

Autor: Carmen Moyano Rojas

EL ACOSO MORAL COMO FENÓMENO PSICOCOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

En este tipo de culturas empresariales, bajo la subjetividad de que quien ejerce la autoridad tiene todas las respuestas, debilita a la organización y a sus miembros. Con esta actitud se absuelve de toda responsabilidad individual y grupal, ya que no asumen su capacidad en la búsqueda de respuestas y resolución a conflictos propio o ajenos, colocándo a los miembros de la organización en el escepticismo dentro de los conflictos tanto intergrupales como interpersonales.

Para poder afrontar el autoritarismo habría que tener una visión compartida de valores comunes vs a la cultura de éstas. Así pues el grupo de este tipo de organizaciones consciente o inconscientemente, En mi opinión, contribuye a que siga el curso del conflicto bien alineándose con los acosadores, o también en la no involucración (probablemente por miedo a que le ocurra lo mismo) evitando así las medidas correctoras o preventivas. De esta manera el acosador se permite establecer tareas sin sentido, cambios de puesto, críticas injustificadas, asignaciones de cantidades excesivas de trabajo...; creando **unos estándares morales muy bajos de la organización y una desmotivación** que propicia estas situaciones conflictivas.

Los estudios modernos de la **motivación y el liderazgo** en la empresa muestran que estos dos factores influyen en aspectos claves: la eficacia del trabajo en equipo, la integración y sentimiento de pertenencia corporativa de los cuadros de directivos, la asimilación de cambios, innovaciones y situaciones complejas, la capacidad real y de crecimiento e internacionalización de una empresa, o la productividad y competitividad de la misma.

Una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible. Una solución de gran calidad "resuelve el problema" o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.

Este atributo cumple dos funciones dentro del modelo. En primer lugar, afecta a la importancia de los demás atributos. Si la calidad de la decisión es importante, otras

cualidades se convierten a su vez en críticas para una decisión eficaz. La segunda función es más directa. Si las demás cosas permanecen constantes, aquellas decisiones de gran importancia en las que la calidad de la decisión tenga, a su vez, considerable importancia, permiten procesos más participativos.

En base a la estructura de grupo (metas, objetivos, cultura de empresa...) y para que éstos sean efectivos y aporten valor a la organización, es evidente que el Clima Empresarial que propicia el acoso es el de organizaciones, improvisadoras o de **estructura informal** que presentan debilidad en una, alguna o todos sus niveles; ya estén estructurada de forma grupal o individual. Esta debilidad se puede presentar en las posiciones jerárquicas, en los roles, en las relaciones de interdependencia o en los objetivos y metas tanto a nivel horizontal como vertical. Es decir, en un clima sin un diseño adecuado que permita una eficacia organizacional desde **la participación** de cada uno de los implicados. Es decir **el primer factor a mencionar es un bajo grado organizacional**.

Uno de los factores más determinantes para que se den este tipo de conflictos en la organización es que los objetivos y tareas definidos para un puesto determinado no se comunican al trabajador que sufre el acoso; por tanto el **Factor comunicación** es igualmente relevante. Acciones como privar o mermar los recursos adecuados para el desempeño del trabajo, propios del Mobbing que lejos de conseguir confianza, solidaridad y ayuda entre los implicados consigue **la falta de motivación**, baja satisfacción, ambigüedad de rol y conflictos interpersonales, hablamos pues de **un ambiente laboral estresante**, dado que el trabajador no sabe qué es lo que tiene que hacer en cada momento, ni con qué. Con el consiguiente un impacto no sólo en el trabajador o el grupo sino en la imagen externa de la organización, (competitividad y eficacia). A más de políticas salariales de salarios bajos que crean desmotivación. Así pues en este clima no encontraremos **el ambiente propicio** para elaborar las discrepancias sobre tareas y metas.

Como conclusión diría que el clima para el Mobbing se propicia desde el **Déficit organizacional, remuneración escasa, ambiente estresante, falta o déficit de comunicación e información** y el establecimiento **de un liderazgo autoritario y autocrático**, principalmente.

Desde el comienzo, he situado este tipo de conflictos en la visión jerárquica de la estructura organizacional, con tendencia a la disciplina, al orden y a la supervisión que mantienen el poder absoluto sobre los trabajadores jerárquicamente inferiores y sin opinión. Se trata de líderes de tarea, orientados hacia la productividad, el beneficio económico y que no muestran interés, subestima o directamente no tiene en cuenta la interacción con sus subordinados.

Tomando como base el modelo teórico situacional de Hersey y Blanchard que postula que el líder quien debe adaptar su estilo a las demandas de la situación.

Este tipo de liderazgo no tiene en cuenta la necesidad de establecer una conexión profunda con sus colaboradores y comprender sus motivaciones y necesidades. Suelen ser personas inseguras rodeados de colaboradores menos capaces que ellos, asegurándose así su puesto, sin capacidad de visión global de la situación, y con un estilo de comunicación unidireccional.

Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad. Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles.

Para este tipo de empresas, los comportamientos políticos son los que se utilizan para lograr este tipo de actuaciones por parte los responsables de la organización promoviendo intereses particulares y con “acciones estratégicas donde el actor define el fin que quiere o le interesa alcanzar, combinando los medios que son necesarios en la consecución”. El poder, aquí no se consigue por el consenso, ni por alternancia sino por dominación: el que aprocura el Mobbing mantiene una relación con el acosado que “le coloca en disposición de llevar a cabo su propia voluntad, pesea a la resistencia de los otros”.

El Mobbing se utiliza en este tipo de organizaciones como un instrumento para deshacerse de empleados para lo cual utilizan la táctica de la desesperación, agotamiento psíquico para deshacerse de ellos sin que suponga un coste económico para la empresa. Las estrategias que se emplean van la destrucción de la víctima mediante la estigmatización donde el acosador pone en práctica toda estrategia de hostigamiento con comportamientos cuya finalidad es la de ridiculizar y apartar socialmente a la víctima (o al menos intentarlo), en este caso hablamos de **un poder descendente** el cual esta relacionado **con el modelo racional-burocrático** cuya estrategia suele ser por un trabajador de superior categoría cuya autoridad está formalizada y legitimada por la organización ejerce la coerción basada en el temor a las consecuencias como la degradación funcional. Otra estrategia, dentro de este poder puede ser al **mantenimiento de alianzas** con personas del grupo en un ejercicio de fidelidades que procuran las divisiones entre los componentes del mismo y la falta de solidaridad; se trata de influir en los subordinados a cambio de beneficios, gratificaciones → poder del premio, o también mediante la persuasión con premios simbólicos, por ejemplo la posibilidad de desarrollo profesional y otra estrategia es la basada en el control de la información o poder de conocimiento manteniendo el control al acceso de información para posibilitar la toma de decisiones.

El poder lateral, característico del modelo natural-político, que se produce entre compañeros o miembros de la misma escala laboral y cuyo objetivo es *“eliminar a un posible competidor que pueda resultar molesto o que no participe de comportamientos*

antiéticos” el modo más habitual es **formando coaliciones de trabajadores**, liderados por una persona determinada.

El poder ascendente, relacionado con el modelo colectivista de la organización, se manifiesta cuando una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Las causas tienen que ver más con la no adaptación a los valores de la organización como por ejemplo que su ascenso no ha sido consultado o informado a los demás y no ha sido aceptado porque no marca unos objetivos claros dentro del departamento generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes; o por motivos muy personalizados como ser un puesto ansiado por algún componente del grupo, o por los rasgos del acosado (arrogancia, autoritario...).

El menos común de los tres tipos de acoso es el ascendente, “su frecuencia es ínfima porque no se suele disponer del poder informal necesario para acosar al jefe”.

En este tipo de organizaciones de sistema racional cerrado, y ateniéndonos a lo estudiado las dinámicas más habituales son las del caos ya que la gran diversidad de intereses, la competitividad, las definiciones de roles y la incertidumbre del comportamiento y de los recursos, requieren un restablecimiento del orden de forma constante. Así pues los valores de estas organizaciones definidos como **"las creencias y principios morales que subyacen a la cultura organizacional, y que aportan significado a las normas y estándares de conducta de una organización"**; no aportan nada al logro de los resultados. Pues su comportamiento determinístico opera con muy poco intercambio de energía (sinergia) o de manera rígida produciendo una salida invariable.

Estos sentimientos y creencias se transmiten a los miembros del grupo donde los trabajadores son agentes pasivos y no existe proceso de comunicación para coordinar y controlar las actividades y la toma de decisiones. Por tanto no se consigue la motivación, ni la implicación ni el bienestar psicológico y social de los trabajadores. Lo que existe en estas organizaciones básicamente es la transmisión de información sobre instrucciones y normas de las tareas a realizar. Es decir, se trata de conseguir la obediencia a las normas cuya dirección de flujo es descendente sin retroalimentación ya sea mediante una comunicación formal o informal. Este tipo de comunicación considerada hoy inadecuada, al menos cuando se establece como cultura general y no como conductas específicas, conlleva la falta de identificación del trabajador o del grupo con la organización, ausencia de compromiso y nula participación del empleado impidiendo los significados compartidos, la armonización de la comunicación interna y externa de la empresa.