



Manuel Velázquez, en la sede del Colegio de Abogados de Bizkaia. :: BORJA AGUDO

«El trabajo mal repartido es una fuente de conflictos en las empresas»

Manuel Velázquez Jefe de la Inspección de Trabajo de Bizkaia



LUIS LÓPEZ

llopez@elcorreo.com

El experto llama la atención sobre el impacto negativo que tienen los ambientes laborales tóxicos para la productividad

BILBAO. Es de Perogrullo, pero los expertos en recursos humanos no se cansan de repetirlo: los trabajadores felices producen más. Y es más sencillo ser feliz cuando el ambiente laboral es cordial. En todo caso, el asunto interesa mucho. Tanto, que hace un par de semanas no cabía ni un alfiler en la jornada que organizó en Bilbao el Colegio de Abogados de Bizkaia sobre cómo abordar «conductas inapropiadas» en el trabajo. Manuel Velázquez, jefe de

la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Bizkaia, lleva décadas analizando el asunto.

– **¿Conductas inapropiadas?**
– Así las ha denominado la Comisión Europea. Antes se hablaba únicamente de acoso, de modo que el objetivo era buscar un concepto más amplio que incluyese no sólo la persecución sin tregua, que es como define la RAE el acoso, sino también conductas que son más bien negligentes, bruscas, cierto hostigamiento... En ocasiones se trata de actitudes puntuales que, sin ser acoso, pueden atentar contra la dignidad de la persona, contra la integridad moral.

– **¿De qué estamos hablando?**
– Las tipologías son muy variadas. Legalmente sólo se contemplan supuestos como el acoso sexual o los comportamientos discriminatorios por razón de sexo, raza, religión... Es decir, que se haga el vacío o se produzcan actos hostiles contra una persona por pertenecer a un colectivo concreto.
– **Muchas veces los conflictos no tienen nada que ver con todo eso.**

– Claro. Y los casos más habituales se dan cuando alguien quiere que otra persona se vaya. El acoso puede ser vertical (el que se da de jefes a subordinados) u horizontal (el que se produce entre compañeros). Eso genera un mal ambiente de trabajo que, como todo, tiene sus causas, sus raíces.

Luchas por los ascensos

– **¿Cuáles son?**
– Son muy frecuentes los conflictos de rol: cuando dos personas creen que tienen que hacer la misma cosa y compiten por ella. O también puede haber conflicto de intereses entre dos trabajadores por ascender, o por razones ideológicas. Si estos conflictos no se resuelven pueden terminar en acoso.

– **Un entorno de enorme precariedad laboral como el que vivimos en la actualidad, ¿no es campo abonado para los abusos?**
– Hay ciertas conductas abusivas que si van contra la gente que está más desprotegida, en una situación peor, como es por ejemplo el acoso sexual. Pero, por otro lado, el acoso

psicológico funciona al revés, es decir, en contra de alguien que no se va a ir porque tiene un puesto indefinido, pero alguien quiere que se vaya. En cualquier caso, no se puede hablar de pautas fijas porque cualquier conflicto humano puede degenerar en conductas ilegítimas, y cada caso es diferente. Ni siquiera hay un perfil psicológico determinado del acosador.

– **Lo que sí ocurre siempre es que un ambiente laboral tóxico hace caer la productividad.**

– Sí. Está comprobado que es algo muy dañino para las empresas. Por eso, la mejor manera de prevenir estos casos es atajar desde el principio los conflictos que se generan en el centro de trabajo.

– **¿Cómo se hace eso?**

– En las evaluaciones de riesgos psicosociales se pueden detectar conflictos de rol y conductas abusivas. Esa evaluación la hacen los servi-

LAS CLAVES

Guerras de poder

«En organizaciones muy ideologizadas como partidos políticos y sindicatos es más frecuente el acoso»

De raíz

«La mejor manera de evitar problemas es atajar desde el principio los conflictos que se generan en el centro de trabajo»

cios de prevención a través de cuestionarios que pueden descubrir problemas. Lo peliagudo llega luego, a la hora de gestionarlos. Ahí nos queda mucho por avanzar. Los servicios de prevención tienen a personas especializadas en tratar estos temas, para arreglar los problemas, y también hay guías muy interesantes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para abordar el estrés laboral, que es la base de muchas situaciones indeseables como los conflictos de rol.

– **Algo podrán hacer las empresas...**

– Sí, aunque siempre hay que negociar con los trabajadores. Por ejemplo, muchas veces el conflicto se debe a la carga excesiva de trabajo, que es un factor de riesgo psicosocial. Y, en especial, cuando ese trabajo no está bien repartido. Si hay gente que tiene que trabajar más porque otros trabajan menos se puede generar un conflicto y que una persona acabe haciéndole la vida imposible a la otra. Por eso, las empresas deben repartir bien la actividad y las tareas; si no, surgen los problemas y las conductas ilegítimas.

– **¿Hay muchas diferencias entre unas organizaciones y otras? ¿Las hay más proclives a sufrir situaciones conflictivas?**

– En organizaciones ideológicas, como partidos políticos o sindicatos, son más frecuentes las conductas de acoso por las diferencias que hay entre distintas facciones. Y luego están los problemas que surgen en empresas con servicios de cara al público, donde la gente está más expuesta a situaciones que pueden generar angustia, donde el trabajo tiene una carga emocional que puede acabar degenerando en una situación de enfermedad. Las empresas deben contar con esto, y hay técnicas y sistemas para medir el riesgo y afrontar el problema.

Lo de siempre

– **Todo eso parece muy elaborado pero, al final, el truco para tener un buen ambiente en el trabajo y prevenir problemas estará en las cosas básicas, ¿no?**

– Pues sí: un buen reparto de las tareas, una buena comunicación con las personas, administrar bien los tiempos de trabajo, el respeto mutuo... Lo de toda la vida.

– **Hay empresas, sobre todo tecnológicas de EE UU, que ponen futbolines y toboganes en sus centros de trabajo, o que se llevan a la gente a jugar al 'paintball' o a saltar en paracaídas. ¿Eso ayuda?**

– Eso tiene su fundamento: evitar comportamientos ansiosos, calmar a la gente. Pero tiene que ver con otra cosa, que es la promoción de la salud en los centros de trabajo. Hay empresas donde se hace pilates, otras cuyos trabajadores corren maratones, otras donde se fomentan actividades de tiempo libre. Son cosas voluntarias que previenen el malestar, pero no tiene que ver con los riesgos psicosociales.