación de las capacidades profesionales y al rendimiento laboral, y físico, donde se deja ver la somatización de los trastornos nerviosos que acompañan al trabajador acosado.

Los estudios sobre el mobbing han transcurrido en la línea de la definición e identificación del problema, relegando a un segundo plano la intervención en la conducta de hostigamiento y en sus efectos perniciosos. Este hecho ha podido producirse bien por la dificultad que entraña la intervención en el acoso, dada la controversia siempre inherente al hecho de ahondar en trastornos psicológicos y en problemas relacionales interpersonales, más aún cuando estos se localizan en el seno de una organización, con su propia filosofía y cultura empresarial, de la cual acosadores y víctimas son elementos constituyentes, por lo que una intrusión externa en dicha organización y en sus relaciones internas, probablemente suponga un conflicto con la misma. O bien por la esencia misma del acoso psicológico, caracterizado por ser un “familiar desconocido”, presente y en cierto modo aceptado por los miembros de la organización, lo que ha supuesto la necesidad de abordar el problema empezando por una adecuada caracterización teórica del mismo.

Sea como fuere, se ha conseguido un elevado consenso en la identificación de los criterios definitorios del fenómeno que resumo en los siguientes cinco puntos:

- **Sistemático:** Persistente en el tiempo, se establece el criterio de seis meses de duración desde la aparición de las primeras conductas de acoso. Frecuente en el tiempo, al menos una vez por semana. Se trata de pautas de acción en cierto modo organizadas.
- **Objetivable:** Observable por terceros; existen pruebas o elementos objetivos.
- **Pragmático:** El acosador es consciente de sus actos, y maquiavélico, busca un objetivo concreto (expulsar al trabajador, reducir su promoción, autoafirmar al acosador, etc.)
- **Dañino:** Devastación del afectado, busca causar daño emocional, psicosomático, social.
- **Asimétrico:** Se trata de un abuso de poder entre acosador y acosado, ya sea poder formal o informal.

La intervención se encuentra algo más “entre pañales”, Los estudiosos de la materia reconocen que el medio más efectivo para reducir el acoso psicológico y sus efectos nocivos

es prevenir su aparición desde la organización empresarial. Esta medida resulta crucial ya que la propia organización puede ser el caldo de cultivo de rivalidades y luchas por recursos y/o beneficios que pueden dar lugar a conflictos interpersonales que, manipulados perversamente, inician el proceso de acoso psicológico. Esta tipología de organización empresarial favorecedora de los conflictos interpersonales es la denominada “organización tóxica”, encontrándose desgraciadamente bastante extendida en nuestra competitiva sociedad.

La prevención organizacional del acoso psicológico es la denominada “prevención primaria”, cuyo objetivo sería lograr una mediación por parte de la empresa tanto en la generación de conflictos como en la perversión de los mismos, causa real de la génesis del acoso psicológico. Este tipo de prevención consiste en proponer a la empresa una cultura basada en los valores, la claridad, la implicación activa sobre todos los valores que atañen a los trabajadores. En definitiva, se trata de recordar al empresario algunas de sus responsabilidades: “Es obligación de la dirección y del mando evitar la generación de conflictos interpersonales, e intervenir en la resolución de los que pudieran producirse, favoreciendo las comunicaciones jerárquicas y funcionales, ascendentes y descendentes, así como facilitando la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo”.

Con vistas a sanear las “organizaciones tóxicas”, la prevención primaria propone tres líneas de actuación:

1. Fijación de estándares morales en la organización, con el objeto de evitar la aparición de conductas precursoras de acoso, censurarlas y hacer ver su daño. De esta forma:

- Formación a los encargados de instaurar la cultura preventiva en la empresa (empresarios, delegados sindicales, representantes de los trabajadores, servicio de prevención) al respecto del mobbing.
- Estos mismos responsables redactarán un código de conducta intraempresarial, donde se refleje la política empresarial y su vía de actuación (intervención, sanciones, etc.) ante la aparición de conflictos entre trabajadores
- Difusión de este código eficazmente en los canales comunicativos de la empresa.
- Formación a los trabajadores en resolución de conflictos sanamente:
- Trabajo en equipo (comunicación, resolución de problemas)
- Conocimiento y aceptación de las diversidades
- Conocimiento y formación en factores de riesgo psicosocial y afrontamiento de sus efectos nocivos

2. Instaurar un procedimiento de manejo de conflictos, aprobado por convenio, negociado entre empresa y trabajadores; busca la defensa de los derechos de los trabajadores. Consiste en diseñar un documento para:

1. Disuadir al inicio de las conductas de acoso.

2. Establecer un procedimiento claro que permita sacar a la luz casos de acoso, para evitar que se establezcan o se hagan crónicos. En este procedimiento debe definirse la población que se va a proteger, tipo de conductas que se van a controlar, a quién presentarse ante los primeros problemas, plazos de quejas y respuesta obligatoria por parte de los responsables, garantías de confidencialidad y de no represalias para quien denuncie o colabore y nombrar un grupo de responsables de investigación, neutrales, con autoridad y con formación.

3. Sanear la organización tóxica, mediante un diseño de la estructura organizativa y las tareas para evitar circunstancias favorecedoras. Esta línea de actuación pasa por una evaluación inicial de riesgos psicosociales, tal como obliga la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, mejorar el clima laboral mediante la optimización de los siguientes aspectos: comunicación, motivación, adecuación de la carga de trabajo y tiempos de trabajo, horarios (flexibilidad/evitar los turnos), evitar conflictos de rol/enseñar estilos de liderazgo, favorecer autonomía, evitar aislamiento, enriquecer tareas, evitar monotonía y promover la estabilidad laboral y sistemas de promoción.

Metafóricamente hablando, actuar desde la prevención primaria saneando la organización tóxica sería equiparable a atacar la enfermedad de la malaria eliminando las ciénagas, las cuales son la fuente de nacimiento de mosquitos acosadores...

Clima laboral deteriorado

SON organizaciones tóxicas las que, desde una concepción “taylorista” sobre el trabajador, como individuo poco proclive a acatar sus responsabilidades profesionales, mantienen y promueven una cultura empresarial restrictiva de la libertad de acción de los trabajadores, y de control sobre los mismos, con exigencia laboral alta a la fuerza de trabajo, al mismo tiempo que se incita a la competitividad y lucha por los recursos. Se trata de organizaciones donde el clima laboral se encuentra deteriorado debido a la precariedad laboral, empleos inseguros y malas condiciones económicas y donde se perciben carencias en la gestión de los recursos humanos, los canales comunicativos son insuficientes y se desconocen los procedimientos de resolución de conflictos.