

## **Violencia Laboral**

- 1) Diferenciación entre Estres Laboral y Violencia Laboral
- 2) Características de la Violencia Laboral y Etapas
- 3) Violencia Laboral agravada por violencia por razones de Género
- 4) Recurso para jefes/Protocolo de Actuación de RR.HH.

### **Introducción:**

Es muy común confundir la violencia laboral con el Estres laboral, como así también hay una tendencia a la intolerancia en el ámbito de trabajo diario a las actitudes del "otro". De la misma forma, se tiende a no saber reconocer situaciones de violencia laboral cuando se presentan, dado la minimización de la misma. Es común enfrentarnos a frases tales como "Acá siempre se hizo así", "A caballo viejo no le vas a cambiar el trote", "Acá tenes que pagar derecho de piso", "Ya te vas a acostumbrar", etc; porque existe una naturalización de la violencia de todos/as los/as que integran el grupo de trabajo. Por estos motivos es necesario que sepamos identificar cuándo estamos frente a un caso de violencia laboral y cuándo se trata de un "mal día" de un par o bien de un jerárquico, cuándo se trata de una situación personal de Estres laboral, y también cuándo se agrava la situación de violencia laboral cuando se entrecruza con violencia por razones de género.

### **Estrés Laboral VS. Violencia Laboral**

**Mientras que el Estrés Laboral se identifica como la percepción del individuo con respecto a las demandas laborales, el Moobing o Violencia Laboral se identifica como un conflicto estrictamente relacionado a la relación que se tiene con otras personas en situación laboral, y además es sostenido en el tiempo.**

El término estrés literalmente significa 'tensión', 'sobrecarga', 'presión', 'fuerza' o 'esfuerzo'.

### **Síntomas del estrés laboral**

El estrés es una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está frente a dichos cambios. La reacción más frecuente al estar sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

### **Los síntomas de ansiedad más frecuentes son:**

**a) A nivel cognitivo-subjetivo:** preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, etc.

**b) A nivel fisiológico:** sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, etc.

**c) A nivel motor u observable:** evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora, ETC.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado, ira, irritabilidad, tristeza, depresión, agotamiento físico, falta de rendimiento, etc.

Si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva, problemas de salud.

### **Consecuencias del estrés laboral**

Se pueden establecer dos tipos de consecuencias:

**a) Directas:** Ausentismo laboral; tardanzas y retraso en el trabajo; rotación de personal; poca relación con los otros miembros; poca o nula participación.

**b) Indirectas:** Cantidad de la productividad; calidad de la productividad; accidentes; equipos y maquinarias averiadas; desperdicio de la iniciativa y la creatividad.

### **Enfoques sobre el estrés**

Sobre la definición de estrés se pueden encontrar varios enfoques. Dos de ellos son:

#### **1) Enfoque Fisiológico**

Selye describió tres fases sucesivas de adaptación del organismo:

**a) Fase de reacción de alarma:** ante un estímulo estresante, el organismo reacciona automáticamente preparándose para la respuesta, sea para luchar o para escapar del estímulo estresante. Signos: dilatación de las pupilas, sequedad de boca, sudoración, tensión de músculos, aumento de la frecuencia cardíaca y respiratoria, aumento de la presión arterial, etc. Esta reacción es de corta duración y no resulta perjudicial cuando el organismo dispone de tiempo para recuperarse.

**b) Fase de resistencia:** cuando el organismo no tiene tiempo de recuperarse y continúa reaccionando para hacer frente a la situación. Aparecen diferentes reacciones metabólicas, canalizando al sistema o proceso orgánico específico que sea más capaz de resolverlo, para hacer frente al estrés por un plazo indefinido.

**c) Fase de agotamiento:** como la energía de adaptación es limitada, si el estrés continúa o adquiere bastante intensidad, superada la capacidad de resistencia el organismo entra en la fase de agotamiento, colapsando el sistema orgánico que enfrenta al estrés y dando lugar a la aparición de alteraciones psicosomáticas.

#### **2) Enfoque Psicológico**

El estrés es un estado cognitivo que reside en la percepción que tienen las personas de la adaptación a las demandas que reciben de su entorno de trabajo y depende de la valoración cognitiva que hacen de su situación. El estrés, por lo tanto, está en función no sólo de las demandas del entorno, sino de la percepción de los individuos de esas demandas y de su habilidad para adaptarse a ellas.

Existe un modelo que establece una secuencia causal que va desde:

a) las características del contexto objetivo (físico y social) de trabajo, a través de

- b) la experiencia subjetiva del trabajador sobre el entorno de trabajo físico y social (percibido) y
- c) la forma de responder ante la realidad percibida, hasta
- d) los efectos a largo plazo que estos factores y respuestas tienen sobre su salud física y mental

Esta cadena causal y la combinación de diversas variables relacionadas entre sí, constituyen el marco teórico de la relación entre el trabajo y la salud.

Los efectos de la exposición a los factores de estrés dependen de la intensidad, duración y repetición de la exposición, pero también de la forma en que el trabajador considera dichos factores, de su flexibilidad, de sus recursos para hacer frente a la situación y del acceso al apoyo social y la utilización que de él realiza, ya que también las relaciones interpersonales que el individuo desarrolla lo afectan.

#### **a) Estresores del Ambiente Físico**

**Iluminación:** una iluminación inadecuada que no permita percibir de manera correcta los estímulos visuales, además de las consecuencias negativas para la visión, puede hacer la tarea más difícil o imposible de llevarla a cabo. Da como resultado desempeño menor, mayor cantidad de tiempo invertido para terminar la tarea y mayor frustración y tensión mientras se lucha por terminar una tarea bajo condiciones poco ideales.

**Ruido:** a niveles más bajos de los que producen daños auditivos puede crear otros problemas como fatiga, irritabilidad, distracción, disminución del rendimiento, reducción de la tolerancia a la frustración y dificultad de concentración. Las altas intensidades de sonido aíslan a los trabajadores, dificultando la comunicación y ocultando otras señales auditivas del entorno. El ruido excesivo y/o intermitente interfiere con la concentración y se sobrepone a la verbalización interna que se usa al pensar y dirigir nuestros actos.

**Temperatura:** el exceso de calor produce somnolencia, aumentando el esfuerzo para mantener la vigilancia, y afectando negativamente a los trabajos que requieren discriminaciones finas y decisiones críticas. La baja temperatura disminuye la destreza manual, lo que puede ser causa de accidentes y de una peor calidad del trabajo, obligando al trabajador a aumentar la atención ante la probabilidad de riesgos.

**Ambientes contaminados:** la percepción de riesgos puede producir mayor ansiedad en el trabajador, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico. Los accidentes y enfermedades que se producen contribuyen también a incrementar el estrés. Aunque la percepción de los riesgos sea capaz de generar estrés, igualmente debe informarse y capacitarse al personal, para favorecer la creación de estrategias con el fin de evitar riesgos.

#### **b) Estresores relativos al contenido de la tarea**

- a) La **expresión 'carga mental'** designa el grado de movilización de energía y capacidad mental que la persona pone en juego para desempeñar la tarea, que va a estar determinada por la cantidad de información que deba tratarse en un puesto de trabajo, y por las características del individuo (edad, formación, experiencia, estados de fatiga, etc.). Al mismo tiempo estos aspectos se pueden presentar tanto por exceso (sobrecarga) como por defecto (subcarga). La sobrecarga cuantitativa o estimulación

excesiva se produce cuando la persona está sometida a más exigencias de las que se pueden satisfacer.

La sobrecarga cualitativa se refiere a excesivas demandas intelectuales en relación con los conocimientos y habilidades del trabajador, o sea, no consiste en demasiado trabajo, sino en la dificultad excesiva del mismo. El estrés aparece cuando el sujeto no posee la habilidad y/o conocimiento suficiente para realizar su tarea.

**b) Otro estresor importante es el control inadecuado sobre la tarea.** El control se refiere al grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar, y está dado por el grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.

La autonomía se refiere al grado en que el individuo puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo, es decir, la influencia del trabajador sobre el método de trabajo, el ritmo, las secuencias de las operaciones y el control sobre los resultados.

En la medida en que el trabajo proporcione autonomía y responsabilidad, mayor será la probabilidad de que perciba que tiene control sobre el mismo.

La falta de control produce consecuencias psíquicas y somáticas negativas propias del estrés, aunque el excesivo control y la responsabilidad que conlleva, también puede tener consecuencias negativas.

### **c) Estresores relativos a la organización**

La combinación de lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización da como resultado lo que se denomina "conflictos de rol". Éstos pueden ser objetivos (cuando se dan, por ejemplo, dos o más órdenes contradictorias), o subjetivos (proviene del conflicto entre los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas y valores del individuo).

La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante y es evidente que muchas veces los roles conflictivos, sobre todo los objetivos, resultan de prácticas disfuncionales de la organización, teniendo como efecto inmediato una baja en el logro de los objetivos de la organización y una disminución de la satisfacción del trabajo.

Otro aspecto generador de estrés en las organizaciones es la "ambigüedad del rol", que es la falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades. La jornada de trabajo excesiva produce desgaste físico y mental e impide al individuo hacer frente a las situaciones estresantes. El aumento de la cantidad de tiempo dedicado al trabajo normalmente está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso, durante el cual el individuo puede abastecerse parcialmente de las reservas de energía necesarias para la adaptación.

**Las relaciones interpersonales y grupales generalmente son valoradas positivamente, pero también pueden llegar a convertirse en un estresor importante.** Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, con los superiores, compañeros, colaboradores, la falta de cohesión del grupo, las presiones y el clima del equipo de trabajo, así como la reducción de los contactos sociales y el aislamiento en el puesto, pueden producir elevados niveles de tensión y estrés. La promoción o el desarrollo de la carrera profesional funcionan como estresores cuando existe un desequilibrio entre las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros, convirtiéndose en fuentes de preocupación, ansiedad y frustración.

## MOOBING: PSICOTERROR LABORAL

**Definición según Heinz Leymann:** fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce violencia psicológica extrema en forma sistemática y recurrente por un tiempo prolongado, a otra persona en su lugar de trabajo.

Según la OAVL, violencia laboral es: “toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente daño físico, psicológico o moral a un/a trabajador/ra, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”.

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales.

### Formas de violencia laboral:

**Agresión Física:** Toda conducta que, directa o indirectamente, esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el o la trabajador/a.

**Acoso Sexual:** Toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quien lo recibe.

**Acoso psicológico:** Situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa.

### Origen del moobing (errores organizacionales):

#### 1- Mala o deficiente organización del trabajo

- Ausencia de interés, relación y apoyo de los superiores
- Existencia de múltiples jerarquías (“Mucho capitán, poco marinero”)
- Cargas excesivas de trabajo por escasas de personal o mala distribución (sobrecarga de tareas en una sola persona “1 persona trabaja por 3”)
- Deficiente organización diaria del trabajo

- Trabajo con bajo contenido (tareas demasiado fáciles a empleados/as con alta capacidad y formación)
- Poca información (se oculta información al empleado)
- Conflicto de rol (No se deja en claro la cadena de mando, ¿Quién da la orden?)
- Estilos de dirección autoritarios (autoritarismo, abuso de poder)

## 2- **Gestión de los conflictos**

- Negación de la evidencia del problema (“no pasa nada”)
- Implicación y participación activa en el conflicto con el fin de estigmatizar a la persona (“¿Que hiciste vos para que fulano reaccione así?”)

### **Circunstancias de las posibles víctimas:**

- Personas con carga de familia (necesitan trabajar si o si)
- Personas con vida personal desestructuradas y sin apoyo de la familia (Ej: mujeres solas)
- Personas con envidiable modo de vida entre compañeros y superiores
- Profesionales de alto nivel y elevado salario
- Trabajadores íntegros, estrictos con las normas
- Personas mayores y mujeres embarazadas

### **Características:**

- Origen en las relaciones interpersonales
- La reiteración de las conductas abusivas es la clave
- Conflicto asimétrico (Asimetría laboral se da entre un cargo superior y uno inferior, el subordinado siente que la orden es injusta y abusiva pero no puede hacer nada porque “es el/la jefe/a”)
- El acosador percibe que la intensión es causa de daño o mal (comportamiento sádico)
- Impacto sobre el clima laboral (afecta la motivación de quien lo sufre y del grupo de trabajo en su conjunto)
- Muy difícil objetivación (se hace personal “no me quiere”, “me lo hace a propósito”, etc)

### **Perfil de la víctima:**

- Personas atípicas
- Personas demasiado competentes
- Personas que no tienen buenas alianzas o buenas redes de relaciones

- Jóvenes recién llegados con grado de estudios superior al de sus compañeros y/o jefes

#### **Perfil del acosador:**

- Narcisistas
- Impulsivo
- Mediocres profesionalmente
- Rasgos de ineptitud e inseguridad
- Imposibilidad de sentir culpa
- Envidioso
- Complejo de inferioridad
- Relaciones basadas en juegos de fuerza, desconfianza y manipulación
- Ver al otro como rival que tiene que caer para sentirse que lo domina.

#### **Formas de expresión:**

- Acciones contra la reputación e igualdad
- Acciones contra el ejercicio de trabajo
- Manipulación de la comunicación de la información con la víctima
- Situaciones explícitas de inequidad

#### **Fases de desarrollo del moobing:**

- 1- **Fase de conflicto o incidentes críticos:** cuando los conflictos no se resuelven y perduran en el tiempo, se hace crónicos y se pasa a la siguiente fase.
- 2- **Fase del moobing o estigmatización:** se presentan una serie de hostigamientos y conductas perversas con el objetivo de destruir al otro psíquicamente. Esta fase se prolonga fácil 1 ½ año antes de pasar a la otra fase.
- 3- **Intervención desde la organización:** positiva} tiene que ver con entender el conflicto y comunicarse con el acosador. Negativa} bajas médicas, suspensión o despido por invalidez, cerrando los ojos ante la situación.
- 4- **Solicitud de ayuda especializada externa:** a veces la víctima acude a profesionales de la salud, pero puede haber diagnósticos equivocados, lo cual aumenta el sufrimiento.
- 5- **Salida de la organización:** cuando la víctima no puede más puede llegar a renunciar, desarrollar enfermedades derivadas del estrés continuo y sostenido, o incluso llegar al suicidio.

#### **Consecuencias con la salud:**

- 1- **Cognitiva:** estrés, ansiedad generalizada, sensación de amenaza permanente, agotamiento psicológico, físico y emocional. Dudas sobre el propio equilibrio emocional y de las percepciones que uno tiene de la situación. Sentimiento de culpa y responsabilidad. Sentimiento de fracaso, depresión, impotencia, problemas de concentración, etc.
- 2- **Psicosomáticos:** trastornos cardiovasculares, hipertensión arritmia, dolor en el pecho, trastornos musculares, cefaleas, dolores cervicales, temblores, trastornos gastrointestinales, etc.
- 3- **Sociales:** actitud de desconfianza, aislamiento, evitación, retraimiento, sentir que los fliares no lo comprenden, pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes, abandono de responsabilidades y compromisos familiares, alteración de la afectividad.

### **Recurso para Jefes + Protocolo Interno de RR.HH.**

¿Qué puedo hacer como jefe/a para detectar casos de violencia laboral?

- 1) Capacitarme en la temática: esto te va a ayudar a detectar éste tipo de situaciones.
- 2) Abrir canales de diálogo con los empleados/as de mi grupo de trabajo: reuniones de trabajo programadas, charlas individuales, pedido de informes que incluyan un apartado de: sugerencias para mejorar el clima laboral.
- 3) Convertirte en Observador/a: tenemos que aprender a mirar al otro, si vemos que un empleado/a esta triste, pensemos que nunca está de más llamarlo a una reunión y preguntarle qué le pasa somos ante todo personas que nos encontramos en situación laboral y que nos mueven emociones.
- 4) Pensa en términos de impacto: cuando vas a tomar una decisión que afecte las tareas de tus empleados piensa si ese empleado/a esta capacitado/a para realizarla o si está sobrecalificado/a, piensa en los tiempos del otro como si fueran tus propios tiempos, empatizá, no es fácil pero es un ejercicio que con la práctica diaria se aprende.
- 5) Organizá las tareas, no sobrecargues a una sola persona con todo, ni dejes a otra persona sin tareas asignadas.
- 6) Poné en práctica la Administración por Objetivos, planteá objetivos de común acuerdo con los/as empleados/as, que se genere un compromiso mutuo y cordial en la devolución del análisis de resultados, aun cuando no hay cumplimiento de los objetivos, o no se logran los resultados esperados el buen trato debe ser primordial.
- 7) Si un empleado manifiesta que su lugar no es en ese sector, o bien su perfil no es acorde a las tareas que ahí se desempeñan no está mal. Implementa la escucha activa con tu equipo, muchas veces se acercan a vos para proponerte ideas constructivas o para manifestarte desacuerdos, está bien que eso ocurra, abrite al diálogo.