

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Cómo erradicar la violencia psicológica

El 'mobbing' ya afecta al 9% de los trabajadores, pero sólo se da en empresas donde no hay buen ambiente laboral

BORJA VILASECA

El acoso laboral, más conocido como *mobbing*, ya es uno de los mayores problemas relacionados con la salud laboral en España. Según un reciente estudio, afecta al 9,2% de los empleados, que acaban por salir voluntariamente de las empresas, causar baja por depresión o incluso suicidarse. Los expertos aseguran que estas víctimas de violencia psicológica suelen ser personas que destacan en un entorno laboral mediocre. Varias compañías ofrecen planes de formación encaminados a erradicar este mal, que propicia la pérdida anual de cerca de 2 millones de días de capacidad laboral y más de 55 millones de euros en bajas.

El etólogo austriaco Konrad Lorenz (1903-1989), premio Nobel de Medicina, es el padre del término *mobbing*. Lo inventó para referirse al comportamiento agresivo de ciertos grupos de animales con el fin de echar a un intruso de su territorio. En 1986, el psicólogo sueco Heinz Leymann extrapoló este concepto al ámbito empresarial y lo describió como una "situación en la que uno o varios individuos ejercen sobre otra persona una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado, con la finalidad de destruir sus redes de comunicación, mermar su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente abandone el lugar de trabajo".

Lo cierto es que "las víctimas de esta violencia psíquica son injustamente criticadas y ridiculizadas por su entorno", que a su vez "menosprecia continuamente su trabajo con el objetivo de conseguir la desestabilización emocional" y su consecuente baja laboral, según las investigaciones de Leymann. Este autor demostró que fruto de este acoso los afectados caían enfermos, sufrían ataques de ansiedad y, en el 5% de los casos, incluso pensaban en el suicidio como salida.

Desde que se hicieron públicas sus conclusiones, muchos otros especialistas en recursos humanos han seguido sus pasos. El objetivo de todos ellos es conseguir crear un ambiente

agradable y productivo, en el que cada uno de sus miembros pueda desarrollar sus capacidades sin miedo de ser fustigado por jefes o compañeros. En España destaca la repercusión que están teniendo los libros *Mobbing, o cómo sobre vivir al acoso psicológico en el trabajo* (editorial Sal Terrae) y *Mobbing, manual de autoayuda* (editorial Aguilar), ambos del profesor de la Universidad de Alcalá de Henares Iñaki Piñuel.

Acoso a la brillantez

En su opinión, "este acoso se produce en ambientes de trabajo con una organización productiva desastrosa e incompetente, donde el poder se ejerce inadecuadamente". También afirma que "los afectados suelen ser personas brillantes, con rasgos que les diferencian de sus perseguidores, como la inteligencia emocional, la sensibilidad, la creatividad, la integridad, la empatía, el talento y la dedicación". Y va más allá: "Los acosadores suelen ser personas mediocres, que actúan por envidia, inseguridad o por necesidad de control".

Según el estudio Cisneros VI, dirigido por el mismo Piñuel, la Administración pública es donde más trabajadores (el 22,5%) son víctimas de *mobbing*. En más de la mitad de los casos (55,3%), el acosador es el jefe directo, y en un 16%, otro alto mandatario. Los subordinados, por su parte, son los responsables de esta presión en el 8,9%

El mobbing en números

% de personas acosadas en el trabajo durante al menos los últimos 6 meses

Por sectores

Administración pública	22,5
Actividades sociales	18,7
Sanidad	12,6
Industria	9,2
Banca / Seguros	8,8
Servicios empresariales	8,0
Comercio y Hostelería	7,4
Educación	6,1
Construcción	4,4
Transportes y Comunicac.	4,1
TOTAL	9,2

Por puestos de trabajo

Operario	8,2
Técnico / Especialista	8,8
Administrativo	12,7
Mando intermedio	10,0
Directivo	5,7
Otros	7,3
TOTAL	9,2

Autores del mobbing

Jefes directo	55,3
Otros jefes	16,0
Compañeros trabajo	12,3
subordinados	8,9
Otros	7,5

Fuente: Estudio Cisneros VI

EL PAÍS

Conductas nocivas más prevalentes (semanal o diariamente)

En %

Asignar trabajo sin valor	7,3
Asignar trabajos por debajo del nivel o categoría profesional	7,0
Evaluación del trabajo inequitativa o sesgadamente	5,8
Presionar exagerada o innecesariamente para hacer el trabajo	4,7
Asignar plazos o cargas de trabajo irracionales	4,6
Ignorar, excluir, hacer el vacío	4,4
Echar por tierra o minusvalorar el trabajo	4,2
Devaluar continuamente el esfuerzo profesional	4,2
Asignar tareas absurdas	4,0
Bloquear el acceso a la formación o promoción profesional	3,9
Intentar persistentemente desmoralizar	3,9
Desestabilizar emocionalmente	3,9
Menospreciar personal o profesionalmente	3,9

Fuente: Estudio Cisneros VI

EL PAÍS

"Los acosadores suelen ser personas poco brillantes, que actúan por envidia, inseguridad o por necesidad de control", afirma Piñuel

de los casos, según el estudio. Entre las conductas nocivas más prevalentes destacan las de "asignar trabajo sin valor" (7,3%) o "por debajo del nivel o categoría profesional" (7%); "evaluación del trabajo inequitativa o sesgada" (5,8%), así como "presionar exagerada e innecesariamente para hacer el trabajo", que se produce diaria o semanalmente en el 4,7% de los casos.

A pesar de su frecuencia, el acoso laboral aún no está tipificado como delito en el código penal. Eso sí, ahora mismo hay un anteproyecto de ley para in-

corporarlo antes de 2007, con lo que se podrá castigar con hasta dos años de cárcel.

Con el propósito de prevenir este problema, los expertos señalan a la formación y a la comunicación interna como principales herramientas. Los conocimientos del propio Piñuel han influido en el Mobbing Research Institute, desde donde se apoya con diversos planes de acción a todas aquellas compañías que quieran erradicar este tipo de violencia.

El Instituto de Formación Avanzada (Infova) ofrece cursos de formación, en los que se trabaja, por un lado, la autoestima de los trabajadores, explica su director general, Gonzalo de Miguel. Por el otro, "se trata de inculcar entre los directivos la necesidad de potenciar en el seno de su empresa valores como el respeto, la responsabilidad y la excelencia". La empresa Más Vida Red, por su parte, cuenta con una línea de prevención que apuesta por la comunicación interna, así como por la atención psicológica individual, que contribuye a paliar los efectos negativos del *mobbing*, apunta Salvador Andreu, consultor de esta compañía en el área de Salud.

Las relaciones cara a cara son más productivas

Malcolm Gladwell alerta sobre las desventajas del 'email' en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas

B. V.

La sofisticación de la tecnología en el campo de la comunicación ha transformado las relaciones entre profesionales, tanto dentro de una empresa como externamente, con sus proveedores y clientes. Nadie pone en duda la comodidad y los beneficios de estas nuevas herramientas, pero algunos expertos en recursos humanos afirman que un uso exagerado puede mermar la calidad de las interacciones y, en última instancia, incluso reducir la productividad.

Al menos así lo cree el reconocido consultor de negocios Malcolm Gladwell, que la semana pasada participó en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas, celebrado en Barcelona y organizado por la multinacional HSM, espe-

cializada en formación para ejecutivos y directivos. El evento reunió a más de seiscientos profesionales y contó con la participación de destacados *business thinkers*, como Paco Underhill, Renée Mauborgne, Philip Kotler y Hermann Simon, que explicaron estrategias para mejorar la relación con distribuidores y consumidores, así como la cuenta final de resultados.

En opinión de Gladwell, considerado uno de los 30 gurús del *management*, según el *ranking* de Accenture, la consolidación de las nuevas tecnologías en la mayoría de medianas y grandes empresas "genera mayores relaciones, pero de escasa calidad". A su juicio, "estas interacciones no aportan valor añadido ni tampoco refuerzan los lazos entre los trabajadores de una misma organización", que a la

larga "puede resentirse". El abuso del *email*, por ejemplo, "está sustituyendo muchos encuentros cara a cara, que son los que aportan las ideas más innovadoras", continúa. Además, "también provoca que los trabajadores se pasen el día delante del ordenador contestando correos", muchos de los cuales "tan sólo generan excedente de información". Para Gladwell, las empresas que no se preocupan de fomentar relaciones más estrechas, "están perdiendo oportunidades para diferenciarse de sus competidores".

Por todo ello, el autor de los *best sellers* *La frontera del éxito* (Espasa-Calve) e *Inteligencia intuitiva* (Taurus) recomienda a los gestores que creen tiempo y espacio para propiciar una comunicación interna y externa más íntima.

"El abuso del correo electrónico está sustituyendo muchos encuentros cara a cara, que son los que aportan las ideas más innovadoras"



Malcolm Gladwell.

FE DE ERRORES

Las asociaciones profesionales UPTA y ATA, y no directamente Fundetec (vinculada a la institución Red.es), como se dijo en esta sección el 19 de noviembre, gestionan las subvenciones que se conceden a microempresas y autónomos para fomento de proyectos de tecnologías de la información y comunicación.