

Análisis y prevención del *mobbing* en un entorno industrial

FRANCISCO NEBOT EDO

La evitación de hostigamiento psicológico laboral pasa por una correcta descripción de las etapas de este problema y evaluación de los puestos de trabajo



Introducción

En la sociedad actual es en las empresas del ámbito del sector terciario, como pueden ser los de la administración, enseñanza o el asistencial (docencia, sanidad, administración, etc.) donde más se concentran los problemas psicosociales, por aquello que las interrelaciones personales son determinantes a la hora de desarrollar la actividad. Sin embargo, existe un importante crecimiento de este tipo de problemas en otros ámbitos laborales como es el que nos ocupa en el presente artículo que trata sobre un caso en una industria química de fabricación de esmaltes y colores cerámicos.

El siguiente trabajo está documentado y es de un caso real de un empleado, que desarrollaba su labor en el laboratorio de control de fabricación de fritas que, a lo largo del desempeño de su labores dentro de la empresa sufrió las consecuencias de lo que es uno de los problemas psicosociales más graves en el entorno empresarial, el *mobbing* u hostigamiento psicológico laboral.

Descripción del entorno laboral del conflicto

La empresa que nos ocupa cuenta con las siguientes secciones:

1. Sección de producción de fritas. Cuenta para ello de hornos de Baccino.
2. Sección de atomizadores y molturación.
3. Sección de almacenamiento de materias primas, serigrafías, colores, arcillas, etc.....
4. Sección expedición de producto final.
5. Departamento comercial.
6. I+D+i.
7. Laboratorio de control de calidad de producción, de materias primas de fabricación, colores y otros.
8. Administración y recursos humanos.

La sección en la cual se desarrollan los sucesos, el laboratorio de control de calidad de producción (en adelante lo llamaremos LCP), desarrolla las funciones siguientes:

1. Control de calidad del material fabricado, fritas obtenidas en los diferentes procesos de cocción de las materias primas a una temperatura de 1.500 °C en los hornos de Baccino.
2. Control de colores, serigrafías, "pelets" y micronizados.
3. Control de materias primas de entrada en fábrica.

Existen cinco puestos de trabajo o áreas en las cuales los empleados desarro-

llan sus labores y un responsable del departamento que depende directamente del director técnico. Las labores desarrolladas por los empleados, se realiza en días consecutivos siguiendo el diagrama de flujo de la *figura 1*. El motivo de esta organización del trabajo es para evitar la monotonía mediante la rotación de puestos de trabajo.

La jornada laboral es partida, de lunes a viernes, con un descanso de 1'30h para comer y de media hora a las 9:00 para almorzar. Para que se cumpla el horario de 40 horas/semana, por tanto, se ha de acabar a las 18:00. Para los laboratorios existe un acuerdo pactado para acabar el viernes a las 17:00, con lo que el resto de la semana se sale 15 minutos más tarde. Rotativamente entre los empleados, se realizan semanas de horas extras que incluyen trabajo el sábado.

Los controles de calidad de producción de fabricación de fritas se hacen en 3 horas distintas: a las 8:00, a las 11:00 y a las 14:30. Los controles de colores, materias primas, "pelets" suelen hacerse a lo largo de toda la jornada. Las secuencias de trabajo se han esquematizado en el diagrama de flujo de la *figura 2*.

Contexto en el que se desarrolla el problema

El *mobbing* se desarrolla en la sección del LCP y se desencadena por cuatro de los compañeros del sujeto siendo conocido por el resto de la empresa. Los factores sociales, laborales y económicos que sirven de punto de partida para que aparezcan los conflictos son:

1. Monotonía de las actividades desarrolladas.
2. Antigüedad en la empresa (hasta 6 años).
3. Localización de la empresa lejos de la residencia, lo que obliga a estar lejos de casa y desplazarse todos los días.
4. Bajo salario en comparación con el resto del sector.
5. Pocas perspectivas de promoción interna.
6. Estrés laboral durante la jornada en ocasiones puntuales, por excesiva carga de trabajo.
7. Factores ambientales: exceso de ruido (molinos rápidos) y estrés por calor en verano.
8. Entorno industrial y ambiente del local del centro de trabajo sucio.
9. Nula comunicación vertical.
10. Poca valoración del trabajo de los empleados del LCP en relación con los otros trabajos desarrollados en los restantes laboratorios de la empresa.

11. Escasa iniciativa por parte de los trabajadores.

12. Existencia de un estilo de dirección autoritario que persigue la rentabilidad máxima.

13. Pasividad de los mandos ante todos los hechos que ocurren en las relaciones interpersonales y sociales.

Desarrollo del problema

Cualquier empresa no es ajena a todo conflicto que pueda presentarse en su estructura de organización. Existen numerosas interrelaciones entre los diferentes individuos que la integran que pueden ocasionar un malestar muchas veces transitorio. El caso que nos ocupa tiene una duración indefinida, por lo tanto hablamos de un problema crónico, que no desaparece, aunque es cierto que existen momentos, como se verá más adelante, en los cuales va disminuyendo el hostigamiento.

El *mobbing* se desarrolla temporalmente siguiendo la secuencia dada en la *figura 3*. A continuación se van a analizar cada una de las etapas con mayor detenimiento.

Fase primera o fase del conflicto

El sujeto-víctima entra a formar parte del grupo de trabajo tras un período de formación y habituación al trabajo. El ambiente grupal es de comportamiento infantil, juegos y bromas por lo que existe una falta de disciplina, orden y armonía, en donde el responsable del LCP no impone un criterio para restablecerlos o no encuentra la forma. El sujeto-víctima no es partidario y no entra en este modo de comportamiento, por lo que aquí es donde se produce el primer conflicto a la vez que es objeto de burlas e insultos, primeramente suaves y breves para más adelante ser más agresivos y duraderos.

Existe un choque de caracteres, por un lado el grupo que sigue los criterios, dictámenes y formas de actuar del líder grupal (no confundir con líder del LCP, que es el responsable del mismo). El perfil de este líder grupal es el de "triunfador", agresivo, vivo, sin piedad... que ejerce su poder en sustitución de otras carencias en el terreno profesional (estancamiento en la empresa, escasa valoración...). Por otra parte, el sujeto-víctima se percibe como débil (aunque no lo es) y la tensión del ambiente lo hace todavía mucho más débil, sin capacidad de auto-defensa. El hostigamiento comienza cuando el sujeto-víctima se rebela contra este sistema de autoritarismo y modo de actuar del grupo.

RESUMEN

El presente artículo trata de uno de los problemas psicosociales más graves que pueden suceder en las empresas: el hostigamiento laboral o *mobbing*. Se analiza un caso real sucedido en una empresa del sector químico de fabricación de fritas y colores cerámicos. Para ello, se parte de una descripción de las actividades de la sección donde se desarrolla el conflicto estudiado, el contexto laboral, las interrelaciones personales y sociales entre los trabajadores que allí ejercen las diferentes tareas. Sentadas estas premisas, se pasa a describir las diferentes etapas que conducen al desarrollo del *mobbing* y sus consecuencias. Por último, se exponen las medidas correctoras y de intervención que se hubieran tenido que aplicar para evitar o minimizar lo sucedido.

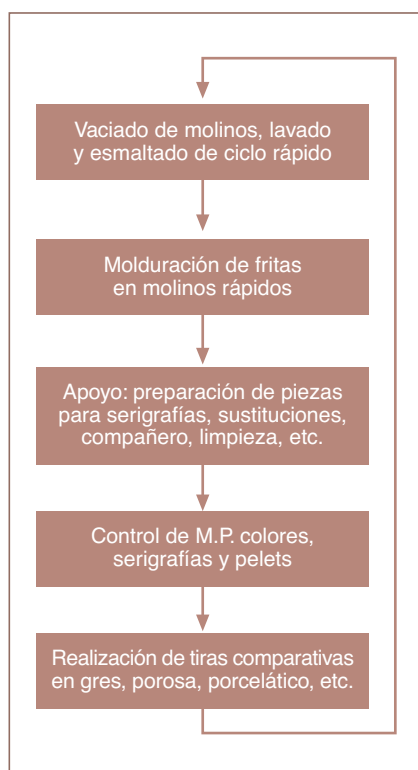


Figura 1. Diagrama de flujo de las tareas dentro de la sección de LCP.

Fase segunda o fase de *mobbing* (estigmatización)

Como mencionábamos en la fase anterior, existe un líder grupal entre los compañeros, al que todos siguen y apoyan, es la persona de más antigüedad del grupo después del responsable del LCP. El sujeto-víctima denuncia al responsable del LCP como al máximo responsable de las bromas, insultos y tratos denigrantes dirigidos a su persona, al líder grupal y a otro compañero. A partir de ese punto de inflexión, el líder quiere conseguir por encima de todo hacer lo imposible para que el sujeto-víctima renuncie a su puesto de trabajo.

El sujeto-víctima no tiene ningún apoyo dentro del LCP (aun teniendo

conocimiento de lo que ocurre) y comienza a verse sometido a todo tipo de hostigamientos verbales (insultos), incomunicación por parte de los compañeros, obstaculización del trabajo, etc.... En la *tabla 1* pueden verse resumidos los diferentes tipos de formas en que los agresores llevan a cabo los acosos u hostigamientos al sujeto-víctima.

En esta fase, el resto de la empresa (laboratorios, producción, almacén, etc.) tiene conocimiento de estos sucesos y actúa de forma pasiva.

El sujeto-víctima encuentra una forma de evitar la incomunicación entablando relaciones con compañeros de otras secciones de la empresa. El responsable no consiente este hecho, por lo que le recomienda que no salga del LCP.

El sujeto-víctima decide aguantar en la empresa, pues se encuentra en un estado de inseguridad laboral (*“¿encontraré trabajo si me voy de aquí?”*), problemas económicos, etc., por lo que ve inviable el abandonar el empleo. Considera que con el tiempo las cosas se solucionarán y el trato de los compañeros mejorará. Esta fase se alarga hasta unos 15 meses aproximadamente antes de pasar a la tercera fase.

Fase tercera o de intervención desde la empresa

La situación se normaliza con el tiempo y sobre todo en el momento en que la empresa decide incorporar a la plantilla al trabajador de forma indefinida. Los hostigamientos se hacen menos violentos. La incomunicación del trabajador es prácticamente total, además de infravalorar su trabajo dentro del laboratorio. El trabajador se siente totalmente insatisfecho, aislado y derrumbado. Desde la empresa, aunque se dispone de todos los detalles, no se decide actuar o poner freno a esta situación (política de *“mientras se siga llevando el trabajo adelante”*).

El líder grupal, desmotivado por su escaso sueldo y su trabajo monótono, comienza de nuevo los hostigamientos, con el fin de conseguir que le echen del trabajo para percibir una fuerte indemnización económica por ello. Aunque lo hace de una manera continuada y agresiva, no consigue sus objetivos.

Con este nuevo brote de hostigamiento laboral, el sujeto-víctima solicita al director técnico que le cambie de puesto de trabajo, pero esto no es tenido en cuenta. Esto llevará a la fase última y resolutoria.

Fase cuarta o fase de marginación o de exclusión de la vida laboral

Tras un brote de violencia que llega a dañar físicamente al sujeto-víctima, éste decide abandonar definitivamente el trabajo sin dar explicación alguna, aun sabiendo que no tiene derecho a subsidio por desempleo. Desde la entrada en la empresa hasta este momento transcurren 22 meses aproximadamente.

Existen autores como Leymann que mencionan la repercusión económica que conlleva un problema como el *mobbing* (pensiones de incapacidad). En el caso que nos ocupa en el presente artículo, no existen tales repercusiones dado que el trabajador no percibió pensión por incapacidad, pero sí resaltaremos que, a raíz de un hostigamiento de tal duración, tuvo consecuencias físicas, psíquicas y sociales del mismo como detallaremos en el siguiente punto.

En la *figura 4* se refleja esquemáticamente todo el proceso.

Consecuencias del *mobbing*

En el caso que nos ocupa, las consecuencias que trajo este problema de *mobbing* para el sujeto-víctima, la empresa y la familia, las podemos definir como:

Para el trabajador

1. *A nivel psíquico*, la sintomatología es muy variada y quizá la más importante. La principal consecuencia es la creciente ansiedad, que se refleja en un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Se dan también trastornos emocionales como sentimiento de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Suele también afectar a las capacidades cognitivas del sujeto o problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención.

En casos muy extremos y de larga duración, el sujeto puede llegar a desarrollar problemas de adicción a algunos tipos de drogas e incluso a trastornos paranoides e incluso suicidas.

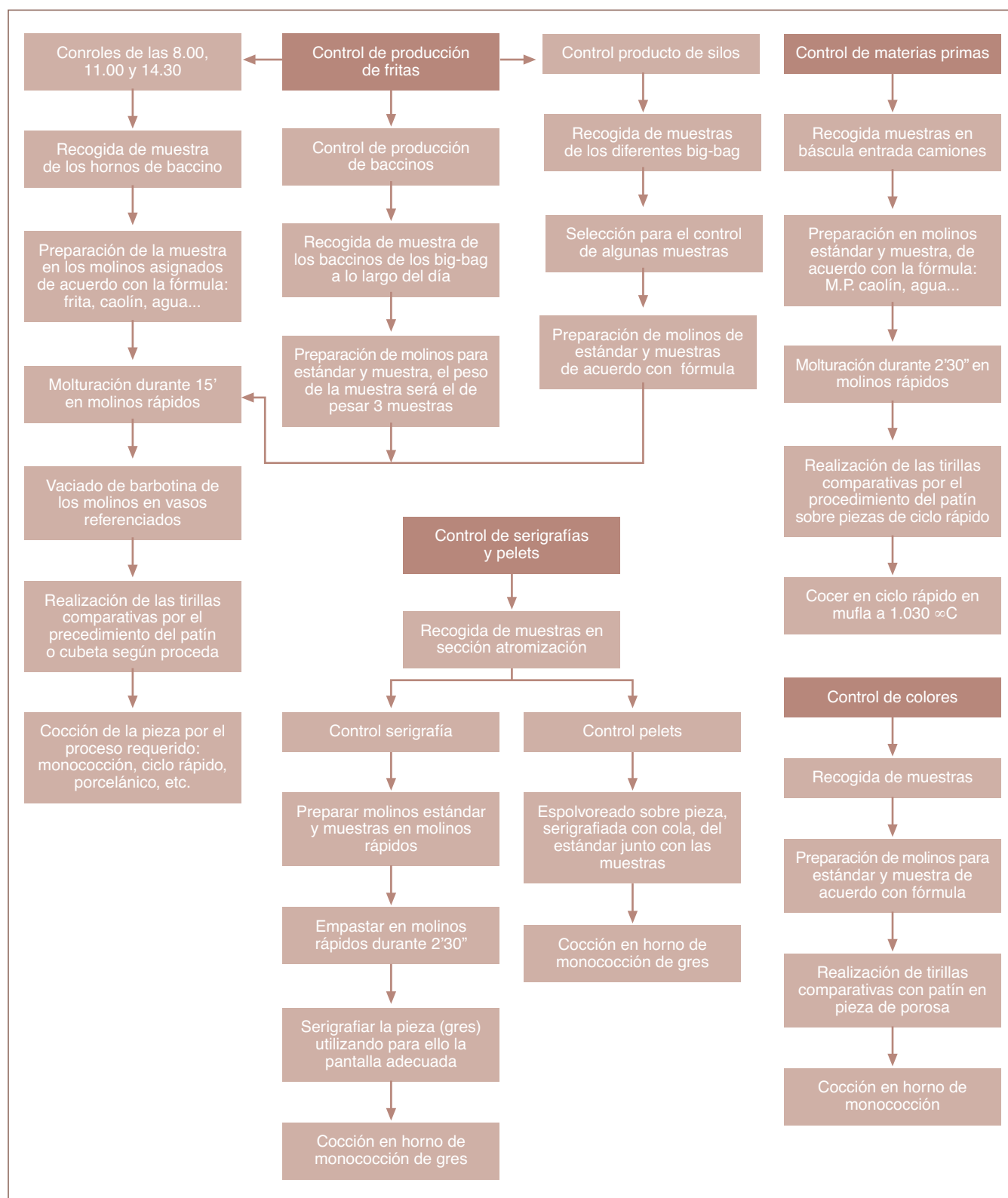


Figura 2. Secuencias de los trabajos realizados en el LCP.

2. *A nivel físico*, podemos encontrar la sintomatología de dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos (cefaleas, dolores musculares, apnea de sueño, etc.).

3. *A nivel social*, el sujeto-víctima desarrolla una hipersensibilidad a las críticas y conductas de aislamiento, introver-

sión y retraimiento. El sujeto-víctima interioriza un sentimiento de ira y rencor, y deseos de venganza contra los hostigadores.

Desde el punto de vista laboral, el individuo está profundamente insatisfecho y desmotivado con su trabajo. El sujeto-víctima debería en una situación normal, y en vista

de la difícil resolución favorable, abandonar el puesto, pero se ve con el temor ante la difícil situación del empleo en la actual situación económica del país y del sector.

A nivel extralaboral, el sujeto-víctima está profundamente afectado en su vida normal y en las relaciones con el resto de personas de su entorno.

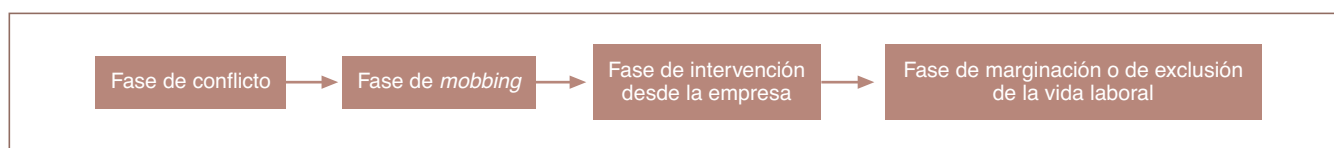


Figura 3. Fases del desarrollo del mobbing.

Para la empresa

1. *Rendimiento.* Al existir el conflicto de mobbing, la comunicación y colaboración entre el grupo y el sujeto-víctima se encuentran minimizadas o son inexistentes, y por tanto las tareas desarrolladas por este último no se desempeñan con la armonía, calidad y fluidez deseables.

2. *Clima social.* Los distintos conceptos que se producen en una organización del trabajo se ven profundamente afectados: cohesión, colaboración, calidad de las relaciones personales, etc.

3. *Accidentabilidad.* La calidad del clima laboral que existe en el ambiente laboral aumenta la posibilidad de un incremento de los accidentes de trabajo: accidentes por descuidos o distracciones, accidentes voluntarios, etc.

Para la familia y la sociedad

El sujeto-víctima desarrolla una desmotivación generalizada, se encuentra amargada, sin expectativas ni ganas de

trabajar, lo que, sin lugar a dudas, afecta a su entorno más próximo, como es la familia y amigos.

Soluciones a este conflicto psicosocial

Como cualquier tipo de problema psicosocial que afecta a toda organización empresarial, la primera actuación a realizar a priori, es la evaluación de los puestos de trabajo con el fin de detectar un posible foco de conflicto entre trabajadores. Una herramienta útil es facilitar a los trabajadores cuestionarios específicos con objeto de encontrar los factores. Es evidente que el caso que nos ocupa no tiene en cuenta este tipo de evaluaciones aunque posee un servicio de prevención ajeno, técnicos en prevención de riesgos laborales de nivel superior y de nivel intermedio. Esto pone al descubierto una deficiente estructura y una baja conciencia de la filosofía de la prevención de riesgos laborales.

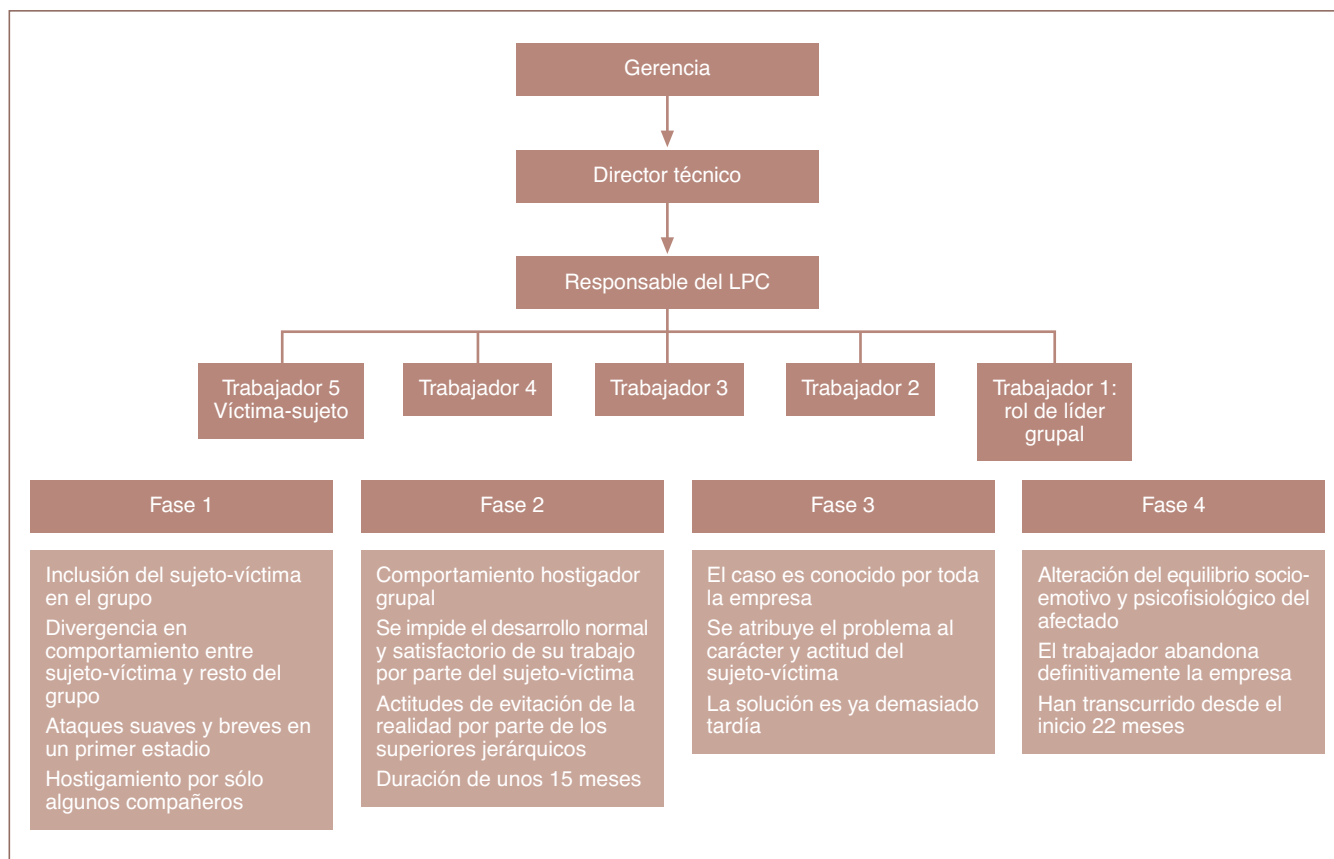
Debemos tener la *certeza* de que cualquier tipo de estructura empresarial, y sin ninguna duda la que nos ocupa en estas líneas, no está exenta de poder presentar posibles fuentes de conflictos. Existen diferentes medios para poder realizar una actuación eficaz para poder resolverlos. Para evitar estos problemas contamos con dos grandes herramientas: por un lado, a nivel preventivo y por otro lado a nivel correctivo.

Prevención

1. Formación y sensibilización tanto a los directivos y mandos intermedios como a los trabajadores de la empresa en Prevención de riesgos laborales, haciendo hincapié en la existencia de problemas psicosociales, identificación a tiempo de éstos y la posible resolución satisfactoria de este tipo de conflictos.

2. Realizar mejoras en los sistemas de presentación, acogida e integración de las personas de reciente incorporación.

Figura 4. Árbol jerárquico y fases de desarrollo del mobbing.



Limitando la expresión u opinión de la víctima	Los agresores limitan las posibilidades de manifestarse. Gritos y chillidos. Críticas continuas a la vida privada o a la labor desempeñada. Amenazas verbales. Evitar contacto con la víctima con gestos y miradas despreciativas. Evitar contacto con sujeto con insinuaciones, sin terminar de expresarse directamente.
Agresiones con las relaciones sociales	El grupo no se habla más con la víctima. No se le deja terminar de expresarse. Se prohíbe a los compañeros hablar con el sujeto-víctima. Se le trata como aire.
Dañar su imagen pública	Hablar mal a sus espaldas. Difundir rumores (falsos o no). Haciéndole ridículo. Sospechando que está psicológicamente enfermo. Intentando someterle a un examen psicológico. Imitando la forma de andar, su voz... para ridiculizarle. Riéndose sobre su vida privada. Valorar el trabajo realizado de un modo falso. Poner en duda las decisiones de la víctima. Insultos, acoso físico o verbal.
Ataques contra la calidad laboral y personal	Dejarle tareas muy por encima de su capacidad en cuanto a volumen.
Ataques contra la salud	Amenazas de agresión física. Agresiones con pequeños golpes y empujones, para recordarle quién es el "jefe".

Tabla 1. Formas en que los agresores llevan a cabo el hostigamiento al sujeto víctima.

3. Sería deseable tener entre las filas del personal un servicio de psicología (en muchas empresas éste forma parte del departamento de Recursos Humanos) que atendiera los diferentes problemas de carácter personal y sirviera de apoyo psicológico a los trabajadores. Además de una atención personal también se debería hacer un seguimiento de los trabajadores.

4. Atender las deficiencias del diseño del trabajo: proporcionar un trabajo con un bajo nivel de estrés, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal, etc.

5. Mejorar el comportamiento de los mandos: reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del *mobbing* para su reconocimiento.

6. Protección de la posición social de los trabajadores, desarrollando reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garantice el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y/o arbitraje.

Corrección

1. Apoyo legislativo. En España aún existe un vacío legal alejado de países como Suecia en los que la legislación garantiza que las empresas dispongan de grupos anti-*mobbing*.

2. Apoyo psicológico. Dentro de este grupo hablaremos de técnicas de rehabilitación y los grupos de autoayuda.

Conclusiones

Es evidente que en la actualidad la prevención de riesgos laborales se centra en aquellos campos en los que los riesgos son importantes y donde se producen mayores accidentes de gravedad (construcción, industria, transporte, etc.). Las empresas realizan fuertes inversiones para evitar este tipo de accidentes que causan pérdidas humanas y económicas: compra de EPI, formación, contratación de técnicos en prevención de riesgos laborales en su plantilla, etc. Es lógico, por otra parte, que esto sea así, pero las empresas, menoscaban otro tipo de problemática laboral que no es tan visible pero sí tan importante como son los conflictos psicosociales.

En la actualidad, delitos como el acoso sexual en el trabajo se denuncian con más frecuencia, lo que ha motivado que poco a poco las empresas estén más involucradas y concienciadas y se intente poner remedio a este tipo de conflictos laborales o de otra índole.

Como conclusión, podemos decir que este problema es controlable, o que por lo menos se debe intentar controlar, y se deben superar los puntos de vista denotados por expresiones como "la vida es así" o "lo que tiene que hacer es espabilar" o esperar que el problema remita con el tiempo, con las consecuencias que se han visto anteriormente.

Bibliografía

- Leather, P. H. *Violence at work*. Work and Stress, 1990; 4(1):35.
 Lehman, H. *When the job becomes unbearable*. Working Environment 1993: 2930
 López, J. A. *Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo*. Medicina del Trabajo, 1997, vol.6, n.º1
 Paniagua, C. *Reflexiones sobre fenómenos violentos de masas*. Revista de Psicoanálisis de Madrid 1991; 13: 4557.
 CC.OO. Varios autores. *La Prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Guía para una intervención sindical*.

Internet

- Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales www.mtas.es/inhst
 Fundación para la prevención de Riesgos laborales www.funprl.es

AUTOR

Francisco Nebot Edo
fco_nebot@hotmail.com

Ingeniero técnico industrial por la Universidad Politécnica de Valencia (1998). En la actualidad trabaja como técnico superior en Prevención de Riesgos Laborales en la empresa EULEN S.A.