

## **EL MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO: un problema psicosocial.**

**José María León Rubio**

**Catedrático de Psicología Social**

**Universidad de Sevilla**

Acosar es someter sin reposo a pequeños ataques repetidos. Podríamos referirnos a “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud, etc.) que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”(Hirigoyen,2001).

El término Mobbing, proviene del verbo inglés “to mob”, que significa regañar, maltratar, asediar o atacar. Como sustantivo, “mob” significa muchedumbre y escrito con la primera letra en mayúscula “Mob” hace referencia a la mafia. Es decir, este término suele utilizarse para referir a una muchedumbre que asedia o persigue a alguien.

Konrad Lorenz, desde la Etología fue el primero en utilizar el término mobbing definiéndolo como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte que ellos.

En los años sesenta, Peter-Paul Heinemann, médico sueco, lo utiliza para referirse a las conductas hostiles de ciertos niños respecto a otros en las escuelas, y publica el primer libro sobre mobbing en 1972 en el que aborda la problemática de la violencia de grupo entre los niños.

Es en los años ochenta cuando Heinz Leymann, psicólogo alemán profesor de la Universidad de Estocolmo, utiliza el término mobbing para referirse a formas severas de acoso en las organizaciones. Son actitudes hostiles, frecuentes y repetitivas en el lugar de trabajo, que tienen siempre a la misma persona en el punto de mira. Esta situación surge, según Leymann (1996), de un conflicto degenerado y es una forma grave de estrés psicosocial. No es de extrañar que este concepto se extendiera en los años noventa entre los investigadores del estrés laboral, primero en los países escandinavos y luego en los de habla alemana.

En la actualidad, el término mobbing se sigue empleando en los países nórdicos y en Suiza. En Alemania, el profesor Dieter Zapf de la Universidad de Francfort y en Italia el profesor Ege, director del Centro de Investigación de Estrés Psicosocial y Mobbing, continúan desarrollando investigaciones sobre el tema.

Tal como señaló Leymann,el mobbing o acoso psicológico queda patente en las organizaciones en conductas de direccionalidad perversa, encaminadas a la destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo.

“El Mobbing es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”(Leyman,1996 p, 26.)

El Mobbing es definido por Leyman como:

“Encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de intentos o acciones consumadas, expresadas o manifiestas por una o varias personas hacia un tercero: el objetivo.”(Leyman, 1996, p 27.)

La definición de mobbing que más se utiliza hoy en día, por su carácter práctico y con el fin de dar mayor objetividad al fenómeno y poder diagnosticarlo, hace referencia a él como una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terroritation- LIPT), de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según la definición de Leymann. (Martín y Pérez, 2001)

Puede decirse que el mobbing constituye una forma característica de estrés laboral, aunque no han de confundirse ambos términos, como veremos más adelante. No ocurre exclusivamente por causas relacionadas con el puesto de trabajo (desempeño u organización del mismo), si no que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los individuos de la organización. Normalmente, en estas situaciones tiene lugar un conflicto asimétrico, en el que la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o posición superior a la del trabajador hostigado. El agresor/es utiliza algún argumento o estatus de poder, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico, para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

El acoso psicológico puede aparecer entre los propios compañeros de trabajo, de un superior a alguno de sus subordinados o incluso pueden darse casos de acoso a un superior por parte de sus subordinados (Piñuel, 2001):

En el caso del **acoso entre compañeros** puede ocurrir que:

- Un grupo de trabajadores intenta forzar a otro reciente a conformarse con las normas implícitas fijadas por la mayoría.
- Exista una enemistad de uno o varios compañeros.
- Un grupo de trabajadores la toma con su compañero debido a la mera falta de trabajo o aburrimiento.
- Se ataca a una persona minusválida o débil con la finalidad de que ésta se vuelva agresiva y entonces reprocharle su agresividad.

Hirigoyen (2001) se refiere a este tipo de acoso como *horizontal* y señala que es frecuente cuando dos asalariados rivalizan para la obtención de un puesto o ascenso.

Cuando el acoso se ejerce **de un superior hacia algunos de sus subordinados**, el abuso del poder toma protagonismo. El jefe se prevale de manera abusiva de la situación que ocupa en la organización para intentar reducir la influencia social de un subordinado en su entorno o bien para forzarlo a dejar su trabajo de modo voluntario, o a que solicite un cambio en el puesto

de trabajo o la baja laboral. Según Hirigoyen (2001), este tipo de acoso es el que tiene mayores efectos sobre la salud y puede tratarse de:

1. *Acoso perverso*: en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro o de valoración del propio poder.
2. *Acoso estratégico*: el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido.
3. *Acoso institucional*: se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal.

Por último, puede ocurrir que sea **el superior la víctima del acoso** por parte de sus subordinados. Aunque estos casos suelen ser pocos y normalmente terminar con el triunfo del jefe, pueden darse en la organización de dos formas (Piñuel,2001):

1. Un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo.
2. Un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia o autoritarismo del propio jefe desencadenante del acoso.

En el acoso ascendente también hay que considerar la posibilidad de falso alegato de acoso psicológico. La supuesta víctima, busca hacer daño a su superior y manchar su imagen con el fin de obtener determinados beneficios.

Por otro lado, Hirigoyen (2001) va más allá y añade un cuarto tipo de acoso, **el acoso mixto**. Con él se refiere al caso en el que una persona está en el punto de mira, bien porque lo hayan iniciado los colegas o la jerarquía, y esa designación se extiende a todo el grupo de trabajo. Es decir, si el acoso lo inician los colegas es porque la jerarquía consiente, y si lo inicia ésta es porque los colegas actúan como testigos mudos.

El estudio de la situación de mobbing en las organizaciones es muy complejo, ya que es muy frecuente que el acoso permanezca oculto o camuflado bajo otros supuestos problemas: Incompatibilidad de caracteres, estrés laboral, problemas de liderazgo, falta de habilidades sociales, tensión transitoria, problemas familiares de la víctima, estilos inapropiados de mando, liderazgo autoritario y falta de experiencia en la dirección, entre otros.

Por otra parte, en la mayoría de los casos, las organizaciones niegan el problema o no se sienten responsables del mismo aludiendo a (Piñuel,2001):

- El humor o sarcasmos a costa de otro como parte de la naturaleza humana.
- La falta de madurez de los involucrados.
- La naturaleza conflictiva de las relaciones humanas. El conflicto como punto de partida del management de la organización.
- La mano dura como estrategia de trabajo.

En las encuestas realizadas por Hirigoyen(1999; 2001) se encuentran diferencias entre el **sector público y el privado**. Así, parece que el acoso moral es más frecuente en el sector público aunque menos brutal que en el privado, en el que suele terminar con la marcha de la víctima. Por otro lado, en el sector público el mobbing aparece más ligado a los juegos de poder, mientras que en el privado está más relacionado con la productividad. El hecho de que en el sector público las tareas no sean fácilmente evaluables, no tengan objetivos bien definidos y a largo plazo o carezcan de puntos de referencia, propicia el abuso de poder, que es más frecuente que en el sector privado, en donde se dan más casos de acoso consciente y deliberado para que la persona se vaya por su propio pie.

Leymann(1996) señala que el mobbing presenta una secuencia de cinco fases que suelen ser recurrentes en los distintos casos de acoso con independencia del tipo de organización en la que se produzca:

1. **Incidentes críticos:** La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una bronca, un desencuentro entre personas que en un momento determinado adquiere mayor proporción. Esta primera fase no constituye propiamente acoso y suele durar poco tiempo.
2. **Acoso y estigmatización:** El acoso se desarrolla mediante comportamientos repetitivos que en otros contextos distintos del acosado no revestirían tanta importancia. Se utiliza la manipulación agresiva para estigmatizar a la víctima como tal.
3. **Intervención de la dirección:** Interviene la línea jerárquica y el acoso pasa a considerarse como un problema, pero el problema es la víctima, que debido al proceso de estigmatización previo es considerada la responsable de lo que sucede. Se llevan a cabo acciones dirigidas a terminar con el problema: la víctima. Continúa el proceso de estigmatización, la víctima se convierte en la “oveja negra” de la organización. A menudo se comete el error de atribución, más frecuente en aquellos departamentos en los que la responsabilidad de velar por la adecuación de los factores organizacionales es mayor.
4. **Solicitud de ayuda especializada y diagnóstico incorrecto.** Como se comentó con anterioridad, el diagnóstico de Mobbing es complejo por lo que suelen realizarse diagnósticos incorrectos basados en características de personalidad. Es sujeto se siente culpable de su acoso, se le estigmatiza entonces de desajustado, “loco”, destruyéndose su imagen pública y carrera profesional e impidiendo su rehabilitación profesional.
5. **Salida de la organización:** Las víctimas de Mobbing suelen pedir traslado, excedencias y en el peor de los casos llegan hasta el suicidio. Las que resisten en la organización, entran en una espiral de estrés caracterizada por bajas laborales intermitentes y continuas que reducen su productividad y al tiempo aumentan las probabilidades de despido.

Hemos visto a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de mobbing y qué formas puede adoptar, sin embargo, una clara delimitación del fenómeno requiere diferenciarlo de otras situaciones que se producen en el ámbito laboral y que pueden confundirse con situaciones de acoso psicológico.

**ESTRÉS:** Leymann(1996) lo define como un “estado biológico” y señala que las situaciones sociales y psicosociales generan estrés. Por otro lado, Selye (1956) señala que el estrés está constituido por agentes estresantes y por las reacciones del organismo sometido a la acción de dichos agentes.

En el acoso se pasa por una etapa de estrés, pero no podemos reducirlo a esto, sino que se va más allá. En este sentido, Hirigoyen (2001) habla de una primera etapa en la que el aislamiento de la persona es moderado y las agresiones se dirigen exclusivamente a las situaciones de trabajo (la persona está desbordada por el trabajo, se le asignan tareas sin proporcionarle los medios necesarios para realizarla, etc.). La víctima necesita tiempo para juzgar si es un trabajo específicamente destinado a ella, por lo que en esta etapa no es consciente de la situación de acoso y aparecen consecuencias sobre la salud semejantes a las producidas por la sobrecarga de trabajo o la mala organización del mismo. Esta etapa se prolonga si el sujeto no cae en la cuenta de que está siendo acosado o si las agresiones son sutiles o poco intensas. Cuando la persona empieza a tomar conciencia de la situación de acoso, es cuando ésta se va intensificando y haciendo más evidente. En este momento suele producirse, por parte del acosador, una negativa a la comunicación manifiesta, humillaciones, críticas malintencionadas del trabajo, así como actitudes y palabras injuriosas. A medida que la persona es consciente de la situación aumentan las consecuencias sobre la salud, ya que la víctima ve herida su dignidad y amor propio, experimenta desilusión y pierde la confianza en la empresa, compañeros y jerarquía. Además, si la persona se ha implicado mucho en su trabajo, el traumatismo es mayor.

El estrés en sí mismo no es negativo, sólo es destructivo cuando es excesivo y se prolonga en el tiempo, dando lugar a patologías como *el síndrome de estar quemado o burnout* o la *fatiga crónica*. Del mismo modo, puede decirse que el estrés labra camino al acoso psicológico, se puede pasar de uno a otro pero las consecuencias del mobbing son más devastadoras.

Para las personas estresadas el descanso es reparador y la mejora de las condiciones de trabajo les permite recuperarse. Sin embargo, en las víctimas de mobbing, la vergüenza y humillación persiste durante mucho tiempo aunque se producen variaciones en función de la persona, historia familiar y experiencias anteriores.

En el estrés no existe una intención de destruir a la persona; si las condiciones de trabajo son más duras es con el fin de hacer a la persona más eficaz, lo que ocurre es que podríamos decir que se ha producido un “fallo en la dosis”. Por otro lado en situaciones de mobbing, la persona está en el punto de mira de manera más o menos consciente. El objetivo no es mejorar la productividad u optimizar resultados sino librarse de esa persona.

**EL CONFLICTO:** Según Leymann(1996), el mobbing es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto. Por otro lado Hirigoyen(2001), matiza esta

aportación de Leymann y señala que si se produce acoso es porque no se ha logrado establecer adecuadamente el conflicto. Es decir, al plantear un conflicto adecuadamente, se expresan los intereses de las partes implicadas y los reproches se hacen en público, mientras que en situaciones de acoso se suele ocultar lo verbalizado. Los conflictos son dolorosos, pero si se plantean de forma correcta pueden ser útiles ya que en su origen subyace una necesidad de cambio. Si bien es cierto que los conflictos pueden ser fuente de riesgo, también lo son de oportunidad para(Costa y López, 1996):

- Promover la reflexión sobre la práctica profesional, sobre las redes de comunicación en el equipo, sobre las relaciones con los usuarios y las organizaciones de la comunidad.
- Actuar como motor de cambio y de mejoras técnicas, personales, profesionales y culturales.
- Efectuar el aprendizaje de las habilidades de negociación y para desarrollar la percepción de control y el sentido de autoeficacia personal ante las dificultades.
- Contribuir a establecer identidad grupal y cohesión cuando se resuelven de modo cooperativo.
- Establecer y ampliar nuevos canales de comunicación y mejorar el ajuste en las percepciones interpersonales y en los procesos de transmisión de información, rompiendo procesos sustentados en el rumor y los chismes.
- Fomentar el reconocimiento de la legitimidad de los diferentes puntos de vista y niveles de análisis dentro del equipo y facilitar de ese modo la disposición para el trabajo interdisciplinario.
- Crear en el equipo valores culturales favorables a la cooperación y la creencia de que el equipo es competente para hacer frente a la crisis.
- Que los directivos trasmitan un modelo de liderazgo participativo.

Los conflictos que tardan en resolverse siguen evolucionando de forma oculta y entonces se corre el riesgo de dar paso a procedimientos de mobbing. Es muy importante una buena comunicación, ya que una gestión del conflicto basada en procedimientos de evitación del diálogo por miedo a no saber abordarlos, hace que se pase de una situación en la que la relación entre interlocutores sea simétrica a una situación de crisis en la que se ve a la otra parte como “un problema” que hay que eliminar. En el mobbing no existe la mediación, se estigmatiza a la otra parte, y se establece una relación de dominante-dominado que no lleva al cambio u enriquecimiento de las partes sino al bloqueo u estancamiento del problema.

***EL MALTRATO DE LA DIRECCIÓN:*** nos referimos a las conductas tiránicas de ciertos directivos que someten a sus trabajadores a una gran presión y los tratan con violencia. La diferencia entre estas conductas y las de mobbing, está

en que las primeras son conocidas y sufridas por todos y se expresan abiertamente, mientras que los procedimientos de acoso son ocultos y van dirigido a una o varias personas con el fin de que abandone su trabajo.

Llegados a este punto cabría preguntarse lo siguiente: **¿Cuál es el origen del mobbing?**

Se han intentado dar respuestas a esta cuestión desde dos perspectivas: *organizacional y psicológica*.

La primera de ellas analiza las reglas de dirección de las empresas y cómo determinados contextos son favorecedores del mobbing y la segunda, el papel que juegan las características de personalidad e historia de cada individuo en este proceso.

Atendiendo al *nivel organizacional*, Hirigoyen (2001) habla de la nueva organización del trabajo, el cinismo y la perversidad del sistema, así como del papel propiciador de una sociedad narcisista.

En cuanto a la organización del trabajo, parece que es en los contextos particularmente estresantes donde aparece con más facilidad el fenómeno del mobbing. No obstante, el acoso no es generado por una carga excesiva de trabajo sino por un ambiente laboral en el que no hay regulación interna, ni en lo que respecta a los métodos de trabajo, ni en los comportamientos.

Hirigoyen habla de un mundo profesional cargado por la urgencia, en el que todo ha de hacerse de prisa y optimizando al máximo el tiempo debido a que si la persona no consigue los objetivos es considerada como inadaptada. Además, este tipo de situación hace que no quede tiempo para la comunicación e incluso para percibir si alguien lo está pasando mal a nuestro alrededor. En este tipo de contextos, los directivos reciben cursos de gestión de estrés, sin embargo señala Hirigoyen (2001), que el objetivo de estos cursos suele ser enseñar a estas personas a cómo llevar el estrés al límite para conseguir más eficacia en su trabajo, robotizan a las personas. Es importante considerar que el estrés no tiene por que ser negativo; trabajadores motivados llevarán bien el estrés que experimenten si la tarea que han de realizar tiene sentido y además, se les reconoce el trabajo realizado. Por otro lado, siempre experimentamos un cierto grado de estrés, lo que podemos hacer para evitar que se vuelva perjudicial para nuestra salud y provoque en nosotros comportamientos perversos y agresivos, es establecer señales de alarma y adquirir estrategias y recursos útiles para afrontarlo.

También los contextos que dificultan una buena comunicación son considerados de riesgo en la medida en que no permiten que circulen los mensajes y que se establezcan relaciones interpersonales positivas. Así, por ejemplo, la utilización de lenguajes técnicos codificados que excluyen a los no iniciados en las nuevas tecnologías, o la utilización de métodos adaptados a la nueva economía en los que se califica a los empleados en términos de cotizaciones y se utilizan criterios de referencia para decirles cómo ejecutar la tarea, simplifican la comunicación. El objetivo es mejorar la eficacia pero a costa de las relaciones. Los métodos de dirección suelen utilizar técnicas de

comunicación para motivar y resolver conflictos pero estos suelen ser muy codificados. En ellos se olvida el diálogo, la escucha, el respeto al otro y todos aquellos aspectos que pueden llevar a la persona a cambiar su punto de vista, a cuestionarse.

La comunicación también se ve dificultada por una organización rígida del trabajo y por un funcionamiento organizacional demasiado centralizado y compartimentado. Los responsables encuentran dificultades para valorar y recompensar a los empleados e incluso para pedirles las cosas a la cara. Esto hace que utilicen más las notas de servicio interno o que impongan lo que no se atreven a pedir en reuniones públicas, en la que el empleado no puede discutir. Hirigoyen (2001), señala que los directivos atienden a lo no dicho, a los malentendidos o sobreentendidos, a la imposición de una solución sin réplica. De igual modo, en este tipo de organizaciones se limita la información descendente, de forma que pueden establecerse cambios de estrategias o alianzas sin que se note. En cuanto a los conflictos, la psiquiatra señala que en las organizaciones tradicionales, más represivas, se ven antes los conflictos, mientras que en las organizaciones participativas y liberales que utilizan la seducción y la adhesión a valores, se dan más conflicto encubiertos y acoso moral.

En las organizaciones existe un lenguaje explícito y otro implícito (contrato moral, por ejemplo respecto al tiempo de trabajo), si no se siguen las reglas se corre el riesgo de ser rechazado por el grupo. Por otro lado, las víctimas de mobbing suelen verse afectadas por rumores. Son personas ingenuas, honestas, que se empeñan en decir lo que tiene que decir y hacer lo que se supone han de hacer, lo que aumenta el riesgo de que sigan falsas indicaciones.

Entrar en una organización supone aceptar su cultura, sus normas, valores, manera de pensar. En las organizaciones se soportan mal las diferencias, para ser aceptado es necesario ajustarse a su sistema de creencias y valores y al puesto que se va a desempeñar. Se elogia la creatividad al tiempo que se teme cualquier novedad en la forma de ver las cosas, se prefiere el conformismo intelectual o de forma, el formateo de las personas. (Hirigoyen, 2001).

Otro aspecto relacionado con el trabajo que puede jugar un papel importante en la aparición de conductas hostiles es la falta de reconocimiento del trabajo realizado. El trabajo que realizamos y cómo lo desempeñamos es muy importante en la estructuración de nuestra identidad. Con el trabajo afirmamos nuestras competencias, realizamos proyectos de vida, sueños. Podría decirse que el reconocimiento de nuestro trabajo es también el de nuestra identidad. Cuando no se reconoce nuestro trabajo perdemos motivación y deseos de implicarnos en él. La dirección considera a los empleados desde un punto de vista técnico, se interesa básicamente por los resultados que se obtengan; esto provocará en algunos empleados conductas de sumisión pero en otros rebeldía ya que incluso en algunas ocasiones, algunos superiores se apropian del trabajo de los empleados para darse méritos.

Estudios americanos ponen en evidencia que más que las condiciones de trabajo en sí, es la atención que la organización presta a las personas lo que tiene más impacto sobre el rendimiento. (Hirigoyen, 2001).

Atendiendo a lo anterior, podríamos hablar del cinismo del sistema, de formas de organización que pueden ser en sí mismas tóxicas, en las que no se protege a los empleados y se utiliza la manipulación y la mentira para obtener un mayor rendimiento de sus asalariados.

Los datos obtenidos no muestran con claridad la existencia de formas de organización que sean más proclives al acoso, sin embargo, se sabe que cuantas más jerarquías, más dependencia y más riesgo de acoso. Además, parece que determinadas orientaciones estratégicas, como la limpieza sistemática, pueden ser muy destructivas en sí mismas. El objetivo de rentabilidad conduce por sí mismo al acoso psicológico, si no los medios para conseguirlo (Hirigoyen, 2001).

En este tipo de organizaciones en las que se potencia la competitividad entre empleados y se busca el máximo rendimiento es difícil distinguir las situaciones de mobbing de las de estrés, no obstante, la diferencia básica está en la falta de respeto a la persona que caracteriza a la situación de acoso.

La perversidad del sistema, queda patente en determinadas ideas que son erróneas, como pensar en que si la persona deja a un lado sus intereses será más eficaz en el interés de la empresa o que es mejor empujar al empleado para que se marche que asumir el despido y el riesgo de movimientos sociales que éste puede provocar. También la perversidad se manifiesta en determinadas conductas dirigidas a crear problemas entre los empleados, por ejemplo, ante una reestructuración colocar a dos personas en el mismo cargo o situar a alguien bajo las órdenes de otra persona inferior en jerarquía con el pretexto de que es más veterano. En las organizaciones perversas no se imponen valores morales, la mentira, manipulación, corrupción se ve como algo normal. Al final, los empleados se centrarán en intereses personales y se despreocuparán de los intereses colectivos.

Podríamos decir que todo lo anterior viene propiciado, en cierto modo, por una sociedad narcisista en la que la imagen que ofrecemos es lo más importante y se descuida el auténtico valor de las personas, una sociedad dotada de superficialidad en la que lo que cuenta es llegar a la cima, el dinero, el éxito, obtener un buen currículum.

Martín y Pérez (2001) plantean las hipótesis de que el mobbing puede estar originado por fuertes desencuentros, diferencias o conflictos entre hostigadores y hostigados, o bien que el agresor ataca por pura distracción. Al igual que Hirigoyen, estos autores señalan la mala organización del trabajo y gestión de conflictos como favorecedores de mobbing.

Con respecto a la organización del trabajo apuntan como factores de riesgo:

- Métodos de trabajo y producción extremadamente pobres.

- Ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores.
- Existencia de múltiples jerarquías.
- Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o a la mala distribución de la misma.
- Deficiente organización diaria del trabajo.
- Existencia de líderes espontáneos no oficiales.
- Trabajo con bajo contenido.
- Conflictos de rol.
- Flujos pobres de información.
- Estilos de dirección autoritarios.

Por otro lado, dada la existencia de un conflicto, los superiores pueden negar la existencia del mismo o implicarse y participar activamente en él con el fin de estigmatizar a la persona hostigada.

En la misma línea, Piñuel (2001) hablan del déficit cualitativo o ausencia de tareas relevantes, burocratización y rigidez en las organizaciones, el caos y la desorganización interna; así como de un comportamiento organizacional basado en estilos de dirección autoritarios, fomento de la competitividad interpersonal como valor cultural, ausencia de ética empresarial, promoción inadecuada a posiciones de dirección (personas incompetentes o con rasgos psicopatológicos), falta de formación en management y liderazgo, fomento de un clima de inseguridad personal y laboral, y el presentar la solidaridad, confianza y compañerismo como valores sospechosos. Aspectos que como vemos coinciden con los señalados por el resto de autores.

Lo cierto es, que aunque seamos conscientes de todo lo apuntado con anterioridad, es difícil analizar las situaciones de mobbing, ya que el contenido y significado de muchos de los comportamientos y actitudes que se dan son difíciles de objetivar. Tendríamos que atender a la intención de los agresores, pero también a la atribución que hace el trabajador de esas intenciones. La *perspectiva psicológica* toma como objeto de análisis la realidad psíquica de los protagonistas. Ésta, dependerá de la historia personal de cada uno, la educación, las heridas pasadas, el carácter y la personalidad que van a determinar el modo en que la persona reacciona ante las agresiones, derivando esto en mobbing si fracasan sus esfuerzos por adaptarse.

Los estudios realizados indican que las características de personalidad de las víctimas pueden facilitar la aparición de mobbing pero no son determinantes. Todos podemos vernos envueltos en una situación de acoso, sin embargo, nuestras características de personalidad contribuirán a que evaluemos la situación y actuemos de una forma más o menos adaptativa. En este sentido, las conductas de afrontamiento activo, dirigidas a solucionar el problema, o

medidas tendentes a controlar las reacciones emocionales, serán más efectivas que las conductas de afrontamiento mal dirigidas o conductas evitativas (inhibición conductual o comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio como las adicciones) (Martín y Pérez, 2001).

Entre las características de personalidad que favorecen la situación de mobbing Piñuel (2001) señalan el siguiente perfil psicológico:

1. Personas de elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia.
2. Personas autónomas, independientes y con iniciativa.
3. Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional.
4. Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para líder de grupo.
5. Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y bienestar de los demás.
6. Personas con situaciones profesionales y familiares satisfactorias y positivas.

En este sentido, aunque enfatizando el carácter psicosocial de la situación de mobbing, Hirigoyen (1999; 2001) señala que no existe un perfil psicológico específico de las personas a las que se acosa si no contextos profesionales en los que el acoso moral se desarrolla con mayor facilidad, en los que las personas corren más riesgos. Determinadas condiciones personales pueden molestar a alguien o alterar el equilibrio del grupo, entre ellas apunta las siguientes:

1. Personas atípicas por su sexo, raza, etc.
2. Personas demasiado competentes o que ocupan mucho espacio, ya que pueden hacer sombra a un superior o compañero.
3. Los que se resisten al formateo, son demasiado honestos, dinámicos y escrupulosos, se supone que tienen un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura organizacional.
4. Personas que no tienen buenas alianzas o buena red de relaciones. Los hostigadores atacan a personas aisladas o rompen los vínculos de las personas que tienen redes.
5. Asalariados protegidos: representantes de personal, personas mayores de cincuenta años, embarazadas, personas del sector público. Cuanto más difícil es el despido, más probabilidad de que se den situaciones de mobbing.

6. Personas menos eficaces: no es lo bastante rápida, competente, tarda en adaptarse. Por parte de la jerarquía no hay necesidad de acoso a no ser que sea un asalariado protegido. Por parte de los compañeros se puede dar lugar a acoso si entorpece la eficacia colectiva.
7. Personas temporalmente debilitadas (por muerte de un familiar, problemas personales).
8. Víctima inocente o chivo expiatorio. El colectivo hace que todos los errores recaigan sobre un individuo o grupo; el tener a alguien como causante de los errores hace que el grupo esté de acuerdo en algo y calmar la cólera de los miembros. Se considera acoso en la medida en que la víctima es siempre la misma.

Unido a esto, Hirigoyen (2001) cita algunos factores personales que predicen una peor defensa ante las agresiones:

- Falta de amor propio: baja autoestima, inseguridad.
- Necesidad exacerbada de reconocimiento: toman las críticas a su trabajo como críticas personales.
- Personas demasiado escrupulosas: demasiado ética, honesta, no acepta determinados comportamientos del grupo.
- Personas muy implicadas en su trabajo: no sólo pretenden ser productivas, sino darle un sentido a su actividad, son idealistas.
- Personas muy sensitivas: tímidos, muy emotivos, ansiosos, se resienten más a las humillaciones, no aceptan las imperfecciones, etc.

Desde la perspectiva psicológica también se ha hecho hincapié en el estudio de si existe un perfil psicológico característico del agresor. Todos coinciden en afirmar que si bien determinados contextos pueden ser desestabilizadores para todo el mundo, no todo el mundo es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos predisponen a realizar en los contextos descritos con anterioridad conductas hostigadoras, otros, con valores morales más sólidos resisten (Hirigoyen, 1999; 2001). Así, para Piñuel (2001), la raíz patológica del comportamiento del acosador se encuentra en los rasgos psicópatas, narcisistas y paranoides que suele presentar. Los perversos narcisistas, como los llama Hirigoyen (1999, 2001), establecen relaciones basadas en juegos de fuerzas, desconfianza y manipulación. A estas personas les resulta imposible considerar al otro como ser humano y aceptar que sus diferencias pueden ser fuente de enriquecimiento, además, consideran a priori al otro como un rival al que hay que combatir. El agresor suele negar sus actos, justificarse por ellos; para él la otra persona es nula y no merece algo mejor, son hábiles seductores, saben como abrirse camino y arrastrar a su grupo hacia la perversidad.

A modo de conclusión, puede decirse que existen situaciones, contextos, e incluso sociedades favorecedoras de mobbing, sin embargo, aunque todos podemos estar expuestos a ellas y ser víctimas de agresiones o incluso agresores, determinadas características y situaciones personales pueden favorecer el que afrontemos de modo más eficaz los ataques o evitar que aún estando inmersos en sistemas perversos no desarrollemos conductas maliciosas. Seamos o no conscientes de esto, lo cierto es que determinar que factores están influyendo en una situación concreta de mobbing es muy difícil, debido a que los actos se producen en secreto, las víctimas se sienten avergonzadas y acaban sintiéndose culpables de lo que ocurre y los compañeros, “testigos,” permanecen en silencio por miedo a poder ser los próximos. Todo esto derivará en una serie de consecuencias a nivel personal, organizacional y social.

### ***¿Cuáles son las consecuencias del mobbing?***

#### *A nivel psicológico:*

- Ansiedad.
- Sentimientos de impotencia, fracaso y frustración.
- Baja autoestima.
- Distorsiones cognitivas.
- Problemas para concentrarse y dirigir la atención.
- Comportamientos sustitutos: drogodependencias, así como otro tipo de adicciones.
- Cuadros depresivos.
- Trastornos paranoides.
- Conductas suicidas.

#### *A nivel físico:*

- Dolores.
- Trastornos funcionales.
- Trastornos orgánicos.

#### *A nivel social:*

- Susceptibilidad e hipersensibilidad a las críticas.
- Desconfianza.
- Conductas de aislamiento, evitación y retraimientos.

- Agresividad, hostilidad, ira, rencor.
- Deseos de venganza.
- Pérdida de apoyo social. En la medida en que la persona sea capaz de mantener sus redes de apoyo, su salud se verá menos afectada.
- Abandono de la organización. A veces, la situación del mercado laboral o la edad de la víctima contribuye a que permanezca en el puesto de trabajo, por lo que su salud se verá más deteriorada.

*A nivel organizacional se ve afectado:*

- El desarrollo del trabajo: cantidad y calidad.
- El trabajo en grupo.
- Los circuitos de información y comunicación.
- Aumento de absentismo.
- Pérdida de fuerza en el trabajo.
- El clima social, en la medida en que no se establecen relaciones interpersonales positivas, se pierde cohesión y colaboración entre los empleados.
- El número de accidentes laborales: existe una relación entre el clima laboral y el incremento de accidentes de trabajo (negligencias, descuidos, accidentes voluntarios).

*A nivel familiar y social:* Tener a una persona en casa que está amargada, desmotivada, con algún trastorno psiquiátrico o con alguna adicción.

*A nivel de la comunidad:* produce un impacto económico debido a la baja productividad, costes de asistencia por enfermedad, pensiones por invalidez permanente, etc.

Sin duda, estas consecuencias van a tener repercusiones sobre la salud física y psicológica de la víctima, así como sobre su esfera social y desarrollo profesional. ¿cuáles son estos efectos?

## EFFECTOS SOBRE LA SALUD FÍSICA

1. Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica: olvidos, pérdidas de memoria, apatía, depresión, dificultades para concentrarse, etc.
2. Síntomas psicósomáticos de estrés: pesadillas, sueños vividos, dolores de estómago, diarrea, colon irritable, vómitos, náuseas, falta de apetito, sensación de nudo en la garganta, llanto.

3. Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo: dolores de pecho, sudoración, sequedad de boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire, hipertensión o hipotensión arterial neuralmente inducida.
4. Síntomas de desgaste físico producidos por un estrés mantenido durante mucho tiempo: dolores de espalda, dolores cervicales, dolores musculares (fibromialgias).
5. Trastornos del sueño: dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido, despertar temprano.
6. Cansancio y debilidad: fatiga crónica, flojera en las piernas, debilidad, desmayos, temblores.

## EFFECTOS PSICOLÓGICOS

1. Estrés postraumático: presencia de síntomas parecidos al estrés postraumático. A diferencia de la persona con estrés postraumático que ha experimentado un único suceso estresante, la víctima de mobbing a vivido repetidos ataques, amenazas, ridiculizaciones, con la sensación de estar en todo momento en el punto de mira del agresor. Esta sintomatología puede aparecer una vez ha terminado la situación de acoso, el acosado graba en su memoria los acontecimientos y los revive una y otra vez.

Selye(1956) señala las fases que suceden ante una situación estresante: alarma, resistencia y agotamiento. La susceptibilidad al estrés o el grado en que la persona lo experimenta viene determinada por cuatro factores:

- El grado de control percibido: la víctima experimentará más estrés en la medida en que perciba menor control sobre las agresiones del acosador.
  - El grado de predecibilidad de los ataques: el estrés será mayor en la medida en que no sea capaz de predecir el momento o la circunstancia del acoso.
  - La esperanza de mejora: cuanto menos posibilidades percibidas de mejorar su situación personal y/o laboral, mayor estrés.
  - El apoyo de otros: el estrés se incrementa en la medida en que la persona carece de apoyo y de la solidaridad de su familia, pareja, compañeros, amigos, etc.
2. Crisis nerviosa: no producida por una enfermedad mental subyacente, si no como respuesta a la situación de estrés.
  3. El suicidio: Leymann (1996) afirmaba que uno de cada cinco suicidios tenía como causa prioritaria una situación de acoso en el puesto de trabajo. En los casos de suicidio suelen coexistir los siguientes factores (Piñuel, 2001):
    - Falta de comprensión por parte de la víctima de la naturaleza del problema.
    - Desconfianza de la posibilidad de compartirlo con otros y buscar apoyo en ellos.
    - Trauma psíquico irresuelto.
    - Indefensión para afrontar y detener el acoso.
    - Complicidad de otros que niegan la existencia del problema.

- Naturaleza perversa, mentirosa y psicópata del acosador.
  - Ignorancia extendida en la sociedad acerca del acoso psicológico.
4. Síndrome de fatiga crónica: presencia de una serie de dolencias diversas e inespecíficas que tienen como núcleo la sensación de fatiga o un cansancio enorme que no desaparece con el descanso y que llega a anular la vida laboral de la persona que lo padece.
  5. Cambios en la personalidad de la víctima: se han descrito tres patrones básicos de cambio de personalidad como consecuencia de la situación de acoso:
    - Cambio permanente de la personalidad que se vuelve obsesiva.
    - Cambio permanente de la personalidad que se vuelve depresiva.
    - Cambio permanente de la personalidad que manifiesta síntomas de haberse resignado a la situación.

## EFFECTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y VIDA SOCIAL

1. La estigmatización de la persona como enferma por parte de sus compañeros.
2. Problemas con la pareja: la pareja no puede entender que se de este tipo de situaciones en la empresa, se reduce la comunicación, se cuestiona la postura adoptada por la víctima ante el acoso psicológico, el cónyuge se niega a que la víctima abandone el trabajo e incluso se produce la ruptura de la relación.
3. Daños en la esfera familiar y social: la víctima puede presentarse de forma violenta ante el cónyuge e hijos, aumentan los conflictos familiares, la morbilidad en los hijos, se reduce el apoyo familiar.
4. Precariedad económica: la víctima pierde sus bienes y derechos debido a las bajas laborales continuas, al abandono del trabajo, despido, a la dificultad que experimentan para encontrar un nuevo empleo, a los gastos que derivan de los procesos legales. La persona se encuentra, cada vez más, con la necesidad de tirar de sus ahorros y llega incluso a tener que vender sus propiedades.

## EFFECTOS EN LA ESFERA PROFESIONAL

Pérdida de la empleabilidad debida a:

- Abandono de su puesto de trabajo durante temporadas largas. Esto hace que la persona pierda las capacidades y habilidades necesarias para realizar sus tareas, y cuando las realiza se le critica con el fin de generarle inseguridad e incrementar la probabilidad de que cometa errores.
- Se elimina la comunicación de otros compañeros con la víctima, por lo que disminuyen los contactos y la posibilidad de que la víctima pueda intercambiar conocimiento y enriquecerse profesionalmente.

- Se distorsiona la información que se le da y se le engaña con el fin de inducirle a error en su trabajo.
- Se le restringe en su derecho a ser formado, por lo que tiene dificultades para capacitarse.
- Se levantan calumnias y rumores que afectan a la imagen profesional que puede dar a terceros.
- Se distorsiona la calidad de su desempeño mediante evaluaciones negativas proporcionadas por el hostigador.

Si la persona continúa en su puesto de trabajo entrará en una espiral de estrés, de tal modo que ante el deterioro físico y psíquico, la persona aumentará sus bajas y absentismo. Esto, a su vez, provocará más conductas de hostigamiento que volverán a acrecentar la experiencia de estrés y los problemas de salud, lo que llevará a nuevas bajas, y así sucesivamente. Por otro lado, si abandona la organización, tendrá muchos problemas para encontrar un nuevo puesto; primero, porque la recuperación es larga, y segundo, porque la situación que ha vivido ha producido una estigmatización de su imagen personal y profesional. Todo lo cual, unido a que a veces los agresores se empeñan en destruir la carrera profesional de la persona, hasta el punto de hablar con otras organizaciones para que no la contraten, convertirá la vida del acosado en un verdadero infierno.

### ***¿Cómo intervenir?***

La intervención puede llevarse a cabo con el fin de atajar el problema, una vez ha aparecido, o para prevenirlo. En ambos casos, es conveniente dirigir nuestras actuaciones a nivel individual, organizacional y social.

Como se ha comentado, la evaluación de mobbing es una tarea difícil y compleja, dado su carácter oculto y la subjetividad que entraña. Los estudios realizados se han centrado en la evaluación de los siguientes aspectos (Martín y Pérez, 2001):

**PREVALENCIA:** se evalúa cuántos trabajadores de una organización de trabajo se ven afectados por una o varias de las situaciones descritas en la definición de mobbing, con la frecuencia y duración especificadas (1vez a la semana, al menos 6 meses).

**TIPO Y MAGNITUD DE SUS CONSECUENCIAS:** y la relación que guardan éstas con la situación de mobbing.

**INCIDENCIA Y/O MAGNITUD:** se suele utilizar el “Leymann Inventory of Psychosocial Terrorization,”(LIPT). (Leymann, 1990).

**EVALUACIÓN DE LA SINTOMATOLOGÍA PSICOSOMÁTICA GENERADA POR LOS PROCESOS ESTRESANTES:** se suele utilizar el “Test de Salud Total”(TST) (Langer, 1962). y el “Cuestionario General de Salud” (GHQ) (Goldberg, 1972).

Sin embargo, los cuestionarios sólo pueden servirnos como screening, debido a que los trabajadores acosados tienen dificultad para expresar su situación real o describirla fielmente. Estudios realizados, muestran que las víctimas señalan las consecuencias personales pero no las relacionan con la situación de mobbing. Es por ello, que la intervención suele llevarse a cabo cuando es demasiado tarde y las personas se encuentran deterioradas física y psicológicamente por las continuas conductas de hostigamiento que han recibido. En estos casos, suele llevarse a cabo una intervención médica y psicológica individualizada.

La intervención psicológica se centra en que la persona pase por cuatro fases (Piñuel, 2001):

1. Identificación del problema como mobbing.
2. Desactivación emocional.
3. Elaboración de la respuesta de acoso mediante la extrayección.
4. Superación del problema e integración del mismo en la perspectiva vital de la víctima.

Este tipo de intervención suele realizarse fuera de las empresas, debido a que éstas carecen de sistemas adecuados para resolver los problemas a nivel laboral y para prevenirlos. Como hemos visto, cuando se detectan los casos de mobbing ya es demasiado tarde para la víctima, por lo que será necesario que las organizaciones cuenten con métodos y estrategias para atajar el problema, pero sobre todo para prevenirlo, bien sea a nivel primario (antes de que aparezca), como a nivel secundario (cuando se encuentra en sus primeras fases).

La prevención del mobbing tiene sentido desde el momento en que consideramos este problema como un accidente laboral, y los factores que lo originan como factores de riesgo para el trabajador.

## **BIBLIOGRAFÍA A CONSULTAR**

Costa, M. y López, E. (1996). Los secretos de la dirección. Madrid: Pirámide.

Hirigoyen, M. (1999). El acoso moral. Barcelona: Paidós.

Hirigoyen, M. (2001). El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Paidós.

Leymann, H (1996). Mobbing. La persecution au travail. Éd. Du Seuil, París.

Piñuel, I (2001). Mobbing. Santander: Sal Térrea.

Martín y Pérez (2001), El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. NTP-476, INSHT.

## **DIRECCIÓN DE INTERNET A CONSULTAR**

<http://www.mobbing.nu>