

ACOSO PSICOLOGICO EN EL TRABAJO: “MOBBING”

Dr. Javier Caballero Rendon
Medico Familiar Pol. 9 de Abril CNS

I. DEFINICIÓN

Se atribuye a **Heinz Leymann** la descripción de este fenómeno y su aplicación a la psicología laboral. En 1990 propuso esta definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo:

“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...”

La mayoría de las definiciones coinciden con esta al subrayar las características de continuidad, finalidad (aislamiento- marginación de la víctima), falta de ética, etc.

Con el término **mobbing** se define una forma de intimidación y hostigamiento psicológico, en el puesto de trabajo, ejercida a través de comportamientos abusivos, agresivos y/o vejatorios repetidos, por parte de los superiores jerárquicos o los compañeros y/o compañeras. La víctima de esta verdadera persecución se ve marginada, calumniada y criticada, le son designados los trabajos peores o más degradantes, se le asignan tareas inútiles, absurdas o monótonas, o tareas por debajo de sus cualificaciones, es cambiada de un lugar de trabajo a otro, o es sistemáticamente ridiculizada frente a los superiores, los compañeros y/o compañeras o los clientes (pacientes). La finalidad de tales comportamientos puede ser diverso, pero siempre destructivo: eliminar a la víctima, bien marginándola, bien induciéndola a darse de baja en la empresa o provocando su despido procedente. Así mismo el mobbing conlleva una puesta en peligro o daño a la salud personal. a nivel físico y/o psicológico, así como efectos y consecuencias negativas a nivel social y familiar del trabajador/a.

Otra definición de *mobbing* : “una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen

una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente –al menos una vez por semana- y durante un tiempo prolongado, -más de seis meses-, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo”. La finalidad del *mobbing* es destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. El término viene de la voz inglesa *mob* = acoso en una de sus acepciones.

TIPOS DE MOBBING

Hay dos tipos de *mobbing* importantes: uno es el llamado *Bossing* llevado a cabo por el empleador o sus representantes (*bossing*, de boss, patrono), cuando el empresario quiere hacerle la vida imposible a un trabajador para conseguir el abaratamiento del despido (es más rentable en términos económicos destrozarse moralmente a un empleado antiguo que pagarle una indemnización por despido), y otro que es el *Mobbing* en su sentido estricto, que es el acoso moral cuando la agresión se practica por personas distintas del empleador, cuando los compañeros hacen una acción de hostigamiento e intimidación, sean o no pertenecientes a la misma empresa. Estos compañeros suelen estar en una posición jerárquica superior de hecho al agredido o víctima, al que consideran rival potencial.

La táctica utilizada en el *mobbing* consiste en desgastar psicológicamente al trabajador o trabajadora hasta conseguir que se sienta excluido. La víctima va deteriorándose profesional y psicológicamente hasta perder su capacidad de autoestima, luego cae en la depresión, **desarrolla enfermedades psicosomáticas**, insomnio, así como tabaquismo, alcoholismo e incluso puede llegar al suicidio.

II. CARACTERÍSTICAS DE LA VÍCTIMA Y DEL ACOSADOR

Respecto a la personalidad de la víctima y del acosador, no existe un patrón único de conducta

que determine sus comportamientos. A partir de la bibliografía revisada hasta el momento, podemos decir que existen una serie de características de personalidad que están presentes en la mayoría de los casos.

- **Víctimas:** la mayor parte de las personas que han sido objeto de acoso psicológico en su trabajo suelen tener un elevado nivel de ética, son honrados, rectos, autónomos, con iniciativa, de alta capacitación profesional y populares entre sus compañeros.

El acosado o acosada, suele ser una persona a la que le gusta trabajar y rendir. Durante años, su actividad ha sido notablemente buena y, de repente, cae porque el acosador deja de darle trabajo para desprestigiarle.

La víctima del *mobbing* se siente incomprendida y sola frente a su enemigo, en una situación de escape, sin salida, en la que no sabe como ha entrado ni, con frecuencia, por qué. Muchas personas afectadas por el *mobbing* se preguntan todavía que han hecho mal, cuál fue su comportamiento equivocado que pudo provocar el odio de los demás hacia ellas.

- **Acosador:** algunas de las cualidades de personalidad que presenta son: alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso, compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es bastante mediocre profesionalmente y suele tener complejo de inferioridad.

El acosador puede tener mil motivos para acosar a la víctima: miedo a perder el trabajo o la posición en la empresa, de ser desplazado por la víctima, ansia de hacer carrera por encima de cualquier obstáculo y a cualquier coste, o simple antipatía o intolerancia hacia la víctima. El acosador puede actuar solo o buscar aliados para acosar a la víctima.

III. ¿CÓMO SE MANIFIESTA EL MOBBING ?

Lo más difícil del acoso psicológico en el trabajo es detectar cuándo comienza y por qué. En general, la víctima empieza a percibir agresiones solapadas o abiertas, pero no se da cuenta de la situación total que vive y muchas

veces se siente culpable. Esto dificulta la capacidad de reaccionar de la persona, por lo que la percepción del problema coincide ya con un grave deterioro de su salud. El acoso hacia una persona se manifiesta de diversas maneras:

1.- Manipulación de la comunicación: no informando a la persona sobre su trabajo, no dirigiéndole la palabra, no haciéndole caso, amenazándola, criticándola tanto con relación a temas laborales como de su vida privada.

2.- Manipulación de la reputación: comentarios injuriosos, ridiculizándole o burlándose de él/ella, propagando comentarios negativos acerca de su persona o la formulación repetida de críticas en su contra.

3.- Manipulación del trabajo: proporcionándole trabajos en exceso, monótonos, repetitivos, o bien sin ninguna utilidad, así como trabajos que están por encima o por debajo de su nivel de cualificación.

El mobbing presenta, a su vez, las siguientes fases de desarrollo:

1. Fase de aparición del conflicto: el acosado o acosada percibe que su relación habitual empieza a cambiar, le lanzan ataques directos (se critica y censura su trabajo de forma injustificada) y sobre todo, indirectos (oye que hablan mal de él/ella en relación a aspectos personales o profesionales).

Esta fase no constituye propiamente acoso psicológico y puede durar poco tiempo. Es donde se sitúa el "incidente crítico" que marca un antes y un después, y que se recuerda como el acontecimiento que supuso un cambio en las relaciones habituales entre el acosador y la víctima.

2. Fase de instauración del *mobbing*: comienzan las conductas violentas o de hostigamiento anteriormente señaladas. En general, la víctima empieza a percibir agresiones solapadas o abiertas, pero no se da cuenta de la situación global que vive y muchas veces se siente culpable. Esto dificulta la capacidad de reaccionar de la persona, por lo que la percepción del problema coincide ya con un grave deterioro de su salud.

Todo puede comenzar con algún pequeño acto aparentemente banal (un comentario malintencionado, un encogimiento de hombros o

una mirada hostil), que se convierte en el primer eslabón de una perversa cadena de humillaciones, maltratos y vejaciones, cuyo fin es desestabilizar psicológicamente a la víctima y lograr, finalmente, que renuncie a su puesto de trabajo.

A pesar de que estas conductas tienen formas de expresión muy variadas, presentamos a continuación algunas de las más habituales:

a) Ataque a la víctima a través de medidas organizacionales.

- Designar los trabajos peores o más degradantes.
- Designar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos.
- Designar tareas por debajo de sus cualificaciones o habilidades.
- No asignar ningún tipo de trabajo.
- Exceso de trabajo (presión injustificada o establecer plazos imposibles de cumplir).
- Tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación.

b) Aislamiento social.

- Restringir las posibilidades de comunicación por parte del superior o de los compañeros.
- Traslado a un puesto de trabajo aislado.
- Ignorar a la persona o no dirigirle la palabra.

c) Ataques a la vida privada de la persona.

- Críticas constantes a la vida privada.
- Terror a través de llamadas telefónicas.
- Atribución de fallos psicológicos y de falsas enfermedades.
- Burlarse de algún defecto personal.
- Imitar los gestos o la voz de la víctima.
- Ataques a las actitudes y creencias políticas y/o religiosas.

d) Violencia física.

- Acoso o violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Maltrato físico.

e) Agresiones Verbales.

- Gritar o insultar.
- Críticas permanentes al trabajo de las personas.
- Amenazas verbales.

f) Difusión de rumores falsos o difamación de la persona.

Esta fase ya puede ser considerada como *mobbing*.

3. Fase de intervención de la empresa o institución: después de un período de tiempo, la empresa puede intervenir tomando una serie de medidas encaminadas a la resolución positiva del conflicto, normalmente demasiado tarde, o bien a través de medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo a la mayor culpabilización de la víctima.

4. Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: la víctima sufre diversas manifestaciones de patología psicosomática, así como llegar a un diagnóstico de carácter psicopatológico que debe ser tratado. La víctima abandona la vida laboral después de sucesivas bajas, gran número de veces bajo el diagnóstico de depresión. En esta situación la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior experiencia de *mobbing*.

IV. FACTORES QUE FAVORECEN AL MOBBING

El mercado laboral actual basado en una menor estabilidad en el empleo, un mayor grado de competitividad y una situación laboral precaria, y otras relativas a las personas, al clima social y las condiciones de trabajo; así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y la dirección de la empresa o institución (a causa de una organización deficiente y una escasa comunicación, por desinterés de los mandos intermedios y superiores para adoptar decisiones, por falta de preparación de los superiores para gestionar conflictos). Y por otra parte por ciertas creencias de la dirección de la empresa o institución de que un estilo de mando autoritario que presiona sistemáticamente a los subordinados consigue una rentabilidad máxima o mayor rendimiento laboral.

Igualmente el *mobbing* viene propiciado por formas de trabajo que persiguen optimizar los

resultados sin tener en cuenta el **factor humano**, generando tensión y creando así las condiciones favorables para el *mobbing*.

En muchos otros casos se trata de una técnica de intimidación propio de empresas que no quieren, o no pueden, proceder al despido del trabajador/a.

V. CONSECUENCIAS DEL MOOBING

Las consecuencias psicológicas y físicas del acoso psicológico en el trabajo sobre las personas afectadas son devastadoras.

En lo **psicológico** son comunes el estrés, la ansiedad y la depresión.

En cuanto a las **dolencias físicas**, al bajar las defensas, aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos. Heinz Leymann, asegura que *“el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda donde las personas se pueden matar unas a otras sin correr el riesgo de ser enjuiciadas”*. Esta observación que puede parecer exagerada, se revela ajustada a las estadísticas: *en Suecia de un 10 a un 15 % de los suicidios está provocado por situaciones de acoso psicológico en el trabajo*.

La repetición continuada de estas conductas de acoso psicológico en el trabajo sobre las personas diana o víctimas, puede ser el origen de una serie de alteraciones en su salud. Teniendo en cuenta la definición que la O.M.S. hace de la salud (*“bienestar físico, psíquico y social, y no meramente ausencia de enfermedad”*), estas consecuencias negativas se pueden presentar en los distintos planos que la determinan. Algunas de las alteraciones que aparecen son:

1. EN EL PLANO PSICOFÍSICO

- Afectación muy diversa:
 - *Miedo acentuado y continuo.*
- Ansiedad, estado constante:
 - *Sentimientos de amenaza.*
- Generalización de la ansiedad:
 - *Sentimientos de fracaso.*
 - *Impotencia.*
 - *Frustración.*
 - *Infravaloración.*
 - *Apatía.*
- Trastornos emocionales.
- Distorsiones cognitivas:

- *Concentración.*
- *Atención.*
- *Memoria.*
- Comportamientos sustitutorios:
 - *Adicciones.*
 - *Conductas de evitación.*
- Agravación de problemas previos:
 - *Enfermedades.*
 - *Trastornos diversos.*
- Trastornos psicósomáticos:
 - *Somatizaciones múltiples.*
 - *Alteraciones del sueño.*
 - *Trastorno de la alimentación.*
- Trastornos de la conducta social:
 - *Susceptibilidad.*
 - *Hipersensibilidad.*
 - *Aislamiento.*
 - *Evitación.*
 - *Irritabilidad.*
 - *Agresividad.*
 - *Inadaptación.*
- Afectación grave:
 - *Indefensión.*
 - *Depresión grave.*
 - *Suicidio.*

2. EN EL CONTEXTO LABORAL

- Mal clima y ambiente de trabajo.
- Afectación de la cantidad y calidad del trabajo.
- Interferencias en los circuitos de información y comunicación.
- Descenso de la creatividad e innovación.
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.
- Mayor absentismo y bajas laborales.
- Aumento notable de las consultas al Servicio Médico.
- Aumento de la posibilidad de accidentes:
 - *Por desatención.*
 - *Por negligencia.*
 - *Por descuidos instantáneos.*
 - *Voluntarios.*

3. EN EL CONTEXTO FAMILIAR

- Malestar en las relaciones familiares.
- Agresividad e irritabilidad.
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.
- Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.
- Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.
- Afectación de la afectividad y del deseo sexual.
- Separación matrimonial.

4. SOCIALES Y COMUNITARIAS

- Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa.
- Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.
- Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios.
- Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.

VI. EVALUACIÓN

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso psicológico en el trabajo, no debemos quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; si no que **es necesario realizar un análisis causal de la situación**, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.

A tal fin, habrá que recoger información concreta sobre:

- Características personales del trabajador.
- Historia sociolaboral de la persona en su puesto actual y en puestos o empresas anteriores.
- Análisis y condiciones de trabajo de su puesto actual.
- Sucesión y frecuencia de los acontecimientos traumáticos origen del problema.
- Las consecuencias físicas, psicológicas, familiares y sociales.
- Cualquier otro dato que consideremos de interés para esclarecer el problema.
- El empleo de cuestionarios y el ajuste a los criterios establecidos (*por ejemplo en el Leymann Inventor y of Psychological Terrorization*), nos proporcionará criterios diagnósticos adicionales (ANEXO 1).

VII. PREVENCIÓN

Habría que estudiar formas de mejorar entre todos las condiciones de trabajo. Instalar la democracia en las relaciones laborales y consensuar códigos éticos o políticos, como se empieza a hacer en importantes empresas norteamericanas, pues se ha demostrado que a la larga producen más beneficios.

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso psicológico en el trabajo, no debemos

quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; si no que **es necesario realizar un análisis causal de la situación**, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.

Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene.

La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

En general, se trata de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándose éstas en el respeto mutuo y en la tolerancia. Además, podría ser eficaz: facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.

Entre las **medidas preventivas** que recomiendan los expertos en el tema, citamos las siguientes:

- Proporcionar un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal.
- Superior/es deberían desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano.
- Desarrollando desde el propio centro de trabajo reglas claras sobre resolución de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y al anonimato y que prevean sistemas de mediación y/o arbitraje.
- El entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en la empresa o institución.
- Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.
- También son muy convenientes los servicios internos de psicología.
- Por último se debe disponer de mecanismos para lograr el amparo judicial:

- Optando por la rescisión del contrato por voluntad del trabajador por graves incumplimientos contractuales del empresario, y la ventaja es que te otorga la misma solución que el despido improcedente, esto es, indemnización y posibilidad de prestación por desempleo.
- Solicitando una indemnización de daños y perjuicios por daños morales o psíquicos.
- O acudiendo al procedimiento por violación de los derechos fundamentales.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Calero JC, Navarro DR. Mobbing o acoso psicologico en el trabajo. Valencia (España): UGT-PV; 2004. p. 1-25.
2. Góngora YJ, Lahera MM, Rivas BL. Acoso psicologico laboral : Mobbing. Navarra (España): Graficas ABEGI; 2003.
3. Velásquez M. Marco jurídico del acoso moral o mobbing. Trabajo y salud 2002; (5); 7-10.
4. Unión Sindical de Madrid. Acoso Psicologico en el trabajo (Mobbing). Madrid (España): Unigraficas GPS; 2004.
5. Pastora B. Proyecto de intervención preventiva sobre violencia en el lugar de trabajo. Instituto regional de seguridad y salud en el trabajo; 2001.
6. Mobbing-NU. El acoso moral o psicologico entra en el DRAE. <http://www.moobing/acosomoral-mobbing.htm>
7. Leymann H. The Mobbing encyclopaedia. <http://www.leymann.se/English/frame.html>
8. Comunidad autónoma de Murcia: dirección laboral. Mobbing: acoso laboral. <http://www.carm.es/ctra/cendoc/legislacion/?id=363>
9. Piñuel I. La personalidad de las víctimas del mobbing. http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/printer_748.shtml
10. UGT. Mobbing: Acoso psicológico. <http://www.ugt.es/index1.html>
11. Piñuel I. Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa del despido. <http://www.ugt.es/mobbing/mobbing.html>
12. Pares M. Todo sobre el mobbing. 2004; <http://www.acosomoral.org/indexmobbing.htm>
13. Fidalgo VM. Acoso psicológico en el trabajo, mobbing. Ponència de cloenda del Curs de prevenció de riscos laborals (Barcelona, 1/2/2002).
14. Callieri MN. El acoso laboral y síndrome de estrés. 2002; <http://www.p psicoconsul.com/articulosPSI/acoso-laboral.htm>

ANEXO 1

INVENTARIO DE COMPORTAMIENTOS HOSTILES DE HEINZ LEYMANN**A).- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:**

- 1) El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
- 2) Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
- 3) Los compañeros le impiden expresarse.
- 4) Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
- 5) Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
- 6) Se producen críticas hacia su vida privada.
- 7) Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
- 8) Se le amenaza verbalmente.
- 9) Se le amenaza por escrito.
- 10) Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.)
- 11) Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

B).- Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

- 12) No se habla nunca con la víctima.
- 13) No se le deja que se dirija a uno.
- 14) Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
- 15) Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
- 16) Se niega la presencia física de la víctima.

C).- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

- 17) Se maldice o se calumnia a la víctima.
- 18) Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
- 19) Se ridiculiza a la víctima.
- 20) Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
- 21) Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- 22) Se fábulas o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
- 23) Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
- 24) Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
- 25) Se hace burla de su vida privada.
- 26) Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
- 27) Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
- 28) Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
- 29) Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por las víctimas.
- 30) Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
- 31) Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

D).- Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desaprobación profesional.

- 32) No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
- 33) Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
- 34) Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
- 35) Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
- 36) Se le asigna sin cesar tareas nuevas.
- 37) Se le hacen ejecutar trabajos humillantes.
- 38) Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

E).- Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

- 39) Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
- 40) Se le amenaza físicamente.
- 41) Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
- 42) Se le arremete físicamente pero sin contenerse.
- 43) Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
- 44) Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
- 45) Se agrede sexualmente a la víctima.