

Violencia en el trabajo

Violence at Work

María Velia Artigas¹

RESUMEN / SUMMARY:

El presente trabajo persigue como objetivo presentar una visión lo más exhaustiva posible sobre las principales variables estudiadas en relación al fenómeno *mobbing*, traducido a nuestra lengua como acoso moral, psicológico o laboral. A partir de una revisión bibliográfica de los principales especialistas en el tema, tanto a nivel nacional como internacional.

Se han registrado diversos enfoques: algunos investigadores focalizan sus estudios en la naturaleza de su origen; otros, en sus fases de desarrollo y alcances como así también, hay estudios que miden su impacto en los costos económicos provocados por bajas en la producción o enfermedades profesionales relacionadas. Los últimos a los que haremos referencia, estudian las consecuencias tanto organizacionales como individuales para las víctimas de *mobbing*.

Luego de analizar algunos de estos abordajes, pensamos que nosotros, desde nuestro rol de docentes de Recursos Humanos, debemos contar con la información necesaria para trabajar en la prevención como una vía posible para detener este fenómeno que, lamentablemente, crece día a día en todas las organizaciones.

This paper aims at presenting an overlook as exhaustive as possible of the main variables related to the phenomenon of mobbing, translated into Spanish as moral, psychological and working harrassing .

It starts with a bibliographic review of the major specialists on the subject both, at national and international level. Several approaches have been registered, due to the fact that some researchers focus their study on the nature of its origin, others on

¹ Licenciada en Psicología – Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP Correo: mvartigas@hotmail.com

its developments and scope aspects, as well as on the economic costs caused by production falls or related professional diseases.

Finally, the organizational and individual consequences suffered by the victims of mobbing are identified and analysed.

As a conclusion, we think that we as human resource educators, should count with the necessary information so as to work on prevention as a possible way of stopping this phenomenon, which unfortunately grows day-to-day in all organizations.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Violencia - acoso laboral - trabajador - organización

Violence - mobbing - worker - organization

INTRODUCCIÓN

Se considera a la persona como el eje principal del accionar de recursos humanos, el individuo como un todo integrado y elemento fundamental de cualquier organización; sin personas no hay organizaciones posibles. Las organizaciones requieren de sujetos que contribuyan a su desarrollo y crecimiento, sujetos saludables capaces de pensar y obrar en libertad y con creatividad.

Trabajo y salud aparecen con una fuerte interrelación entre ellos; el trabajo puede tener una influencia positiva sobre la salud (satisfacer necesidades de supervivencia, desarrollo de capacidades físicas e intelectuales) pero también negativa (provocar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, daños, deshumanización, alienación) y viceversa; sin salud el trabajo puede llegar a ser muy difícil e incluso imposible (Bilbao, 2004).

Se observa una conciencia creciente de que la violencia en el lugar de trabajo no es un fenómeno episódico e individual, sino un problema enraizado en factores más amplios, de orden social, económico, organizativo y cultural. La violencia en el trabajo quiebra la funcionalidad del espacio laboral, y cualquier acción que se adopte contra ella se inserta en el desarrollo organizativo de una buena empresa (Chappell y Di Martino, 2005).

El presente artículo intenta introducir el tema del acoso moral en el trabajo o *mobbing* considerado por la OIT como “la nueva plaga laboral del

siglo XXI^{m2}, tanto en el informe sobre seguridad en el trabajo como en publicaciones especializadas, se promueve la necesaria incorporación en las legislaciones del mundo de la figura del *mobbing*³.

Consideramos fundamental el rol a desempeñar por Recursos Humanos en esta problemática, tanto en su prevención como tratamiento. El impacto del fenómeno no solo termina con la salud del personal, sino que aniquila las relaciones interpersonales y se refleja en consecuencias económicas negativas para la organización.

CARACTERIZACIÓN DEL TÉRMINO MOBBING

Mobbing designa el acoso moral en el trabajo. Acosar es someter continuamente a pequeños ataques; define a toda conducta abusiva (incluyendo gestos, palabras, comportamientos, actitudes, etc.) que atenta por su sistematización, contra la dignidad o integridad física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo (Hirigoyen, 2001).

El término *mobbing*, proviene del verbo inglés “*to mob*”, que significa maltratar, asediar o atacar. Como sustantivo, “*mob*” significa muchedumbre y escrito con la primera letra en mayúscula “*Mob*” hace referencia a la mafia. Este vocablo suele utilizarse para referir a una muchedumbre que asedia o persigue a alguien.

Konrad Lorenz desde la etología fue el primero en utilizar el término *mobbing* definiéndolo como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte que ellos.

En los años sesenta el médico sueco Peter Paul Heinemann, lo utilizó para referirse a las conductas hostiles de ciertos niños respecto de otros en las escuelas, y publicó el primer libro sobre *mobbing* en 1972, en el que aborda la problemática de la violencia de grupo entre los niños⁴.

Luego, en los años ochenta, Heinz Leymann, psicólogo alemán profesor de la Universidad de Estocolmo, utilizó la expresión *mobbing* para referirse a

²A fines de 1998, se estimó que entre el 10 y el 15% de los suicidios ocurridos en Suecia en los últimos 2 años resultaron ser consecuencia directa de situaciones de acoso laboral.

³Países como Suecia, Italia, Francia y España ya tiene legislación al respecto; en nuestro país existen leyes provinciales (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Prov. de Buenos Aires, Santa Fé, Jujuy, Misiones y Tucumán) y hay en la actualidad ocho proyectos de ley en el Senado Nacional.

⁴Actualmente a estas conductas se las denomina Bulling.

formas severas de acoso en las organizaciones, mediante actitudes hostiles dirigidas a una misma persona. Estos ataques surgen por conflictos no resueltos y son una forma grave de estrés psico-social.

Leymann además es el responsable de la descripción operativa demostrable del *mobbing*, utilizando para ello un inventario conocido como “Inventario de acoso laboral de Leymann”, que consta de 45 actividades típicas del *mobbing* distribuidas en cinco grandes apartados (Leymann, 1996).

Limitar la comunicación.

Limitar el contacto social.

Desprestigiar su persona ante sus compañeros.

Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral.

Comprometer la salud.

En la actualidad algunos de los mayores referentes son: el profesor Dieter Zapf de la Universidad de Francfort, el profesor Ege director del Centro de Investigación de Estrés Psicosocial y *mobbing* de Italia y los profesores Piñuel y González de Rivera quienes continúan desarrollando investigaciones sobre el tema en España.

DOS EXPLICACIONES POSIBLES DEL ORIGEN DEL MOBBING. ¿SE ORIGINA DESDE LA ORGANIZACIÓN O DESDE LA PERSONALIDAD?

Se ha intentado dar respuesta a esta cuestión desde dos perspectivas: organizacional y psicológica. La primera de ellas analiza las reglas de dirección de las empresas y cómo determinados contextos son favorecedores del *mobbing*, y la segunda evalúa el papel que juegan las características de personalidad e historia de cada individuo en este proceso.

En cuanto a la organización del trabajo, estudios exploratorios encuentran causas organizacionales determinantes, por ejemplo en los contextos particularmente estresantes, aparece con más facilidad el fenómeno del *mobbing* (Moreno Jiménez *et. al.*, 2005). No significa ello, que el *mobbing* se produzca por una carga excesiva de tareas sino por un ambiente laboral adverso sin regulación interna en lo que respecta a la metodología de trabajo y a los comportamientos interpersonales.

El mundo profesional actual está caracterizado por la urgencia, y todo debe resolverse en el menor tiempo posible por lo que, si la persona no consigue los objetivos esperables en un período determinado, podría ser

considerada como “inadaptada”. Este tipo de situación hace que, además, no quede tiempo para la comunicación ni para percibir si alguien se encuentra –o no– bien a nuestro alrededor. Dentro de estos contextos, los directivos reciben cursos de gestión del estrés, el objetivo de los mismos es enseñarles cómo llevar el estrés⁵ al límite para conseguir una mayor eficacia en el trabajo.

Los contextos que dificultan una buena comunicación son considerados de riesgo en la medida en que no permiten que circulen los mensajes y que se establezcan relaciones interpersonales positivas. Con el objetivo de mejorar la eficacia se resigna la calidad en las relaciones interpersonales, olvidando el diálogo, la escucha, el respeto al otro y todos aquellos aspectos que pueden llevar a la persona a cambiar su punto de vista y a cuestionarse.

Entrar en una organización supone aceptar su cultura, sus normas, valores y manera de pensar. En las organizaciones se suelen soportar mal las diferencias, para ser aceptado es necesario ajustarse al sistema de creencias y valores imperante y adaptarse al puesto que se va a desempeñar.

Es sabido, que dentro de la cultura organizacional existe un lenguaje explícito y otro implícito, por ejemplo, en organizaciones donde la comunicación informal opera y se impone sobre la formal, si alguien no sigue las reglas corre el riesgo de ser rechazado por el grupo y, por consiguiente, ser una posible víctima de *mobbing*.

Estudios sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo, ponen en evidencia que más que las condiciones laborales en sí, es la atención que la organización pone en las personas lo que tiene más impacto sobre el rendimiento. Para cada individuo la tarea realizada es muy importante para su identidad profesional. Con el trabajo se afirman nuestras competencias, realizamos proyectos profesionales, nos ponemos objetivos de vida, etc., con lo cual el sujeto necesita de un feedback sobre su trabajo, el reconocimiento por parte de la organización le dará identidad como parte de ella.

La bibliografía es coincidente en que no existen datos empíricos

⁵El estrés no tiene por qué ser solo negativo. Los trabajadores motivados llevarán bien el estrés que experimenten si la tarea que han de realizar tiene sentido y además, si se les reconoce el trabajo ejecutado (Barlow, 2000).

Es digno de destacar que siempre experimentamos un cierto grado de estrés, lo que podemos hacer para evitar que se vuelva perjudicial para nuestra salud, es establecer señales de alarma y adquirir estrategias y recursos útiles para afrontarlo.

suficientes aún, para determinar un perfil de organizaciones potencialmente generadoras de *mobbing*, pero hay circunstancias que la podrían favorecer como:

- Organizaciones con grandes estructuras jerárquicas.
- Organizaciones que promueven la competitividad entre empleados.
- Organizaciones perversas donde no existen valores morales.
- Métodos de trabajo y producción extremadamente pobres.
- Ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores.
- Existencia de líderes espontáneos no oficiales.
- Trabajo con bajo contenido.
- Conflictos de rol.
- Flujos pobres de información.
- Estilos de dirección autoritarios.

Podríamos decir que todo lo anterior viene propiciado, en cierto modo, por una sociedad narcisista en la que la imagen que ofrecemos es lo más importante y se descuida el auténtico valor de las personas; una sociedad dotada de superficialidad en la que lo que cuenta es llegar a la cima, el dinero, el éxito, obtener un buen currículum, etc. (León Rubio, 2001).

Características organizacionales intervinientes

También se atribuye responsabilidad a la falta de formación en management y liderazgo, lo cual fomenta un clima de inseguridad laboral que provoca que los empleados perciban en forma imprecisa valores tales como la solidaridad, la confianza y el compañerismo.

En estas organizaciones con estilos de dirección autoritaria, se observan acciones como el fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural; la ausencia de ética empresarial; y el ascenso inexplicable a puestos directivos de individuos incompetentes o con rasgos psicopatológicos. Estas circunstancias laborales posibilitan la aparición de fenómenos como *mobbing* (Piñuel y Zabala, 2003).

El management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino una destreza laboral que se estudia, aprende, y entrena. El ser nombrado jefe o directivo de un grupo de trabajadores no produce de manera milagrosa la repentina capacitación de éste como conductor de personas.

Algunas investigaciones⁶ centran sus análisis en la identificación de las profesiones que registran mayor cantidad de casos de víctimas de *mobbing*. Como resultado de estos estudios, se ha señalado que las organizaciones que se dedican a la tecnología e informática, las de enseñanza en todos los niveles, y las sanitarias dentro del personal auxiliar y de enfermería, son las más afectadas por este tipo de acoso.

Características individuales que intervienen en las víctimas de *mobbing*

La perspectiva psicológica toma como objeto de análisis la realidad psíquica de los protagonistas que dependerá de la historia personal de cada uno, la educación, las situaciones laborales pasadas, el carácter y la personalidad que van a determinar el modo en que la persona reaccionará ante las agresiones; derivando en *mobbing* si fracasaran sus esfuerzos por adaptarse.

Los estudios realizados indican que las características de personalidad de las víctimas pueden facilitar la aparición de *mobbing* pero no son determinantes. Todos podemos vernos envueltos en una situación de acoso, sin embargo, nuestras características de personalidad contribuirán a que evaluemos la situación y actuemos de una forma más o menos adaptativa. En este sentido, las conductas de afrontamiento activo, dirigidas a solucionar el problema, o medidas tendentes a controlar las reacciones emocionales, serán más efectivas que las conductas de afrontamiento mal dirigidas o conductas evitativas (inhibición conductual o comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio como las adicciones) (Filippi, 2005).

Hirigoyen (1999) señala que no existe un perfil psicológico específico de las personas a las que se acosa sino contextos profesionales en los que el acoso moral se desarrolla con mayor facilidad y los trabajadores corren más riesgos. Determinadas condiciones personales pueden molestar a alguien o alterar el equilibrio del grupo, entre ellas apunta las siguientes:

Personas atípicas por su sexo, raza, etc.

Personas demasiado competentes que pueden hacer sombra a un

⁶En particular el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, y algunos estudios realizados por Leymann.

superior o compañeros.

Los que son demasiado honestos (se supone que tienen un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura organizacional).

Personas que no tienen buenas alianzas o buena red de relaciones (están aislados por ende más desprotegidos).

Asalariados protegidos: representantes de personal, personas mayores de cincuenta años, embarazadas, personas del sector público (cuanto más difícil es el despido, más probabilidad de que se den situaciones de *mobbing*).

Personas menos eficaces: no son lo suficientemente rápidos o competentes; tardan en adaptarse.

Personas temporalmente debilitadas (por muerte de un familiar o problemas personales).

Víctima inocente o chivo expiatorio, el grupo hace que todos los errores recaigan sobre un individuo o grupo.

Baja autoestima e inseguridad.

Personas muy sensitivas: tímidos, muy emotivos y ansiosos.

Características individuales que intervienen en el perfil del agresor de *mobbing*

Desde la perspectiva psicológica también se han hecho estudios sobre la existencia de un perfil psicológico característico del agresor. Estos coinciden en afirmar que si bien determinados contextos pueden ser desestabilizadores para cualquier persona, no todo el mundo es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos predisponen a ejecutar conductas hostigadoras en los contextos descritos con anterioridad mientras que, otros, con valores morales más sólidos, resisten. Así, para Piñuel (2001), la raíz patológica del comportamiento del acosador se encuentra en los rasgos psicópatas, narcisistas y paranoides que suele presentar. Los perversos narcisistas, establecen relaciones basadas en juegos de fuerzas, desconfianza y manipulación. A estas personas les resulta imposible considerar al otro como ser humano y aceptar que sus diferencias pueden ser fuente de enriquecimiento, además, consideran *a priori* al otro como un rival al que hay que combatir.

A modo de síntesis, puede decirse que existen situaciones, contextos, e

incluso sociedades favorecedoras de *mobbing*, sin embargo, aunque todos podemos estar expuestos a ellas y ser víctimas de agresiones o incluso agresores; determinadas características y situaciones personales pueden favorecer para que afrontemos de modo más eficaz los ataques o para evitar que, aún estando inmersos en sistemas perversos, no desarrollemos conductas maliciosas. Seamos o no conscientes de esto, lo cierto es que determinar cuáles son los factores que están influyendo en una situación concreta de *mobbing* es muy difícil debido a que los actos se producen en secreto, las víctimas se sienten avergonzadas y acaban considerándose culpables de lo que ocurre y, los compañeros, “testigos,” permanecen en silencio por miedo a poder ser los próximos.

EL DESARROLLO DEL MOBBING EN LAS ORGANIZACIONES

El *mobbing* es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas en forma aislada, podrían parecer irrelevantes, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos (Leymann, 1996).

Puede decirse que el *mobbing* constituye una forma característica de estrés laboral, aunque no han de confundirse ambos términos. No ocurre exclusivamente por causas relacionadas con el puesto de trabajo (desempeño u organización del mismo), sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los individuos de la organización. Normalmente, en estas situaciones tiene lugar un conflicto asimétrico, en el que la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o posición superior a la del trabajador hostigado. El agresor utiliza algún argumento o estatus de poder: la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico, para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores (representando el número más elevado). Sin embargo, puede aparecer entre los propios compañeros de trabajo designado horizontal; como así también de parte de un subordinado hacia un superior, designado descendente.

Se pueden observar en la tabla 1 las diferencias entre los tipos de *mobbing*, según la naturaleza de su origen.⁷

⁷La tabla 1 ha sido confeccionada con los datos proporcionados, a partir de sus trabajos de investigación empírica, por el Profesor Iñaki Piñuel y su grupo de investigación.

Tabla 1: TIPOS DE ACOSO EN FUNCIÓN DEL ORIGEN DE LOS ATAQUES.

Tipos de *mobbing* según su origen

El acoso de un superior sobre un subordinado	El acoso de un superior por parte de sus subordinados	El acoso de otros compañeros de trabajo
El denominador común suele ser que el jefe se vale de su poder de una manera abusiva y perversa. El objetivo suele ser reducir la influencia social de un subordinado sobre su entorno, o bien forzarlo en un modo inmoral a dejar el trabajo de manera voluntaria o a solicitar el cambio, eliminándolo del lugar de trabajo. A veces el <i>mobbing</i> desencadenado por un superior es posterior a una decisión de despido o rescisión contractual que ya ha sido tomada y que no se comunica a la víctima. Para justificar el despido (ya planificado previamente y cuyo plazo de ejecución está ya calculado y prefijado para un determinado momento), se desarrollarán una serie de ataques con vistas a que la víctima sea estigmatizada por sus compañeros de trabajo, y aislada socialmente, para generar un deterioro personal y psicológico que posteriormente se utilizará como argumento "<i>ad hoc</i>"	Se señalan dos tipos de acoso: Un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo. Le "hacen la cama" Un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia, o autoritarismo del propio jefe desencadenando el acoso. Estos casos, suelen ser escasos y en ellos suele triunfar generalmente el propio jefe.	Se pueden producir este tipo de ataques debido a varias razones: Un grupo de trabajadores intenta forzar a otro trabajador reticente a conformarse a las normas implícitas fijadas por la mayoría; Enemistad personal o inquina de uno o varios compañeros; un grupo de trabajadores "la toma" con un compañero debido a pura falta de trabajo o aburrimiento; se ataca a una persona débil, enferma, minusválida, o con defectos físicos para dar cauce a la agresividad latente o a la frustración; Rechazo a las minorías (extranjeros, sexo opuesto, nacionalidad diferente, raza, apariencia física).

Aún peor pronóstico presentan las cuestiones en las que el despido es imposible o muy difícil, como es el caso de los funcionarios o personal laboral de hospitales, escuelas, universidades, prisiones, u otras instituciones de la red de la administración pública del Estado (Scialpi, 2002).

En estas situaciones, la víctima inicia un calvario, siendo objeto de ataques sistemáticos y brutales, durante un largo período, la finalidad de los mismos radica en la desestabilización para que la propia persona decida renunciar o solicite licencia por los problemas de salud que genera el *mobbing*.

FASES DE DESARROLLO DEL MOBBING

Leymann (1996) señala que el fenómeno se presenta en una secuencia de cinco fases que suelen ser recurrentes en los distintos casos de acoso con independencia del tipo de organización en la que se produzca:

Incidentes críticos: Esta primera fase no constituye propiamente acoso y suele durar poco tiempo, está dada por una situación desencadenante que se identifica como un conflicto; puede tratarse, por ejemplo, de una discusión entre personas que adquiere una proporción inadecuada.

Acoso y estigmatización: El acoso se desarrolla mediante comportamientos repetitivos de ataques o pequeñas agresiones que en otros contextos, si se evaluara aisladamente, no revestirían tanta importancia. Se utiliza la manipulación agresiva para estigmatizar a la víctima como tal.

Intervención de la dirección: Interviene la línea jerárquica y el acoso pasa a considerarse como un problema, pero el problema es la víctima, que debido al proceso de estigmatización previo, es considerada la responsable de lo que sucede. Se llevan a cabo acciones dirigidas a terminar con el problema: la víctima. Se cometen errores de atribución.

Solicitud de ayuda especializada y diagnóstico incorrecto: El diagnóstico de *mobbing* es complejo. Suelen realizarse apreciaciones incorrectas basadas en características de personalidad. Quien padece el acoso se siente a menudo culpable –o merecedor del mismo-; se lo estigmatiza como “desajustado”, destruyéndose, así, su imagen pública y carrera profesional e impidiendo su rehabilitación profesional.

Salida de la organización: Las víctimas de *mobbing* suelen pedir el traslado en la administración pública y/o la renuncia en el sector privado. Las víctimas que resisten en la organización, entran en una espiral de estrés caracterizada por bajas laborales intermitentes y continuas que reducen su productividad y, simultáneamente, aumentan las probabilidades de despido. Algunas, enferman hasta llegar al suicidio.

LOS DIFERENTES NIVELES AFECTADOS

El autor José M. León Rubio diferencia a las personas estresadas para quienes el descanso es reparador, de las víctimas de *mobbing*; ya que en estas últimas, no hay posibilidad de restablecerse tan fácilmente, pues las consecuencias son más devastadoras.

El objetivo –de algunas organizaciones- no será mejorar la productividad u optimizar resultados, sino, librarse del individuo que pareciera ser el causante del/los conflicto/s, por ello, consecuencias como la vergüenza y la humillación persistirán durante mucho tiempo en el sujeto asediado. Ya que el sujeto antes mencionado en lugar de sentirse víctima del acoso, se sentirá responsable por haber sido alejado de la organización hasta que pueda darse cuenta que se trata de una situación de *mobbing*.

Como se puede observar en la tabla 2, las consecuencias del *mobbing* afectan a los diversos niveles en los que interactúa el individuo.

Tabla 2: CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Psicológicas	Físicas	Sociales	Organizacionales
Ansiedad	Dolores.	Susceptibilidad a las críticas.	Cantidad y calidad en el trabajo.
Sentimientos de frustración.	Trastornos funcionales.	Desconfianza.	Imposibilidad para el trabajo en grupo.
Baja autoestima.	Trastornos orgánicos.	Conductas de aislamiento.	La comunicación.
Distorsiones cognitivas		Agresividad, hostilidad	Aumento de ausentismo.
Conductas sustitutivas: adicciones.		Deseos de venganza.	Empeora el clima laboral.
Cuadros depresivos.		Pérdida de apoyo social.	Aumento de accidentes laborales.
Trastornos paranoides.		Abandono de la organización.	
Conductas suicidas.			

Además de los elevados costos económicos, existen otros intangibles, como el daño a la imagen de la institución, menor lealtad hacia ella, y un ambiente que no propicia el trabajo; todo ello actúa en dirección opuesta a las políticas de responsabilidad social que se expresan en las organizaciones.

En este sentido, el trabajo de cooperación e intercambio de la información entre organizaciones a nivel mundial, sobre esta y otras problemáticas, trae beneficios considerables (Maggilo, 2005).

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

A la violencia, como ya hemos mencionado, se la considera en términos generales como una forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza no sólo física, sino también psicológica, emocional, económica y política. Es decir, la violencia implica una búsqueda para eliminar los obstáculos que se oponen al propio ejercicio del poder mediante el control de la relación. Entonces, ¿cuál es el rol de Recursos Humanos?

Recursos Humanos no deberá perder su rol tanto desde una perspectiva ética como moral velando por las condiciones favorables para el desarrollo del trabajo en la organización, y promoviendo a la salud psico-social como uno de sus pilares fundamentales.

Por encima de las particularidades observables en cada sector de actividad, la conducta violenta en ámbitos laborales es verificable, aunque naturalizada y ocultada, tal como ocurrió con la violencia familiar (Chappell y Di Martino, 1998). Entonces, sería conveniente que se pudiera diagnosticar los conflictos ocultos o no, para que no tarden en resolverse y sigan evolucionando y, así, se corra el riesgo de dar paso a procedimientos de *mobbing*.

Es muy importante una buena comunicación, ya que una gestión del conflicto basada en procedimientos de evitación del diálogo por miedo a no saber cómo abordar la problemática hace que se pase de una situación en la que la relación entre interlocutores era simétrica a un estado de crisis en el que se ve a la otra parte como “un problema” que hay que eliminar. Porque en el proceso de *mobbing* no existe la mediación, directamente se estigmatiza a la otra parte, anulándola y se establece una relación de dominante-dominado que no lleva al cambio de las partes sino al estancamiento del conflicto.

En conclusión este trabajo, intentó mostrar las voces de los principales

investigadores especializados en la materia, creyendo que como docentes e investigadores de Recursos Humanos nos vemos obligados a promover la prevención de este fenómeno que no sólo atenta contra la salud de los trabajadores sino también, contra la integridad ética y la responsabilidad social de las organizaciones. No debemos realizar nuestra propia contribución a la violencia mediante mecanismos psico-sociales que la facilitan e incrementan la invisibilización, la naturalización, la insensibilización y sobretodo el encubrimiento (Corsi, Peyrú Ed. Alt. 2003).

BIBLIOGRAFÍA

- Barlow, Janelle M. (2000), *The Stress Manager*, Barcelona, Gestión 2000, 1ª edición, 210 pp.
- Chappell y Di Martino (1998), "Violence at work", en documentos de la OIT, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, OIT, 1998.
- Corsi, Jorge y Peyrú, Graciela (2003), *Violencias Sociales C.R.S.E.V.*, Buenos Aires, Ariel, 1ª edición, 255 pp.
- Filippi, Graciela (2005) "Los protagonistas del *mobbing*: Características psicológicas del acosado y del acosador", ponencia en el Seminario organizado por la Comisión Tripartita Comisión Tripartita de igualdad de trato y oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral y la OIT, 2005.
- González de Rivera José Luis, (2000), "El trastorno por mediocridad inoperante activa" (Síndrome MIA), en *Psiquis* Nº 18 (6) : 229-231. Barcelona
- Hirigoyen, Marie France (1999), *El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1ª edición, 180 pp.
- Hirigoyen, Marie France (1999). *El acoso moral*. Barcelona, Paidós. 1ª edición, 179 pp.
- Hirigoyen, Marie France (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona, Paidós, 1ª edición, 300 pp.
- León Rubio, José María (2001) "El *mobbing* o acoso psicológico: un problema psicosocial", en publicaciones internas de la Cátedra de Psicología social. Universidad de Sevilla, España, 2001
- Leymann, H.; (1996) ."The content and development of mobbing at work", en Rev. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 2.

- (26-21),1996
- Leymann, Heinz, Gustafson, A (1996) ;" Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders." *Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 2,1996
- Moreno Jimenez, Bernardo, Rodriguez Muñoz A., Carroso Hernandez E., Morante Benadero M.E. (2005), "Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio" en *Psicothema*, Vol. 17 N°4 : (627-632) Universidad Autónoma de Madrid, 2005
- Maggilo, Veloz. (2005) "El acoso laboral en las organizaciones" ponencia en el Seminario organizado por la Comisión Tripartita Comisión Tripartita de igualdad de trato y oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral y la OIT,198 pp.
- Perez Bilbao, José Luis, (2004) "Condiciones de trabajo y psicopatología laboral", *Boletín de estudios económicos* Vol. LYX N°183. (243-259) Ed. La comercial Universidad de Deusto. Bilbao, 2004
- Piñuel, Iñiqui (2001). *Mobbing*. Santander, Sal Térrea, 1ª edición, 210 pp.
- Piñuel, Iñiqui y Zabala, L. (2003) *Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido*. Cátedra de Psicología del trabajo y las organizaciones. Universidad de Alcalá, Madrid, España.
- Rodríguez, C. A. (2005) "Hacia la construcción de Políticas Públicas para la prevención y atención de la violencia laboral", ponencia en el Seminario organizado por la Comisión Tripartita de igualdad de trato y oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral y la OIT, 2005, 39 pp.
- Scialpi, Diana (2002) "La violencia laboral en la administración pública argentina." en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 7, N° 18, (196-219). Universidad del Zulia, 2002
- Zapf, Dieter. (1999), "Organisational, work group related and personal causes of Mobbing / Bullying at work." , en *International Journal of Manpower* n° 20 (1/2). (70-85), 1999.