



Ensayo: MOBBING, BURNOUT Y APOYO SOCIAL

Co-autor: Javier Genero

Este escrito es producto del análisis de un estudio publicado por la Universidad degli Studi di Bolgna, Italia. Mis apuntes personales están redactados en rojo y en algunos casos coincido y en otros discrepo respetuosamente de lo afirmado por la autora.

Tanto sea a favor de las conclusiones como en contra de ellas, mis convicciones se basan en mis propias observaciones y experiencias profesionales en el campo del asesoramiento en dirección de empresas.

En este tema en particular he desarrollado herramientas de medición de la Satisfacción Laboral en base a los aspectos marcados por Edgard Schein en su libro Psicología de las Organizaciones (1965) habiendo aplicado las mismas en más de veinte PYMES y logrado obtener datos científicos que cuantifican el nivel de estrés de cada integrante de la organización.

Un efecto no esperado de mis estudios pero muy bienvenido por los empresarios, fue la capacidad que tienen dichas herramientas para predecir el comportamiento futuro de una persona dentro de la organización referido a su comportamiento, respuestas estereotipadas y tiempo presunto de permanencia en la misma.

No es el propósito de este ensayo presentar mis herramientas sino simplemente aprovechar una publicación muy útil y valiosa que nos ilumina sobre temas delicados dentro de la gestión de los RRHH.

He modificado arbitrariamente la estructura del documento para darle mejor lectura y permitirme completar con más detalle los dichos de la autora. No se ha cortado ni borrado ni traducido o transformado lo dicho por el documento, solo modificado el diseño en parte y completado con agregados y comentarios personales todos los cuales se verán en rojo. O sea, que todo lo escrito en negro está directamente hilado dentro del documento original y así deberá entenderlo el lector. Por lo tanto Ud. queda advertido de que no está observando el documento original tal y como fue publicado, sino una versión del mismo que no afectó los contenidos en lo absoluto.

MOBBING Y BURNOUT: El efecto modulador del apoyo social

Maria Carolina Pogostking
Università degli Studi di Bologna | ITALIA

El objetivo del presente estudio es investigar si los efectos de la exposición al mobbing sobre el burnout de los trabajadores son modulados por el apoyo de sus colegas. A fin de evaluar las hipótesis de investigación, se administró un cuestionario a 160 trabajadores de una clínica privada de Italia. Los datos fueron analizados mediante tres análisis de regresión múltiple, los cuales revelaron que la exposición al mobbing es un predictor del burnout y que el apoyo de los colegas modula los efectos del mobbing sobre el cinismo. De esta manera, la presente investigación demuestra que es fundamental generar un buen clima psicosocial en el contexto laboral a fin de prevenir y disminuir los efectos perjudiciales del mobbing y del burnout.

Palabras clave: Mobbing | Burnout | Apoyo Social.





MOBBING

A lo largo del tiempo, diversos conceptos han sido utilizados para definir el maltrato psicológico en el trabajo como: “mobbing” (Zapf & Leymann, 1996), bullying (Einarsen & Skogstad, 1996; Vartia, 1996) y “terror psicológico” (Leymann, 1990).

Einarsen (2003) define al mobbing como:

Molestar, afectar negativamente sus tareas laborales, ofender, excluir socialmente a alguien.

El mobbing es un proceso a lo largo del cual la persona involucrada termina en una posición inferior, siendo víctima de sistemáticos comportamientos sociales negativos. A fin de clasificar una determinada actividad como mobbing, la interacción o el proceso en cuestión debe ocurrir:

Repetida y regularmente (Ej: semanalmente) por un período de tiempo (mínimo seis meses).

Es por ésto, que un conflicto no puede ser denominado como mobbing si el incidente es un evento aislado o si las personas involucradas se encuentran en una situación de igualdad (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003).

Tal como lo expresa la autora, la sevicia o el mal trato dispensado entre dos directores, dos gerentes o dos empleados por más que ocurriera de modo repetido y regular no se clasificaría dentro de la categoría mobbing. Al parecer se refiere al mismo solo en los casos en los que las personas se encuentra en diferentes niveles de superioridad e inferioridad jerárquica.

Sin embargo la experiencia me demuestra que el mobbing se ejerce también entre personas del mismo nivel y tiene exactamente los mismos síntomas que se describen en el informe. Dos socios de una misma empresa, cuando agotan el afectio societatis inicial sobre el cual basaron su deseo de unirse como empresarios, comienzan a agredirse de múltiples formas (mobbing) con el objetivo de desencadenar una ruptura inevitable que les devuelva el sentimiento de libertad para pensar y decidir e independencia emocional respecto del estado de su socio.

Diferentes estudios han demostrado que el mobbing constituye un importante estresor laboral, con graves consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores (Ej: Mikkelsen & Einarsen, 2002; Vartia 2001, 2003; Zapf & Leymann, 1996). El mobbing también ha sido definido como un estresor que podría constituir un antecedente del burnout (Einarsen, Matthiesen y Skogstad, 1998).

Considerando que el mobbing y el burnout son cada día más frecuentes en la vida laboral actual, teniendo un elevado costo para los individuos y para las organizaciones, la presente investigación procura profundizar nuestros conocimientos acerca de estas problemáticas a fin de encontrar algunas pistas para diseñar acciones preventivas y para disminuir las perjudiciales consecuencias que poseen estos fenómenos para los trabajadores y las organizaciones.





BURNOUT

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) definen al burnout como un síndrome psicológico que se produce en respuesta a factores de estrés interpersonales y crónicos del ambiente laboral. Las tres dimensiones claves del burnout son:

1. Agotamiento emocional.
2. Expresiones de cinismo, **ironía, sarcasmo**.
3. Baja **autoestima de** realización personal.

Agotamiento emocional:

Se refiere a una pérdida progresiva de la energía vital, como así también, a una reducción de los recursos emocionales de la persona (Maslach, 1993). Al decir de Maslach (1998), el agotamiento emocional es la **dimensión de tensión básica** del síndrome de burnout, **o sea, interna en la persona lo cual la afecta directamente**. Esto se manifestará también como una alteración o desnaturalización de las capacidades de autocontrol sobre la liberación de las expresiones emocionales tanto positivas como negativas. La persona puede disminuir hasta perder la capacidad de sentir alegría, autoconfianza, placer o afecto por los demás o por el trabajo y podría amplificar exageradamente la expresión de tristeza, ansiedad, sufrimiento y rechazo por los mismos.

Cinismo:

Representa la **dimensión de acción interpersonal** del burnout, **o sea, una manifestación que afecta a los demás**, siendo una actitud distante e indiferente hacia las personas (Maslach et al, 2001). La autora circunscribe los síntomas al cinismo exclusivamente y se lo detecta en las organizaciones con dos expresiones diferenciales de la misma causa, a saber:

- a. Rebeldía expresa contra la autoridad en la forma de expresiones irónicas o sarcásticas en muchos casos, o en un rechazo o corte abrupto de la comunicación impidiendo la llegada por cualquier medio posible (dar vuelta la cara). En estos casos la comunicación debe restablecerse no desde el plano personal y humano, sino institucional a partir de hacer valer la jerarquía de los puestos superiores y obligando a conversar profesionalmente sobre el contrato laboral que los vincula y pactando desde allí una redefinición de las conductas.
- b. Comportamiento Agresivo Combativo a partir de dos conductas conflictivas: A. No obedecer las órdenes impartidas o B. Hacer aquello que se le prohibió expresamente. En estos casos las personas no expresan su enojo sino que se provocan una situación en la que el enojo será expresado por el otro, a partir del cual ellos logran suministrarse una situación de catarsis para recuperar su equilibrio interno.

Tanto se trate del tipo a. como el b. con sus tratamiento respectivos, la aplicación de medidas disciplinarias suele tener efecto en la modificación de las conductas de desobediencia o en la deposición de las actitudes rebeldes no por modificación de las convicciones internas, sino por la ansiedad que provoca las sanciones aplicables. Sin embargo esto debe ejercerse.

Conjuntamente con la rigurosidad disciplinaria, deberá analizarse todas y cada una de las causas que provocan este síntoma del burnout y resolverse positivamente en la medida de las





posibilidades para erradicar los factores estresores que seguirían accionando si no se los retira de la organización.

Baja realización personal en el trabajo:

Constituye la dimensión de auto evaluación del burnout y se refiere a un autoconcepto negativo que desarrolla la persona acerca de sus competencias y su desempeño laboral (Maslach et al, 2001).

Maslach y Leiter (1997) desarrollaron un modelo sobre las causas del burnout, el cual propone que dicho síndrome se produce cuando existe un desequilibrio entre la naturaleza del trabajo y la naturaleza de la persona en las siguientes áreas:

1. **Displacer por la tarea** (ya sea producto de un conflicto vocacional, como se trate de una tarea que exige competencias que la persona no tiene provocándole ahogo, frustración y sensación de minusvalía).
2. **Carga de trabajo** (tanto se trate de sobre-exigencia crónica que obligue a la persona a mantener un ritmo laboral por encima de su 100% por tiempo prolongado o ilimitado, como se trate de puestos que le exigen niveles de esfuerzo por debajo del 70% llevando a la persona a ritmos poco motivadores que lo sumen en estado de abulia y baja productividad).
3. **Propulsión** (cuando la persona siente que se estancó en su puesto o peor aún, cuando siente que involucionó; en ambos casos se refuerza el burnout).
4. **Necesidad de cambios** (las personas pueden sentir o no, la necesidad de cambios en sus condiciones laborales; como sea, todos necesitamos ser escuchados, expresar aquellas necesidades y expectativas no cumplidas dentro del contrato laboral, necesidad de participar en la formulación de los cambios y desear cambiar).
5. **Comunidad** (la autora se refiere a la falta de apoyo social y la presencia de conflictos interpersonales crónicos como síntomas del burnout; sin embargo como lo digo más adelante, he encontrado que estas cuestiones también son causas del mobbing, formándose un círculo vicioso en donde el mobbing provoca burnout y viceversa).
6. **Grado de control, y nivel de justicia** (esto tiene que ver con el ejercicio del poder y mis estudios revelan que no todas las organizaciones entienden y aceptan la necesidad de ejercer el poder en la medida de lo necesario; para muchos el poder es espurio de por sí y no debe aplicarse jamás lo cual provoca deformaciones organizacionales en donde “nunca pasa nada, porque nunca pasa nada”, o sea, los malos comportamientos, los bajos rendimientos, los quites de colaboración, la mentira, el robo y el hurto, nada tiene una consecuencia negativa como castigo lógico que le de coherencia a la organización).
7. **Grado de compromiso, sentimientos de pertenencia (recompensa)**, (cuando la persona no advierte de la dirección el mensaje psicológico claro que le diga “Ud. es importante para la empresa”, y no se atienden las necesidades y expectativas de la persona, en ella comienza a ejercerse un proceso de automarginación, lo que significa que comenzará a buscar fuera de la organización la satisfacción de sus necesidades abandonándola primero desde su compromiso en el trabajo y luego, yéndose detrás de un nuevo proyecto fuera de la empresa).





8. Grado de confiabilidad general, valores (cuando en la organización no hay nobles valores empresariales respetados desde la dirección de la misma en adelante, la imposibilidad de confiar en nadie genera un estado de alerta y defensa personal que cierra al individuo y le quita capacidad de participación y mayor compromiso, por cuanto sabe que será seguramente defraudado por los demás).
9. Grado de cooperación (cuando desde la dirección no se diseña y alienta el trabajo en equipo, sino que se promueve el individualismo salvaje donde cada uno pelea por lo suyo; dentro de ambientes con bajo o nulo ambiente de cooperación laboral no se pueden desarrollar negociaciones ganar/ganar como base de la sinergia organizacional).

De esta manera, el burnout emerge cuando en las diferentes áreas no existe una armonía entre lo que ofrece el trabajo y lo que necesita la persona (Maslach, 1998).

A los fines de la presente investigación es importante focalizarse en el área de la comunidad. Maslach (1998) postula que el desequilibrio entre la naturaleza del trabajo y la naturaleza de las personas en el área de la comunidad se produce cuando las relaciones laborales se caracterizan por la falta de apoyo social y por la existencia de conflictos interpersonales crónicos. Teniendo en cuenta que el mobbing es un conflicto interpersonal (Leymann, 1990), este último podría ser considerado como un antecedente del burnout.

La literatura acerca del mobbing y del burnout, pone en evidencia que escasas investigaciones han sido realizadas a fin de evaluar la relación entre éstas problemáticas, como así también, los estudios existentes presentan resultados contradictorios: algunos autores han encontrado una relación directa significativa entre el mobbing y el burnout (Ej: Agervold & Mikkelsen, 2004; Einarsen et al. 1998); Otras investigaciones demostraron que los efectos de la exposición al mobbing en la salud y en el bienestar de los individuos, se encuentran modulados por variables del ambiente psicosocial de trabajo como el apoyo social (Matthiesen et al., 2003, Quine, 2001). Específicamente, Quine (2001) demostró que un ambiente laboral caracterizado por la existencia de apoyo social, éste actúa como un modulador, protegiendo a los individuos de los efectos negativos del mobbing.

APOYO SOCIAL

House (1981) define al apoyo social como **una transacción real entre dos o más individuos en la que se da** (Durá y Garcés, 1991. P. 258):

1. Una implicación emocional o conexión afectiva íntima interpersonal ambivalente o de doble vía en la cual cada parte apoyada podría ser la que apoye a la otra cuando viva situaciones estresoras; relación de amistad o de tipo amistoso.
2. Una ayuda instrumental, esto es algo concreto o evidente con palabras, roll playing, visualización de situaciones, diseño de estrategias de conversaciones, aportación de valoraciones de justicia, etc. que una parte le proporciona a la otra.
3. Información contextualizadora; esto significa acercar datos e informaciones que la persona que sufre el burnout desconoce y que podría ayudarlo a redefinir lo que vivió como un hecho ofensivo o denigrante al descubrir aspectos que habían quedado fuera de su campo de visión y que ahora le permiten disminuir la sensación de dolor o pesar experimentada





consecuentemente con el grado de importancia o seriedad que inicialmente se le dio al estímulo.

4. Valoración o apreciación personal, caricia psicológica de refuerzo positivo sobre el valor del individuo como persona y como profesional).

Heaney et al. (1993) conceptualizaron al apoyo social como un recurso que utilizan las personas para afrontar situaciones estresantes. Además, distintos estudios demostraron que el apoyo social, concebido como:

- a. Amistad.
- b. Acceso a la información.
- c. Ayuda en situaciones difíciles.

Esto le permite a la persona:

- a. Reducir el estrés.
- b. Disminuir los problemas de salud.
- c. Reforzar las estrategias psicológicas de supervivencia y de afrontamiento de los individuos de esas situaciones estresoras (Matthiesen et al., 2003).

Una conceptualización más compleja sobre el apoyo social postula que éste último no influye directamente sobre la salud (dimensión interna) o sobre los factores estresores (dimensión externa), sino que actúa como un modulador en la relación entre ambos, amortiguando el impacto de los eventos estresantes sobre la salud de los individuos. Esta conceptualización del apoyo social se denomina “hipótesis del efecto amortiguador” (Durá y Garcés, 1991).

Dicha hipótesis también ha sido utilizada para explicar la relación entre los estresores laborales y el burnout. Según la “hipótesis del efecto amortiguador”, el apoyo social modula la relación entre los estresores laborales y el burnout: esta relación o impacto será fuerte si existe un bajo apoyo social, mientras que la relación o impacto entre los estresores y el burnout será débil si la persona dispone de un elevado apoyo social (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach et al, 2001). Etzion (1984) confirmó esta hipótesis demostrando que el apoyo social modula el efecto del estrés laboral sobre el burnout, ayudando a los individuos a enfrentar y superar situaciones estresantes.

Considerando que el mobbing ha sido definido como un estresor laboral que podría constituir un antecedente del burnout (Einarsen et al., 1998) y contemplando el efecto modulador que posee el apoyo social en relación al mobbing (Matthiesen et al., 2003; Quine, 2001) y al burnout (Cordes y Dougherty, 1993; Maslach et al, 2001); El objetivo de esta investigación es examinar si el apoyo de los colegas modula los efectos de la exposición al mobbing sobre el burnout que padecen los trabajadores de una clínica privada de Italia.

Al estudiar el burnout, es fundamental considerar que la naturaleza multidimensional de dicho síndrome requiere analizar separadamente cada una de sus dimensiones a fin de lograr una comprensión exhaustiva de la problemática (Salanova y Llorens, 2008). De esta manera, se proponen las siguientes hipótesis:





1. El apoyo de los colegas modulará el efecto de la exposición al mobbing sobre el agotamiento emocional de los individuos. Es decir, la exposición al mobbing tendrá un efecto menor sobre el agotamiento emocional si el apoyo de los colegas es elevado.
2. El apoyo de los colegas modulará el efecto de la exposición al mobbing sobre el cinismo de los trabajadores. Particularmente, la exposición al mobbing tendrá un efecto menor sobre el cinismo si el apoyo de los colegas es elevado.
3. El apoyo de los colegas modulará el efecto de la exposición al mobbing sobre la baja realización personal de los individuos. Específicamente, la exposición al mobbing tendrá un efecto menor sobre la baja realización personal si el apoyo de los colegas es elevado.

Apuntes varios:

El burnout es una condición antecedente necesaria para la aparición del mobbing en una organización. Si no existen las causas que producen el burnout sería extraño, puntual o focal la aparición de casos de mobbing (reiterado y sostenido) de una persona sobre otra.

Las causas de mobbing nacidas de las personas estresadas que habitan la organización y que a su vez practican el mobbing sobre los demás promovidos por su propio burnout, deben ser tratadas mediante coaching entre las partes involucradas hasta zanjar las diferencias o lograr mínimos acuerdos de convivencia o incluso pactos de no agresión como medida suficiente.

El mobbing y consecuente burnout causados por la aplicación de políticas de RRHH defectuosas y por la instalación de sistemas de gestión incoherentes que administran ineficientemente la energía laboral de las personas, debe ser tratado mediante coaching desde la dirección de la organización a los fines de mejorar dichas políticas y sistemas para retirar los factores estresores propios de los puestos de trabajo y las metodologías de gestión aplicadas.

METODOLOGIA

Participantes: La muestra estuvo conformada por la población total de trabajadores (160) de una clínica privada de Italia. Sin embargo, se consideraron los cuestionarios de 148 participantes, ya que sólo éstos fueron completados en su totalidad.

Instrumento: Los datos fueron obtenidos mediante la distribución de un cuestionario self-report durante una actividad de formación. Este cuestionario se utilizó para evaluar las siguientes variables:

Exposición al mobbing: constituyó la variable independiente y se evaluó mediante 17 ítems de la versión italiana del Negative Acts Questionnaire (NAQ-R) (Giorgi, Matthiesen & Einarsen, 2006). Las respuestas se valoraron con escalas tipo Likert con un rango de cinco puntos atendiendo a la frecuencia e iban desde 0 (nunca) a 4 (todos los días). La consistencia interna del NAQ-R en la presente investigación fue satisfactoria presentando el valor de 0.85.

Apoyo de los colegas: fue la variable moduladora de la investigación, siendo evaluada mediante 6 ítems del "Job Content Questionnaire" (JCQ), (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers y Amick, 1998). El formato de respuesta fue una escala Likert de 4 puntos que iban desde 1 (Totalmente en desacuerdo) a 4 (Totalmente de acuerdo). La consistencia interna de la escala fue 0.53.



Burnout: constituyó la variable dependiente y se evaluó mediante 16 ítems del Maslach Burnout Inventory Educators Survey (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). El rango de respuesta consideraba la frecuencia desde 0 (nunca), hasta 6 (todos los días). Teniendo en cuenta la naturaleza multidimensional del burnout, cada dimensión de este síndrome fue evaluada separadamente. Es importante aclarar que todas las escalas presentaron una elevada consistencia interna.

Variables de Control: Considerando la influencia que poseen los factores demográficos sobre el burnout (Byrne, 1999); el género, la edad y la antigüedad en el servicio de los participantes fueron consideradas como variables de control.

Análisis de Datos:

El análisis estadístico de los datos se realizó utilizando SPSS 13.0. En primer lugar se calculó la media, desviación estándar, coeficiente de Pearson y el coeficiente Alpha de Cronbach de las variables consideradas en el estudio. A fin de evaluar el posible efecto modulador del apoyo de los colegas en la relación entre la exposición al mobbing y cada dimensión del burnout, se realizaron tres análisis de regresión múltiple jerárquica.

RESULTADOS:

Los análisis de regresión múltiple indican que la exposición al mobbing posee una correlación significativa con todas las dimensiones del burnout. Es decir, las personas expuestas al mobbing también presentan burnout. Además, los resultados confirmaron la hipótesis 2 acerca del efecto modulador del apoyo social en la relación entre la exposición al mobbing y el cinismo, demostrando que el mobbing **posee un menor efecto sobre el cinismo cuando el apoyo de los colegas es elevado.**

El mobbing es menos efectivo debido a que la persona que lo padece filtra la acción agresiva desde nuevos y mejores paradigmas de autovalor que menoscaban la importancia de lo dicho o hecho por el agresor. Sin embargo, las hipótesis 1 y 3 no fueron confirmadas. El apoyo social no demostró disminuir el agotamiento emocional ni la baja estima de autorrealización laboral que sufren las personas. Esto implica, que dichos síntomas deben ser atendidos desde las políticas de gestión de los RRHH y desde los sistemas de gestión aplicados, ambos campos que seguramente presentan defectos en el diseño y posterior desarrollo en la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos revelan que la exposición al mobbing es un predictor significativo de todas las dimensiones del burnout. **Esos síntomas (Fatiga emocional, comportamiento agresivo o cínico y baja autorrealización laboral) están causados en parte por el mismo mobbing y en parte por políticas y sistemas defectuosos que implementa la dirección de la organización.**

De esta manera, la presente investigación ofrece apoyo empírico a estudios precedentes (Ej: Agervold y Mikkelsen, 2004; Einarsen et al., 1998); los cuales postulan que el mobbing está relacionado con todas las dimensiones del burnout, como así también, confirma los estudios que consideran al mobbing como un importante factor de estrés con efectos perjudiciales para la



salud y el bienestar de los individuos (Ej: Einarsen, et al., 1998; Vartia 2001; Zapf & Leymann, 1996).

Un hallazgo fundamental de esta investigación es que la exposición al mobbing no sólo posee efectos directos sobre el cinismo de los trabajadores, sino que también, éstos efectos son modulados por el apoyo de los colegas. Específicamente, los resultados revelan que: los trabajadores expuestos al mobbing que perciben un elevado apoyo de los colegas, presentan menor cinismo que los individuos que perciben un menor apoyo de los colegas.

Este dato confirma las investigaciones que definen **al apoyo social como una variable moduladora** relacionada con el mobbing y con el burnout (Ej: Cordes y Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Quine, 2001).

El resultado expuesto anteriormente, también apoya la “hipótesis del efecto amortiguador”, según la cual el apoyo social modula la relación entre los estresores y el burnout (Cordes y Dougherty, 1993).

Además, este estudio confirma el modelo desarrollado por Einarsen et al. (2003), el cual sugiere que los aspectos organizacionales y un sistema de apoyo social efectivo para las víctimas del mobbing, son los principales factores que pueden modificar los efectos del mobbing sobre las percepciones y la salud de sus víctimas (Matthiesen et.al, 2003).

Más que contener víctimas del mobbing, se debería actuar sobre las causas del mismo. Se dice que el mobbing causa el burnout, pero no dice que éste también provoca como síntoma de su presencia el mobbing o maltrato sobre los demás debido a que el desgaste o agotamiento emocional torna intolerante e impaciente a quienes padecen el burnout y se manifiesta con comportamientos agresivos.

Si un gerente aplica mobbing sobre un empleado subordinado y provoca en el mismo un cuadro de burnout, posteriormente y en forma reactiva, el cinismo, el sarcasmo y la ironía o la rebelión ante la autoridad discutiendo las órdenes, no cumpliendo con lo ordenado o haciendo lo que expresamente se le prohibió, estas actitudes son expresiones de mobbing inverso o reactivo dirigido hacia el gerente el cual sentirá seguramente efectos de burnout. Por lo tanto, se retroalimenta la comunidad con esta cultura del sostenimiento de un estrés crónico general entre todos los órdenes y niveles de la organización.

La clave que resuelve la cuestión no es el apoyo social que surge como recursos consecuente ante el cuadro trágico, sino mediante la resolución de las causas raíces que provocan el burnout y el mobbing estando radicadas las mismas en las políticas y sistemas de gestión ambos defectuosos, mal diseñados al no contemplar las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

De hecho el apoyo social solo amortigua el impacto del mobbing sobre el efecto de respuesta cínica, pero no se comprobó que revirtiera las percepciones de agotamiento emocional ni de estancamiento laboral con bajos niveles de autorrealización profesional. Esto indica que el burnout es más abarcativo en causas raíces y no se basa exclusivamente en el mobbing, que es solo un efecto del mismo. Mi teoría es que el mobbing nace del burnout en organizaciones estresadas.

Si una organización careciera de las causas que provocan el burnout y el nivel de satisfacción laboral fuera alto, no obstante lo cual si incorporara una persona con problemas psicológicos





(neurosis, obsesiones, etc.) ésta podría comenzar a ejercer mobbing sobre los demás, provocado desde su propia psiquis. En estos casos, la atención del tratamiento se centrará fundamentalmente en el micro cosmos de relaciones que le presenta el entorno.

El efecto modulador del apoyo de los colegas en la relación entre el mobbing y el cinismo, podría ser explicado teniendo en cuenta que el apoyo social permite a los individuos verbalizar y redefinir el dolor que les genera el mobbing (Cordes & Dougherty, 1993), reforzando las estrategias de afrontamiento de las víctimas, como así también, reduciendo sus sentimientos de impotencia y frustración (Guglielmi, Panari & Depolo, 2009). De esta manera, es probable que los trabajadores que perciben un elevado apoyo social, presenten una menor tendencia a reaccionar ante el mobbing con una actitud negativa, cínica e indiferente hacia las personas.

Sabemos que el suministro de suficientes caricias psicológicas de orden positivo y apreciativo sobre las personas carga la batería emocional, de modo que la descarga provocada por la aplicación de caricias psicológicas negativas en la forma de maltrato o mobbing no logra agotar por completo la energía psíquica y que una caricia positiva equivale a diez negativas. Dada esta relación no resulta difícil revertir los procesos de degradación del clima laboral ya que la reinstalación del ejercicio de aprobar las tareas y elogiar los valores y talentos de las personas de un modo abierto y sincero, redefine la relación entre aquellos que en su momento riñeron mucho y tomaron distancia el uno del otro.

Por otro lado, un resultado inesperado de la investigación fue que el apoyo de los colegas no moduló la relación entre la exposición al mobbing y las otras dimensiones del burnout (agotamiento emocional y baja realización personal). Por lo tanto, se podría concluir que el apoyo de los colegas, al ser un factor del ambiente psicosocial de trabajo, sólo puede reducir los efectos que el mobbing genera en la dimensión interpersonal del burnout; siendo incapaz de modificar los efectos que el mobbing produce en las dimensiones intrapersonales del burnout. Este dato ofrece apoyo empírico a la Teoría Multidimensional del Burnout (Maslach, 1998), la cual propone que los estresores organizacionales afectarán en modo diferente cada dimensión del burnout, debido a la naturaleza multidimensional de este síndrome.

CONCLUSIÓN E IMPLICACIONES

Esta investigación posee importantes implicaciones a nivel teórico y práctico. Desde un punto de vista teórico el principal aporte de este trabajo consiste en profundizar nuestros conocimientos sobre las consecuencias del mobbing y los antecedentes del burnout, revelando que para comprender la relación entre ambas problemáticas es necesario considerar variables del ambiente psicosocial de trabajo, específicamente el apoyo de los colegas. Por otro lado, este estudio abre un campo de investigación sugiriendo algunos temas que deberían ser abordados en el futuro a fin de mejorar nuestro conocimiento sobre las problemáticas en cuestión. Por ejemplo, resulta fundamental analizar la relación diferencial que posee cada dimensión del burnout con el mobbing y el apoyo de los colegas.

Con respecto a las implicaciones prácticas, el principal aporte de esta investigación consiste en ofrecer una pista para reducir los efectos perjudiciales del mobbing. Según los resultados de este estudio el efecto del mobbing sobre el cinismo de los trabajadores, podría ser reducido promoviendo el apoyo de los colegas. De esta manera, resulta fundamental generar un clima psicosocial positivo en el contexto laboral a fin prevenir el mobbing y promover el bienestar de los trabajadores.





Referencias

- Agervold, M., y Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work and Stress*, 18(4), 336-351.
- Byrne, B.M (1999): The nomological network of teacher burnout: a literature review and empirically validated model. En Roland Vandenberghe, A. M. Huberman. *Understanding and preventing teacher burnout: a sourcebook of international research and practice*. Cambridge University Press, 15-37.
- Cordes, C., y Dougherty, T. W. (1993): Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18, (4), 621-656.
- Durá, E., y Garcés, J. (1991): La teoría del apoyo social y sus implicaciones para el ajuste psicosocial de los enfermos oncológicos. *Revista de Psicología Social*, 6 (2) 257-271
- Einarsen, S; Hoel, H, Zapf, D, y Cooper, C (2003): The concept of bullying at work. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis. London
- Einarsen, S., Matthiesen, S., y Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, 563-568.
- Einarsen, S., y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Etzion, D. (1984): Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69, 615-622.
- Guglielmi, D; Panari, C; Depolo, M (2009): Calidad de la vida laboral e riesgo de mobbing: el efecto moderador del clima social. *Avances en Psicología Latinoamericana*. Bogotá (Colombia). 27(1), 9-20.
- Heaney, C.A; Israel, B.A; Schurman, S.J; Backer, E.A; House J.S y Hougentolber, M (1993): Industrial relations, work-site stress reduction, and employee well-being: A participatory action research investigation. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 495-510.
- Karasek, R; Brisson, Q; Kawakami, N; Houtman, I; Bongers, P y Amick, B (1998): The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Maslach, C. (1998). Burnout: A multidimensional theory of burnout. En Cooper C. L., *Theories of Organizational Stress*. Oxford University Press, 68-85.





- Maslach, C., Schaufeli, W.B, y Leiter, M.P (2001): Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K., y Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 96-112.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73.
- Salanova, M y Llorens, S (2008) Current state of research on burnout and future challenges. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 59-67
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63-69.
- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health* Finnish Institute of Occupational Health. Academic Dissertation University of Helsinki.
- Zapf, D., y Leymann, H (1996): Mobbing and Victimization at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2).

