

# Concepto de riesgos psicosociales

Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de "Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas". Madrid, 10 de diciembre de 2002.

Rosa Cuenca Álvarez  
Centro Nacional de Nuevas Tecnologías - INSHT  
cnnt@mtas.es

Los datos obtenidos en la última Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, refuerzan la afirmación de que el entorno organizativo del trabajo, es decir, las condiciones bajo las cuales se debe desempeñar, debería ser un campo al que los prevencionistas dedicaran una atención especial. En la evolución del trabajo, a menudo se tienen en cuenta el desarrollo tecnológico y la competitividad del mercado, pero con demasiada frecuencia se olvida que el trabajo está desarrollado por personas con unas capacidades, unas motivaciones y unas expectativas. La prevención de riesgos laborales consiste en evitar que se den una serie de situaciones que pueden ocasionar cualquier problema sobre la salud o el bienestar del trabajador. Entendiendo que los problemas de integridad física del individuo originados por motivos técnicos, son más evidentes y próximos, no debemos olvidar que el conjunto de problemas de origen psicosocial, por la frecuencia e incidencia con la que se presentan, tienen graves repercusiones sobre la salud del individuo.

Los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente de trabajo son numerosos y de diferente naturaleza. Comprenden aspectos del medio físico y ciertos aspectos de la organización y sistemas de trabajo, así como la calidad de las relaciones humanas en la empresa.

Consisten en interacciones entre, por una parte el trabajo y el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Como vemos pues, los factores psicosociales son complejos, dado que no sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral, sino que además, representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador.

Sin pretender ser exhaustivos, vamos a limitarnos a enunciar aquellos aspectos psicosociales relativos a la organización del trabajo que pueden ser desencadenantes del estrés.

Los factores que se refieren a la propia tarea están relacionados con el contenido y el significado que el trabajo tiene para la persona que lo ejecuta. Un trabajo con contenido es aquel que permite al trabajador sentir que su

trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

El horario de trabajo: estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. Evidentemente, esto también repercute en la salud.

La noción de duración de trabajo es insuficiente para juzgar los efectos sobre el trabajador. El número de días entre los cuales se reparte esta duración global, el número y la importancia de las pausas de cada día y el tipo de horario en sí juegan un rol importante sobre la fatiga del trabajador.

Es importante, señalar que el trabajo a turnos y nocturno plantea un conjunto de problemas que se centran en las consecuencias que se derivan del cambio constante de horario, la incidencia que sobre la vida familiar y social tienen la jornada de tarde y las repercusiones directas que sobre la salud tiene el trabajo nocturno, ya que sabemos que afecta a los ritmos circadianos, (existe una contradicción entre el ritmo interno circadiano de su actividad biológica con el ritmo de su actividad profesional), a los hábitos alimenticios (la calidad de la comida no es la misma, se suelen tomar comidas rápidas y en un tiempo corto e inhabitual, los alimentos están mal repartidos a lo largo de la jornada, además suele haber un aumento en el consumo de café, tabaco y otros excitantes), afecta también al sueño, tanto en cantidad como en calidad y por supuesto las alteraciones ya mencionadas que se producen en la vida social y familiar.

El conflicto de rol: hace referencia a la existencia de demandas conflictivas o contrapuestas, o demandas que el trabajador no desea cumplir, de forma que aparecen simultáneamente una serie de demandas que impiden al trabajador una toma de decisión clara y/o rápida sobre qué hacer.

La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante teniendo como efecto inmediato una baja en el logro de los objetivos de la organización y una disminución de la satisfacción del trabajador

Otro aspecto generador de estrés en las organizaciones es la ambigüedad de rol, es decir, la falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades. Aunque es frecuente en un momento determinado experimentar ambigüedad de rol ante cualquier cambio en el puesto o en la organización, esta ambigüedad es transitoria y a pesar de no ser positiva, no tiene efectos debilitantes. En cambio, si se da una situación de ambigüedad continuada significaría una mayor amenaza para los mecanismos de adaptación del trabajador.

Otro factor que se puede constituir en estresor es el relativo a la promoción en el trabajo: La expectativa de ascender profesionalmente constituye un incentivo laboral y su importancia crece conforme aumenta la cualificación profesional de los trabajadores. Muchas veces, la parcialización y especialización del trabajo dificultan que los trabajadores adquieran habilidades y cualificaciones necesarias para mejorar su movilidad laboral y sus expectativas profesionales.

La Información y la comunicación: son dos elementos esenciales de la organización. Ante el logro de objetivos, es necesario que todo el personal disponga de la información necesaria para desarrollar su tarea. Para mejorar la comunicación hay dos factores sobre los que se debe incidir. Por un lado, la comunicación que necesariamente debe establecerse entre las personas que conforman la organización, con el objeto de desarrollar correctamente su trabajo y por otro lado, la comunicación interna, es decir la comunicación entre la empresa y las personas que trabajan en ella.

Dentro de los factores de la organización se encuentra la participación como factor causante de ansiedad y estrés en la medida en que su ausencia conlleva una falta de control del individuo sobre sus propias condiciones de trabajo.

Se ha de destacar el papel de la participación como elemento de mejora de otros factores de la organización. El hecho de participar contribuye a la formación y al crecimiento personal de quienes participan, puesto que les enseña técnicas de resolución de problemas, a analizar lo que les rodea, a buscar alternativas, a trabajar en equipo, a mejorar su comunicación, etc.

Otros posibles estresores hacen referencia al futuro inseguro en el empleo, a la ausencia de autonomía temporal, a las carencias de formación, a las grandes responsabilidades y a trabajar en un contexto físico peligroso.

En cuanto a las relaciones interpersonales y grupales en los últimos años estamos asistiendo a un nuevo tipo de riesgos para la salud, cuyo origen va más allá de los que hasta ahora se habían tenido en cuenta, y cuya causa ha de buscarse en las relaciones de las personas con aquellos que les rodean

Es bien sabido que las relaciones en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, dando respuesta a las necesidades de comunicación y de pertenencia al grupo y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.

Actualmente, se está constatando la existencia de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicósomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y hacia el ambiente laboral.

Es probable que estas situaciones cumplan con la definición de “mobbing”, término empleado por la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona, o grupo de personas, ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

El grupo de estudio de Violencia en el Trabajo, de la Comisión Europea, ha definido el mobbing como “el comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o

indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío.

En las dos definiciones que hemos visto, son elementos definitorios del mobbing:

- ?? Las conductas psicológicamente agresivas de, normalmente, una persona o grupo de personas hacia otra.
- ?? Su carácter sistemático y su frecuencia. Convencionalmente, el criterio estadístico es de una frecuencia mínima de una vez a la semana durante un período mínimo de seis meses.

Se descartan del concepto de mobbing los habituales roces, las fricciones, las tensiones y hasta incidentes aislados propios de las organizaciones, en las que el incremento del grado de interdependencia entre los actores lleva a numerosas situaciones de desencuentro.

La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo es susceptible de ser manifestada de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos. Leymann distingue 45 comportamientos que pueden ser clasificados en grupos distintos atendiendo a su naturaleza:

### **Acciones contra la reputación o la dignidad**

Muchas conductas van encaminadas a dañar la dignidad y la reputación personal del trabajador afectado, por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él o ella, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, etc.

Otro tipo de conductas se dirigen **contra el ejercicio de su trabajo**

Este tipo de conductas se puede concretar en encomendar una cantidad de trabajo excesiva o difícil de realizar, cuando no un trabajo innecesario, monótono o repetitivo, o incluso aquellas tareas para las que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor. Incluye también, por otra parte, la privación de la realización de cualquier tipo de trabajo, enfrentando al individuo a situaciones capaces de generar conflicto de rol (bien negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, bien solicitándole demandas contradictorias o excluyentes).

Un tercer tipo de conductas lo constituyen las acciones dirigidas a **manipular la comunicación o la información**, manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, métodos de trabajo a realizar, la cantidad y calidad del trabajo, etc.); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia...) utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar).

Otras conductas, en fin, son las que se conocen como **acciones de iniquidad**, mediante las cuales se establecen diferencias de trato, distribución no equitativa del trabajo o desigualdades remunerativas.

Lo que las distintas investigaciones han puesto de manifiesto es que parece habitual que un individuo que es víctima de una situación de mobbing sea objeto al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos.

El mobbing puede considerarse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos. Así, el mobbing es una forma extrema de interacción social negativa en el trabajo que presenta la característica de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. Otra de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado percibe que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante.

Por otra parte, en estas ocasiones, el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente.

Uno de los problemas que se plantean, es que el contenido y la significación de muchos de estos comportamientos y actitudes descritos pueden llegar a resultar de muy difícil objetivación. La razón de que sea así radica en que en este tipo de situaciones problemáticas aparecen implicadas, por un lado, las intenciones de los presuntos agresores con sus conductas y, por otro, la atribución que, de esas intenciones realiza el trabajador afectado. A pesar de ello, y a efectos de la problemática en que se puede ver envuelta la víctima, el objeto de análisis lo constituye la realidad psicológica del trabajador afectado.

El origen o el por qué del problema puede ser muy diverso pero básicamente, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

En cuanto a la organización del trabajo, cabe resaltar que estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con falta de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala de conflicto: de un lado, la negación del mismo lo que va a impedir tomar medidas correctoras contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada y, del otro, la implicación y participación activa en el conflicto lo que introduce un incremento cualitativo de gravedad en el problema puesto que, de un lado, la víctima ve descargada una de las posibilidades de solución (la intervención del poder de dirección) y, de otro, el abanico de conductas de hostigamiento puede verse incrementado (pudiendo aparecer conductas de mobbing ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, cambios de puesto, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.

Las consecuencias son de distinta naturaleza y afectan a varios ámbitos. Están muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo psíquico y social.

La sintomatología es muy variada aunque caracterizada siempre por la presencia de ansiedad. Pueden darse también trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración. También pueden producirse alteraciones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención.

La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves e incluso a agravar problemas ya existentes.

Los individuos afectados llegan a desarrollar una mayor susceptibilidad y pueden adquirir actitudes de desconfianza y conductas de aislamiento, evitación, agresividad u hostilidad. En general se puede decir que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en su vida normal y productiva .

La situación de estrés, además de perjudicar a la víctima, puede llegar a generar un deterioro en el entorno laboral. Obviamente, en bs supuestos de mobbing, las relaciones interpersonales están seriamente dañadas. Pero además de ellas, existen otros aspectos de la organización que se ven afectados.

En las empresas en las que se desencadenan procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia, pues al tener a trabajadores afectados por este problema se distorsiona la comunicación y la colaboración entre los mismos. Así, se puede producir una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, una imposibilidad de trabajar en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación y un aumento del absentismo.

Pero también el entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psicológico.

No podemos olvidar además, el impacto económico de este tipo de problemas para la comunidad, ni menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: pérdida de fuerza de trabajo, costes de asistencia a enfermedades, costes de las pensiones de invalidez, etc.

Como cualquier otro factor de riesgo en el trabajo, el acoso debe ser objeto de estudio en la evaluación de riesgos que el empresario está legalmente obligado a realizar, y es precisamente éste, el instrumento fundamental que va a permitir enfocar el problema desde un punto de vista preventivo, ya que permitirá al empresario tomar las medidas adecuadas para garantizar la salud de los trabajadores.

Los datos necesarios para una correcta documentación y diagnóstico de la situación, encaminados, además a un tratamiento adecuado son los siguientes:

- ?? Anamnesis sociolaboral
- ?? Análisis en profundidad del puesto de trabajo actual.
- ?? Descripción cronológica del curso traumático de los acontecimientos habidos en los pasados años: origen de la situaciones.
- ?? Empleo de cuestionarios
- ?? Cumplimiento de la definición de mobbing en sus aspectos de frecuencia, temporalidad e incorrección de la acción sufrida
- ?? Detección de distintos tipos de adicciones.

En las propuestas que distintos autores propugnan sobre medidas para hacer frente a la problemática del mobbing, pueden diferenciarse distintos niveles de actuación en función de la fase de conflicto en la que se apliquen. Así pueden distinguirse medidas preventivas, medidas de intervención en las fases más tempranas, intervención en las fases intermedias y apoyo a las víctimas en las últimas fases.

La prevención solamente se refiere a aquellas medidas que se pueden aplicar antes de que se pueda detectar cualquier signo del proceso de mobbing. Una vez producidos tales signos, se trataría ya de medidas de intervención propiamente dichas.

Las medidas de prevención irán dirigidas a las cuatro causas potenciales más importantes de mobbing: las deficiencias en el diseño del trabajo, las deficiencias en el liderazgo, la posición social de las víctimas, y los bajos estándares morales de la organización.

En cuanto al diseño del trabajo, la prevención debería atender a las deficiencias en el diseño del trabajo. El potencial de los factores relativos al contenido de la tarea y los relativos a la organización como posibles estresores están bien documentados en la literatura. Los trabajos bien diseñados, con un nivel adecuado de demandas que no incurren en cargas, con alto contenido de control sobre el propio trabajo y amplia latitud de decisión reducen la posibilidad de permitir que se genere estrés. Contribuyen también a reducir la probabilidad de aparición de conductas de mobbing aspectos como el aumento del nivel de autonomía, los asociados a la anulación de la ambigüedad de rol,

los relacionados con la evitación y solución del conflicto y los encaminados a la mejora de las condiciones pobres del trabajo que reducen el apoyo social entre los compañeros.

Este esquema no quedaría completo si no se añadieran, dentro de este nivel:

- ?? El diseño de la tarea.
- ?? El diseño de las relaciones sociales y la integración en el grupo humano;
- ?? La evaluación de riesgos;
- ?? El análisis de los puestos de trabajo y el conocimiento, al menos de esta manera de las posibilidades de los trabajadores de que se aumente el control del trabajo y se puedan diseñar, con mayor propiedad, planes de formación;
- ?? Planes de formación y reuniones formativas sobre el propio trabajo y los aspectos que le conciernen más estrechamente.... Sobre todo si tiene riesgo de violencia;
- ?? La definición y cuidado del clima laboral, sobre todo en lo que a variables de relación se refiere;
- ?? La supervisión y tutela del empresario, desde el punto de vista de la mera revisión de políticas y resultados, así como el análisis de incidentes al respecto.

Otra medida preventiva hace referencia a los cambios en los sistemas de liderazgo-dirección. En este campo se trataría de incorporar habilidades para el reconocimiento de los conflictos y su adecuado manejo. Es importante tener capacidad para reconocer las señales de advertencia de un proceso de mobbing en sus momentos más tempranos.

No sólo basta con prever de entrenamiento en la línea intermedia de la estructura, la probabilidad de que se produzcan cambios se incrementa sí:

- ?? Se practica un nuevo estilo de gestión-liderazgo desde los niveles más altos de gestión. La incorporación de nuevos valores a la cultura de las organizaciones se ha mostrado más eficaz cuando se lleva a cabo un proceso de cambio de arriba hacia abajo. El establecimiento previo de la política preventiva y concretamente en materia de violencia, junto con la implicación real de la alta dirección en la materia, contribuirán al cambio cultural encaminado, entre otros aspectos, al de la resolución constructiva de conflictos.
- ?? Los nuevos estilos de liderazgo se aprenden en el trabajo, en situaciones reales y no tanto en talleres de trabajo fuera de la organización. Por tanto hay que procurar que la formación relativa a la mejora de estos métodos de gestión se desarrolle en situaciones en las que resulte fácil hacer una transferencia de lo aprendido a la situación real en la que ha de ser aplicado.
- ?? Mejora de los sistemas de comunicación ascendente, horizontal y descendente.
- ?? Sistemas (mediación, arbitraje, actuación) escritos y aprobados por los distintos estamentos.



- ?? Establecimiento de sistemas de moderación y arbitrio en función de las distintas fases del modelo de resolución de conflictos.
- ?? Comprobación de la agilidad y eficiencia de dichos sistemas.

En cuanto a los ESTÁNDARES MORALES que rigen la organización

Debe quedar absolutamente claro, asumido y aceptado por todos, lo que constituyen conductas aceptables e inaceptables, justas e injustas y tolerables e intolerables. La importancia del sistema de comunicación en su más amplio sentido se hace evidente para tal propósito. A este respecto, puede resultar oportuno el disponer de material de entrenamiento correspondiente a cuestiones de hostigamiento psicológico, así como la realización de discusiones éticas sobre este fenómeno, sus causas y sus consecuencias. La existencia de un código de conducta también parece de trascendental importancia como forma de expresión de la política de la empresa respecto al fenómeno de la violencia en general.

Finalmente, en relación con la INTERVENCIÓN EN LAS FASES DEL PROCESO DE MOBBING

En función del tamaño, estructura, etc., de la empresa se puede llegar a contar con un servicio específico e imparcial para tales tipos de problemas (y que obviamente, pueden también conocer otro tipo de conflictos). Se trataría de servicios especializados no sólo en el manejo de conflictos, sino en las cuestiones psicológicas y en las legales.

Lo que hay que tratar de evitar es que se pase de la fase de conflicto, fase donde las alteraciones van a ser menores, a la fase de mobbing propiamente dicha ya que existen argumentos para dudar de la reversibilidad de los efectos psicosomáticos que esta fase puede tener en los individuos (siempre dependiendo de las características de la víctima y del tiempo de exposición a los estímulos agresores).

En cualquiera de los casos, se insiste, es necesario disponer de un sistema que permita conocer el caso cuanto antes, sistema basado en una correcta orientación política corporativa previa, cuyo cumplimiento ha dado lugar al establecimiento de unos sistemas de detección y comunicación adecuados. Conocido el caso y una vez evaluadas las posibilidades de mediar con éxito en el conflicto y explicando siempre al afectado el motivo o los motivos de sus síntomas, se interviene para solucionar el conflicto o se remite a la persona hostigada de forma inmediata para su evaluación y tratamiento psiquiátrico.

Como conclusión podemos decir que las relaciones personales, la integración de las personas en los grupos y, en general, el diseño del ámbito relacional y social es un cometido que debería asumir la empresa por ser aconsejable y deseable para ella un buen clima social entre el colectivo de personas que la integran.