

FACULTAD DE  
CIENCIAS  
JURÍDICAS



**TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES**

**MOBBING**

**José M<sup>a</sup> Montes Navío**

**DIRECTOR**

**José Javier López Goñi**

**CO-DIRECTOR**

**Javier Fernández Montalvo**

**Pamplona**

**[6 de junio de 2014]**

## **Resumen**

*Mobbing*, acoso laboral, psicoterror, acoso moral, siempre ha existido y lo hemos sufrido, incluso sin darnos cuenta. Aceptamos vivir con “depredadores” que nos acechan en distintos ámbitos de nuestra vida con el fin de eliminarnos.

En el presente trabajo se pretende definir el concepto y diferenciarlo de otros. Cómo y por qué se llega al *mobbing* en nuestra sociedad moderna. Qué consecuencias psíquicas, sociales y económicas tiene el *mobbing* sobre la persona que lo padece. Destacar que el objetivo final del *mobbing* es acabar con la víctima a nivel profesional y la repercusión que puede tener en el todo de la persona. ¿Existe un perfil de acosador y de víctima de *mobbing*? ¿Cómo podemos combatir el *mobbing*?

La primera encuesta que se realiza en España sobre la violencia en el entorno laboral muestra, según resultados, que los trabajadores más jóvenes y los que más tiempo llevan en la empresa son los que suelen ser más atacados.

*Palabras clave:* *mobbing*; empresa; trabajo; acosador; víctima

## ÍNDICE

<b>I. ORIGEN DEL CONCEPTO DE <i>MOBBING</i> O ACOSO LABORAL. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>II. LO QUE NO ES <i>MOBBING</i></b> .....	<b>6</b>
1. El <i>mobbing</i> o acoso psicológico no es estrés .....	6
2. <i>Mobbing</i> no es lo mismo que conflicto en la empresa .....	7
3. <i>Mobbing</i> no es bullying.....	7
4. <i>Mobbing</i> no es harassment .....	8
5. <i>Mobbing</i> no es whistleblowers.....	8
6. <i>Mobbing</i> no es ijime.....	8
<b>III. PROCESOS QUE SE SUELEN LLEVAR A CABO EN EL <i>MOBBING</i></b> .....	<b>8</b>
1. Desarrollo del proceso de <i>mobbing</i> .....	11
<b>IV. CONSECUENCIAS DEL <i>MOBBING</i> SOBRE LA SALUD</b> .....	<b>13</b>
1. Consecuencias psicológicas para la víctima.....	16
<b>V. EL CRIMEN PERFECTO</b> .....	<b>17</b>
1. Consecuencias en las relaciones interpersonales y vida social de la víctima.....	17
2. Deterioro a nivel familiar y social.....	19
<b>VI. EL PERFIL DEL ACOSADOR</b> .....	<b>19</b>
<b>VII. PERFIL DE LA VÍCTIMA</b> .....	<b>20</b>
<b>VIII. QUÉ HACER</b> .....	<b>21</b>
<b>IX. PROTOCOLO ANTI-<i>MOBBING</i> EN LA EMPRESA</b> .....	<b>24</b>
<b>X. RESUMEN DEL BARÓMETRO CISNEROS I SOBRE “VIOLENCIA EN EL ENTORNO LABORAL”</b> .....	<b>26</b>
1. Perfil de las víctimas del <i>mobbing</i> .....	27
2. El deterioro psicológico .....	28
3. El hostigamiento psicológico: su intensidad y su frecuencia .....	28
<b>XI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>33</b>

## I. ORIGEN DEL CONCEPTO DE *MOBBING* O ACOSO LABORAL. MARCO TEÓRICO

No se ha normalizado el término y hay autores que lo denominan acoso laboral, acoso moral, *mobbing* y psicoterror laboral, entre otros.

El término *mobbing* procede del verbo inglés *to mob* que significa “acosar, asaltar, atropellar, atacar en masa a alguien”. Fue acuñado por Konrad Lorenz “Para describir los ataques de un grupo de animales débiles contra otro más fuerte de la misma especie o de otra”.

Analizando su evolución, quien introdujo el concepto de *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo para definir de forma operativa este fenómeno fue Heinz Leymann, psicólogo de origen alemán establecido en Suecia. Leymann considera que se puede hablar de *mobbing* en aquellas situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica, ejercida de forma sistemática (al menos una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (más de 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

Fue por primera vez en 1976 cuando el psiquiatra americano Carroll Brodsky relató en su libro *The harassed worker* casos típicos de acoso psicológico en el trabajo, destacando las consecuencias negativas de estos comportamientos sobre la salud mental, física y sobre el rendimiento del trabajador.

Sin embargo, el *mobbing* o acoso psicológico no comienza a estudiarse en el ámbito laboral hasta 1984, con la publicación de un informe del *National Board of Occupational Safety and Health* de Estocolmo realizado por Leymann y Gustafsson, al que siguieron varios estudios y proyectos de investigación, principalmente en los países de Europa del Norte.

En Reino Unido, con la aparición de un libro divulgativo en 1992 y la realización de programas de televisión, la periodista Andrea Adams propició la difusión de este fenómeno que llamó la atención de los investigadores y de la opinión pública.

Más tarde, en 1998, Marie-France Hirigoyen publicó en Francia un libro sobre *mobbing*. En él expone un recorrido sobre el acoso en distintos ámbitos de la vida

cotidiana, en la pareja, en la familia y en la empresa. En un segundo libro, publicado en el año 2000, centra la exposición en el acoso moral en el trabajo que lo define como:

“Toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo<sup>1</sup>”.

De todas formas, como explica Marie-France Hirigoyen en su libro *El acoso moral en el trabajo*, el acoso psicológico es la clase de violencia, muchas veces invisible, suministrado en pequeñas dosis y que, sin embargo, es letal.

La autora continúa diciendo que los distintos tipos de agresión pueden ser diferentes según los niveles socioculturales y sectores profesionales. En los sectores de producción de menor nivel, la violencia tiende a ser, verbal o física. En cambio, si nos movemos a niveles de más responsabilidad, así como en la escala sociocultural, las agresiones son más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir.

Muy relacionado con la definición de *mobbing*, la Real Academia de la Lengua Española define acoso como, perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona.

Las primeras investigaciones en España sobre “violencia en el entorno laboral” se llevaron a cabo por el profesor Iñaki Piñuel y Zabala, quien dirigió dos investigaciones CISNEROS I y II (Cuestionario Individual sobre Sicoterror, Ninguneo Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) con alumnos de las escuelas universitarias de Estudios Empresariales. Más adelante en el título X se comentará al respecto.

Como he dicho anteriormente, existe cierta confusión en cuanto a lo que se entiende por el término *mobbing* y otros términos que definen otras situaciones que pudieran ser parecidas, de modo que estableceré una distinción de los diferentes conceptos en el apartado siguiente.

---

<sup>1</sup> HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE *El acoso moral en el trabajo*. Paidós Contextos, Barcelona, 2001, Pág. 19

## II. LO QUE NO ES MOBBING

### 1. El *mobbing* o acoso psicológico no es estrés

El *mobbing* pasa por una fase de estrés laboral, pero no se define como tal. Como dice Heinz Leymann en su libro *Mobbing, La persecución en el trabajo*.

“El estrés es principalmente un estado biológico y que las situaciones sociales y socio-psicológicas generan estrés, comprendiendo que el estrés es una sobrecarga de trabajo y malas condiciones en este”<sup>2</sup>

Tal como se ha comentado anteriormente, la autora Hirigoyen en *El acoso moral en el trabajo* también considera que el acoso moral (entendiendo por acoso moral, acoso psicológico) es mucho más que estrés, concibiéndolo como una etapa más del concepto *mobbing*.

Si vemos la definición del propio Hans Selye, el primero en usar este término:

“El estrés está constituido a la vez por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante”<sup>3</sup>.

Es por ello que, en un primer estado de acoso psicológico poco se distingue, en cuanto a los efectos sobre la salud, del estrés como consecuencia de la sobrecarga de trabajo puesto que el acosado no tiene conciencia de la tormenta que se está formando a su alrededor y por lo tanto no puede vincular su estado con lo que realmente está generando el problema.

La fase del acoso psicológico aparece cuando la persona, objetivo del blanco del acosador, percibe lo que se está tramando contra ella. Las consecuencias sobre el psiquismo son mucho más graves cuando uno toma conciencia de que se le quiere hacer daño. Esto produce una herida emocional, desconfianza, sentimiento de haberse quedado, de repente, solo e indefenso. El traumatismo será mayor cuanto más se haya entregado uno a la empresa. Esto no es estrés.

---

<sup>2</sup> LEYMAN H, *Mobbing, La persécution au travail, Éd. Du Seuil, Paris, 199, P.26*

<sup>3</sup> SELYE H. *A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents* Classic Article - The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences 1998;10: 230a-231

Es cierto que el estrés, si es continuado en el tiempo, puede agotar, o quemar (*Burn out*), a una persona y llevarla a estados depresivos; pero el acoso es destructivo en sí mismo con consecuencias mucho más graves sobre la salud. El fin es aniquilar, en principio laboralmente, al acosado.

Hirigoyen continua diciendo que en el caso de estresados, con un buen descanso relajante y la mejora de las condiciones de trabajo le permite una recuperación física y mental y puede volver a desempeñar su cometido sin problemas. En el caso del acosado, la vergüenza y la humillación persisten durante mucho tiempo, aunque las consecuencias van a depender de la personalidad de los individuos. Es difícil medir el perjuicio contra la integridad o moral de una persona pues este daño causado también dependerá de las experiencias pasadas.

## **2. Mobbing no es lo mismo que conflicto en la empresa**

Para Heinz Leymann<sup>4</sup> el *mobbing* es siempre el resultado de un conflicto profesional mal resuelto, pero Hirigoyen considera que si hay acoso psicológico es precisamente porque no se ha llegado al conflicto. La diferencia radica en que en un conflicto se suelen poner las cartas sobre la mesa, pero en caso de acoso no se llega a expresar lo que nos molesta o incomoda de la otra persona. Los conflictos evidencian la necesidad de cambios. Y los cambios dan oportunidad de poder afianzar nuestras posturas y crear alianzas de interés. La lucha puede ser encarnizada, pero es una guerra abierta y sabes que se está en guerra y, como en éstas, hay unas normas, límites y un poder de regulación. Todos vuelven a ocupar su lugar y en tanto no se ha resuelto el conflicto, se tiende a prolongar la situación buscando aliados pero lo que hay que evitar es que esa situación llegue a ocultarse y que continúe en lo sumergido, pues si tal es el caso, seguirá su curso de una forma ya no visible pudiendo dar pie a estrategias de guerrillas de acoso psicológico.

## **3. Mobbing no es bullying**

El término *bullying*, según dice Hirigoyen (2001), se utiliza para describir las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros. Luego, el término se amplió a las “novatadas” que sufrían

---

<sup>4</sup> LEYMANN H. *mobbing*, Seuil, París, , 1996

los soldados dentro del ejército, en grupos de deporte, en la vida familiar, respecto a las personas mayores y en el mundo Laboral.

#### **4. Mobbing no es harassment**

Es también necesario diferenciar el *mobbing* del término *harassment* (hostigamiento). Este concepto fue utilizado por Carroll Brodsky en su libro titulado *The Harassment Worker* (1976), el cual lo define como ataques sistemáticos y repetidos de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla. Puntualiza sobre los efectos destructivos que tiene sobre la persona pero tampoco podemos decir que esto sea lo mismo que el *mobbing*.

#### **5. Mobbing no es whistleblowers**

Literalmente lo podríamos traducir como el que da la voz de alarma. Es decir, los que se atreven a denunciar hechos o situaciones en la empresa que se consideran injusticias, contrarias a la ley o perjudiciales. Los que denuncian estos hechos o situaciones son objeto de las represalias de los afectados mediante acoso psicológico con el objetivo de hacerle callar. Hirigoyen añade que en realidad es equiparable a lo que denominamos acoso psicológico pero nunca se ha incluido como tal.

#### **6. Mobbing no es ijime**

En japonés *ijime* significa acoso, y describe las humillaciones y bromas que se llevan a cabo en los colegios. En las empresas niponas también se utiliza este término para “meter en cintura” a los nuevos trabajadores de las empresas o a los inconformistas con el grupo. Se podría explicar este fenómeno con el refrán japonés: Al clavo que sobresale le golpea el martillo.

Leymann en su artículo *The Content and Development of mobbing at Work* (1996) explica que una apropiada identificación de las diversas actividades hostiles pueden ayudarnos a entender la estructura del proceso de *mobbing*.

### **III. PROCESOS QUE SE SUELEN LLEVAR A CABO EN EL MOBBING**

Aunque aparentemente estos hechos de acoso puedan formar parte de la relación normal del hombre en sociedad, en este caso la empresa, la frecuencia en la que se producen durante un periodo de tiempo y uso continuado es el detonante para que la



situación sea perjudicial para la víctima y es lo que nos evidenciará si estamos ante una situación de acoso psicológico.

Leymann hace una descripción de los tipos de acoso dividiéndolos en cinco grupos que incluyen las 45 preguntas de Leymann, denominadas LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*). Cuestionario para evidenciar si se está viviendo una situación de *mobbing*.

- **Si hay posibilidades de comunicación.**- Si no se dan la posibilidad de una comunicación adecuada: No se da la oportunidad a la víctima para que se comunique, es silenciada, se llevan a cabo críticas destructivas sobre el trabajo que desarrolla, amenazas, rumores, comentarios negativos, desacreditación con el objetivo de desplazar a la víctima del grupo.
  - El jefe o acosador no deja a la víctima que se comunique.
  - Se interrumpe a la víctima cada vez que habla.
  - No se le deja expresarse.
  - Sus compañeros se ensañan contra la víctima con gritos y faltando al respeto.
  - Se producen ataques verbales al trabajo realizado.
  - Se critica la vida privada de la víctima.
  - Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
  - Se le amenaza verbalmente.
  - Se le amenaza por escrito.
  - Se evita el contacto con la víctima (apartándole la mirada, desdén o menosprecio, etc).
  - Se le ningunea en presencia de otros.
  
- **Repercusión sobre la relación social.**- Si los compañeros del trabajo ya no hablan o no se relacionan con la víctima o si tienen una instrucción de un superior al respecto, o si se le aísla físicamente alejándole de sus compañeros, o si se le hace el vacío, etc.
  - No se habla nunca con la víctima.

- No se le deja que se dirija a uno.
  - Se le designa su puesto alejado de sus compañeros.
  - Se le prohíbe a los compañeros hablar con la víctima.
  - Se niega la presencia física de la víctima.
- **Repercusión sobre la reputación de la víctima.-** Si hablan mal de él o ella a sus espaldas, si le ridiculizan, si se mofan de un defecto que esta persona tenga, forma de expresarse, su ética o moralidad y todo lo relacionado con su persona.
- Se maldice o calumnia a la víctima.
  - Se propagan rumores y cotilleos orquestados por el acosador o por el “gang” de acoso.
  - Se ridiculiza a la víctima.
  - Se rumorea que la víctima tiene una enfermedad mental.
  - Se intenta forzar a la víctima a que se someta a un examen psiquiátrico.
  - Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
  - Se imita su forma gesticular, de hablar, talante para ridiculizarlo.
  - Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
  - Se hace burla de su vida privada.
  - Se hace burla de sus orígenes o nacionalidad.
  - Se le obliga a realizar trabajos humillantes.
  - Se monitoriza, anota, registra y consigna injustamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
  - Se cuestionan las decisiones tomadas por la víctima.
  - Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
  - Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

- **Repercusión sobre el trabajo que desarrolla.**- Si no se le asigna ningún tipo de trabajo, o si le asignan trabajos por debajo de su categoría, etc.
  - No se le asigna trabajo alguno a la víctima.
  - Se le priva de cualquier ocupación y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
  - Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
  - Se le asignan tareas inferiores a su capacidad o nivel profesional.
  - Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
  - Se le obliga a llevar a cabo trabajos humillantes.
  - Se le asignan tareas superiores a su competencia profesional.
  
- **Repercusiones sobre la salud de la víctima.**- Si se le asignan trabajos peligrosos, si recibe amenazas físicas o si es atacado físicamente, o si es acosado sexualmente, etc.
  - Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
  - Se le amenaza físicamente.
  - Se le agrede físicamente de una forma leve a modo de advertencia.
  - Se le agrede físicamente pero sin contenerse.
  - Se le ocasionan gastos con la intención de perjudicarlo.
  - Se le ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio particular.
  - Se agrede sexualmente a la víctima.

## **1. Desarrollo del proceso de mobbing**

Anteriormente hemos aprendido a diferenciar lo que es el *mobbing* de lo que no, y los procesos que se suelen llevar a cabo. Es ahora cuando se debe describir el desarrollo de dicho proceso.

El *mobbing* puede adoptar distintos procesos o formas dependiendo del tipo de sociedad y época en la que ocurra. Hoy en día, con las nuevas tecnologías y las redes sociales, puede experimentar otras variaciones y alcanzar una mayor influencia en el entorno privado, social y en el lugar donde trabaja la víctima, siendo, si cabe, más destructivo.

- *Incidentes críticos.* Todo puede empezar con un conflicto que va cogiendo mayor volumen, aunque es difícil saber cómo un conflicto lleva a una situación de *mobbing*. La fase de conflicto puede durar muy poco mientras que cuando se entra en la fase de *mobbing*, más propiamente dicho, se estigma a la persona por parte de compañeros y/o jefes.
- *Mobbing y estigmatización.* Las actividades que se llevan a cabo en el *mobbing*, pueden verse dentro de una normalidad y como parte del día a día en la relación entre las personas y no se considerarían como agresiones o intentos de aislar a la víctima. Sin embargo, estar sometido a esta agresión a diario y por un tiempo prolongado da un giro a la situación estigmatizando a la persona en cuestión con el único objetivo de causar daño a la víctima, con la principal característica de la manipulación agresiva por parte de los acosadores.
- *Departamento de Recursos Humanos.* Cuando el tema llega al departamento de recursos humanos, generalmente la situación ha alcanzado un nivel en el que el responsable del departamento es posible que no pueda analizar la situación de una forma objetiva y se vea influenciado por lo que haya oído hasta la fecha de la persona “objetivo del acoso” e intentar resolver de una forma rápida “la patata caliente que tiene entre las manos”. Dice Leymann que la mayoría de las veces se violan los derechos de la víctima porque el departamento tiene que aplicar el derecho laboral y bajo el punto de vista del rendimiento de esa “persona-víctima” para la empresa. Ya la víctima ha quedado estigmatizada y catalogada.
- *Exclusión.* En cuanto a la situación de *mobbing* en el trabajo, los efectos sociales de despedir a las personas mucho antes de su tiempo de jubilación son conocidos, aún más si es a partir de los 50 años cuando ocurre el hecho. Es muy posible que esto desemboque en enfermedades

graves que le haga a la víctima buscar ayuda en médicos o psicólogos. A esto habría que añadir que fácilmente la víctima podría ser diagnosticada incorrectamente por el profesional por no creer o entender su situación o por no realizar las averiguaciones oportunas. De todas formas los diagnósticos incorrectos podrían ser paranoia, maniaco-depresión o problemas relacionados con la personalidad.

Leymann enfatiza que se está hablando de un ataque que se realiza en los lugares de trabajo que conducen a unas consecuencias nefastas para la persona-víctima en el aspecto legal, social, económico y psicológico. Estas consecuencias son tan graves y desproporcionadas que se tiene que poner de manifiesto que es un atentado contra los derechos de las personas, resaltando que en las sociedades altamente industrializadas, el lugar de trabajo es el único “campo de batalla” donde unos a otros se pueden “matar” sin correr el riesgo de ser juzgados. El *mobbing* mata como trabajador y socialmente.

En Suecia se descubrió que entre un 10-20% de los suicidios habidos eran como consecuencia del *mobbing* padecido en el trabajo. Esto nos lleva a la pregunta de si los conflictos en el trabajo deberían dejarse hasta desembocar en situaciones de *mobbing*. Deberían considerarse como agresiones físicas, aunque estos son daños psicológicos con tremendas consecuencias que afectan de por vida.

Pues como señala Iñaki Piñuel en su libro “*Mobbing*”.

“El acoso laboral tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.”<sup>5</sup>

#### **IV. CONSECUENCIAS DEL MOBBING SOBRE LA SALUD**

---

<sup>5</sup> PIÑUEL Y ZABALA I., “*Mobbing*”, 2001, pag. 55

Después de analizar el desarrollo del proceso del *mobbing*, es necesario conocer de qué manera influye sobre la salud de la persona acosada.

La víctima de acoso psicológico o *mobbing*, por parte de uno o varios acosadores, puede manifestar, una serie de enfermedades físicas cuyo origen se encuentra en los ataques que recibe de una forma constante a lo largo de un tiempo (mínimo 6 meses como indicaba Leymann).

Una descripción de las mismas la hace Piñuel:<sup>6</sup>

- Efectos cognitivos e hiper-reacción psíquica
  - Olvido y pérdida de memoria.
  - Dificultades para concentrarse.
  - Decaimiento/Depresión.
  - Apatía-falta de iniciativa.
  - Irritabilidad.
  - Inquietud/Nerviosismo/Agitación.
  - Agresividad/ataques de ira.
  - Sentimientos de inseguridad.
  - Hipersensibilidad a los retrasos.
  
- Síntomas psicósomáticos de estrés
  - Pesadillas/Sueños vividos.
  - Dolores e estómago y abdominales.
  - Diarreas/Colón irritable.
  - Vómitos.
  - Náuseas.
  - Falta de apetito.
  - Sensación de nudo en la garganta.
  - Llanto.
  - Aislamiento.

---

<sup>6</sup> PIÑUEL Y ZABALA I., “*Mobbing*”, 2001, pag. 75 y 76

- Síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo.
  - Dolores en el pecho.
  - Sudoración.
  - Sequedad en la boca.
  - Palpitaciones.
  - Sofocos.
  - Sensación de falta de aire.
  - Hipertensión/Hipotensión arterial neuronalmente inducida.
  
- Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido durante mucho tiempo.
  - Dolores de espalda, dorsales y lumbares.
  - Dolores cervicales, de nuca.
  - Dolores musculares, fibromialgia
  
- Trastornos del sueño
  - Dificultad para conciliar el sueño.
  - Sueño interrumpido.
  - Despertar temprano.
  
- Cansancio y debilidad.
  - Fatiga crónica.
  - Flojedad en las piernas.
  - Debilidad.
  - Desmayos.
  - Temblores.

Heinz Leyman encontró las siguientes dolencias entre las víctimas de *mobbing*:

- |   |     |
|---|-----|
| ▪ Dolores de cabeza                           | 51% |
| ▪ Dolores de espalda                          | 44% |
| ▪ Perturbaciones en la conciliación del sueño | 41% |

▪ Tendencia a la depresión	41%
▪ Irritación fácil	41%
▪ Dolores en la nuca	36%
▪ Deficiencias de concentración	35%
▪ Miedo al fracaso	32%
▪ Sueño interrumpido	32%

## 1. Consecuencias psicológicas para la víctima

Un trabajador sometido a *mobbing* en su lugar de trabajo durante un tiempo prolongado presenta los mismos síntomas que el “Síndrome de Estrés Postraumático” (SEPT), como si hubiera vivido una situación parecida a un tsunami, terremoto, situación de guerra pero a diferencia de estas personas que han sufrido estas desgracias una vez, la víctima de *mobbing* suele experimentar la misma vivencia repetidas veces, encontrándose en un callejón sin salida, salvo si rescinde el contrato de trabajo.

Además no solo se vive cuando se están produciendo los hechos de psicoterror laboral, una y otra vez estará el acosado viviendo esta situación en su mente y la imaginación le llevará por distintos senderos de pensamientos violentos contra el acosador o incluso pensamientos de suicidio con tal de acabar con esta amargura.

Selye define el estrés o síndrome general de adaptación como “la respuesta inespecífica del organismo a cualquier exigencia que se le presenta” es decir la respuesta del organismo a una situación que experimentamos en el entorno que nos encontramos.

Selye, en su artículo “*A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agentes*”<sup>7</sup> establece las fases por las que nuestro organismo pasa cuando está sometido a situaciones de estrés:

- a) Fase de alarma.

---

<sup>7</sup> SELYE H. “*A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents*” Classic Article - The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences 1998;10: 230a-231.



Ante una situación de acoso, con insultos, gritos, difamaciones, etc., el organismo se prepara de forma natural para reaccionar como si hubiera una situación de peligro, se encienden las alertas para reaccionar de forma rápida, el Sistema Nervioso Simpático libera adrenalina en el flujo sanguíneo y otras hormonas de estrés.

b) Fase de resistencia: adaptación.

Si la agresión se prolonga el organismo inicia un proceso de resistencia a dicho estado, compensando los gastos de energía ocasionados por el estrés para que el organismo no se agote mediante la segregación de hormonas (glucocorticoides) que elevan la glucosa al nivel que el organismo necesita para el buen funcionamiento del cerebro y de los músculos.

c) Fase de agotamiento.

Si el estrés continua, el organismo sigue defendiéndose hasta que pierde su capacidad de respuesta y las reservas psíquicas y biológicas se agotan.

Llegado a un agotamiento viene el derrumbe del sistema mental y físico de la persona, hasta incluso llegar a la muerte.

## **V. EL CRIMEN PERFECTO**

El objetivo del acosador es, en principio, acabar con la víctima profesionalmente pero las consecuencias van más allá como vamos a ver seguidamente.

### **1. Consecuencias en las relaciones interpersonales y vida social de la víctima**

- Deterioro de las relaciones con los compañeros de trabajo.

Una vez que la víctima ha sido estigmatizada, el resto de compañeros de trabajo se alejan de la víctima por miedo a que también les ocurra lo mismo y más si el acoso viene de un jefe o persona que pudiera tener alguna influencia sobre ellos. En otras ocasiones los compañeros se unen, buscando el favor de su superior o de la persona influyente, para atacar a la víctima.

Las consecuencias del acoso laboral no se quedan en el ámbito laboral y centrados en la persona acosada, trascienden al plano personal privado de la víctima.

- Deterioro en la relación de pareja.

Generalmente para la víctima el lugar de descanso y desahogo, donde vuelca sus sentimientos más profundos y puede expresar el calvario que atraviesa es en su hogar con su pareja, es con la persona que normalmente se comparte todo, más se confía y mejor conocerá al acosado.

Pero puede ocurrir que la pareja, día a día escuchando las quejas y males que padece la víctima, llegue a cansarse o a no ser capaz de ponerse en lugar de la víctima o que no entienda, o sepa, qué es lo que ha ocurrido y en lugar de escuchar, darle consuelo y buscar conjuntamente soluciones, se vaya distanciando a medida que las consecuencias del acoso sobre la víctima vayan haciéndose más palpables física y psicológicamente.

Si la pareja no entiende la situación que atraviesa el acosado o si por su parte le recrimina diciendo frases como: “No te tienes que dejar pisar”, “Enfréntate y pon a la otra persona en su sitio”, “En todos los lugares se cuecen habas”, etc. La pareja no está más que incrementado en la víctima un sentimiento de frustración y que no está a la altura de lo que su pareja espera de él.

Para la víctima su situación de acosado, dependiendo del tiempo que vaya sufriendo el acoso consciente, se convertirá poco a poco en el tema principal de conversación y repetirá mentalmente las últimas situaciones vividas, dejando en un segundo plano la intimidad con la pareja y lo que tienen en común; casa, niños, compras, amigos comunes, familiares por ambas partes, etc. La pareja se va distanciando uno del otro.

El temor de la pareja a que la víctima deje el trabajo para poner fin al terror que vive y que se vea su situación económica familiar afectada, y más dependiendo de la edad de la víctima, o el no encontrar otro trabajo, o si hay otros miembros de la familia que dependen de esos ingresos, es posible que anime más a que aguante esa situación y lo que haga falta. Para la víctima es un grillete más que le encadena al acoso que vive.

El derrumbe psicológico, físico y económico de la víctima puede afectar hasta tal punto en la relación de la pareja que ésta se vea deteriorada hasta el extremo de llegar a la ruptura sentimental, separarse o divorciarse. El problema y la carga a soportar se hace mayor para la víctima.

## **2. Deterioro a nivel familiar y social**

Todas las relaciones con personas que están alrededor de la víctima de una u otra forma se van a ver afectadas por el cambio de carácter y humor del afectado por *mobbing*. Se pueden presentar situaciones como las siguientes:

- La relación con los hijos y cónyuge se vuelve tensa con discusiones, enfados y gritaría que se vuelven cada vez más comunes en el núcleo familiar. La mayoría de la veces generados por motivos que apenas tienen importancia. Su rabia, amargura y frustración contenida es soltada con los que más cerca y confianza tiene a modo de liberación. Se produce el caso “rechazo”; su familia es en lo que más necesita apoyarse y en cambio, la espanta de su lado.

- Sus amigos se cansan de escuchar de forma obsesiva el monotema del acoso que sufre la víctima. Además si se empieza a acusar el deterioro físico, psíquico y económico en la persona del acosado, poco a poco se va contando menos con él hasta que termina por no reunirse más con sus amigos.

- Estigmatizado laboralmente, las relaciones con empresas y personas que están alrededor de la actividad laboral en el que la víctima trabaja desaparecen y con ello la posibilidad de encontrar otro puesto de trabajo en el mismo sector.

Es el crimen perfecto. No deja ninguna prueba.

¿Hay un perfil de acosador que se pudiera identificar y qué personas son más propensas o con posibilidad de ser más propensas a ello?

## **VI. EL PERFIL DEL ACOSADOR**

Si bien no se puede hacer una descripción precisa del perfil del acosador, cuando el motivo del acoso es más personal, se suelen dar las siguientes condiciones:

- Personas que consideran que la única forma de hacer las cosas bien es a su manera. Esto puede darse entre jefe y subordinado (vertical) o entre compañeros de trabajo (horizontal).
- Lo que me hacen a mí, yo también hago a los demás. Personas que no toleran la presión del trabajo y someten a los demás a la misma presión.
- Personas que tienen el poder como justificación del aislamiento social que viven.
- Trastorno narcisista. Soy el mejor y todos me deben pleitesía.

Sobre este último punto de la personalidad narcisista la actual DSM IV (Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría) para un diagnóstico requiere que se cumplan cinco de los siguientes comportamientos:

- La persona tiene una perspectiva muy elevada de su propia importancia.
- Fantasea con tener gran éxito y poder.
- Se ve especial y único y solo debería relacionarse con otros especiales y de alto status social o institucional.
- Necesidad de que todos le admiren.
- Espera recibir un trato especial porque es especial o considera que todos sus deseos van a ser cumplidos.
- Se aprovecha de los demás para la obtención de sus fines.
- Carece de empatía y no reconoce sentimientos o necesidades de los demás.
- Envidia a otros o piensa que otros le tienen envidia.
- Sus actitudes son arrogantes y prepotentes.

¿Y sobre la víctima? ¿Podría ser que unas personas son más proclives a ser víctimas de un acoso laboral?

## **VII. PERFIL DE LA VÍCTIMA**

Todas las personas pueden ser el objetivo de un acosador psicológico en el trabajo, sólo se tienen que dar las condiciones propicias para ello.

Pero según los estudios realizados hay personas que por las características personales que reúnen son más propicias a sufrir el acoso psicológico<sup>8</sup>:

- Personas esforzadas, satisfechas con su trabajo y cumplidoras. Auténticas.
- Personas inocentes que piensan que todo el mundo es bueno. Inocentes.
- Personas que destacan por sus logros, eficaces e incansables. Eficacia y éxito.
- Personas que se diferencian de las demás por raza, religión, ideología, aspecto. Diferenciación.
- Empleados que denuncian hechos injustos, ilegales o fraudulentos dentro de la organización.

Acosado y solo, después de inútiles intentos de entender la situación y buscar ayuda desesperada, si esta no viene por alguna de las vías que se ha intentado, la sensación de desorientación, es posible que le haga abandonarse a lo que venga.

## **VIII. QUÉ HACER**

Hirigoyen realizó una encuesta entre acosados sobre la ayuda solicitada y la recibida. Sorprendentemente destaca que los empleados apenas encuentran dentro de la empresa lo que necesitan para salir de la situación de acoso. Seguidamente el resultado de la encuesta:

- Ayuda solicitada:
  - En un 40% se pide ayuda de los delegados sindicales pero solo la hallaron en un 10% de los casos.
  - En un 39% se pide ayuda al médico de empresa, pero solo la hallaron en un 13% de los casos.

---

<sup>8</sup> ABRINES BENDAYÁN V., “Fases del mobbing” [psicoterapeutas.com/mobbing.html](http://psicoterapeutas.com/mobbing.html)

- En un 39% se pide ayuda, a los compañeros de trabajo, la hallaron en un 20% de los casos.
- En un 37% se pide ayuda a la jerarquía, pero solo la hallaron en un 5% de los casos.
- En un 19% se pide ayuda al departamento de recursos humanos, pero solo la hallaron en un 1% de los casos.

Apunta Hirigoyen que la ayuda a los casos de acoso psicológico se tiene que dar de manera multidisciplinar pero es necesario que cada una de las partes responda.

En los resultados de la encuesta hay personas que solicitaron ayuda a distintas personas a la vez y se aprecian en la mayoría de los casos la pobre respuesta. Se destaca la del departamento de recursos humanos.

Según Iñaki Piñuel en su libro *Mobbing*, (2001), en el capítulo de “La estrategia de respuesta” aconseja una desactivación emocional del acosado como primer paso para sobrevivir pues conociendo como actúa el mecanismo de defensa y cómo impide enfrentar adecuadamente el problema, suele ser frecuente que la víctima se deje llevar por la respuesta refleja psicológica y física natural de defensa para restablecer el equilibrio mediante:

- Negación del acoso al que está sometido.
- Defensa directa contra el acosador y sus colaboradores.
- Creer las acusaciones del acosador.
- La esperanza inútil de que la situación pasará.
- La somatización

Esta respuesta refleja no ayuda a solucionar el problema solo intenta restablecer el equilibrio psíquico en lugar de establecer una respuesta meditada, inteligente y racional para hacer frente al acoso.

Lo primero que tendrá que hacer es reaccionar de una forma contraria a lo que su instinto de conservación le dice o la defensa psicológica que ha aprendido a lo largo del conflicto. Para ello se hace preciso conocer cómo reacciona nuestro organismo al acoso.

Iñaki Piñuel nos da las fases de superación del acoso moral en el trabajo:

a) Identificar el acoso laboral que se padece.

Al descubrir el problema ya se está haciendo frente al mismo y la respuesta biológica y psicológica empieza a ser más racional y empiezan a remitir las somatizaciones como reacción inconsciente al daño.

b) Desactivación emocional.

Al identificar el perjuicio que le ocasionan las respuestas emocionales reflejas a la hora de buscar una respuesta eficaz al problema, se empieza a despejar el camino a lo racional y se comienza a ver las consecuencias que le han producido el acoso psicológico y en la situación que se encuentra.

c) Respuesta al acoso.

Consciente del problema y desencadenado de las reacciones reflejas de autodefensa se empieza por trabajar la culpa y la vergüenza, la autoestima y habilidades asertivas, reforzando la autoconfianza como mejor respuesta.

d) Superación del problema.

Independientemente de la situación laboral a la que se ha visto abocado, la persona es capaz de afrontar y seguir afrontando el problema.

Pero todavía hay un grillete que le hace estar unido al acosador, la reacción o lo que se produce dentro de la persona cada vez que se recuerdan las situaciones vividas, el rencor y resentimiento que se guarda contra el acosador. El único antídoto eficaz para soltar este grillete es el perdón racional y afectivo. Con el perdón llega la liberación.

Seguidamente una serie de acciones a llevar a cabo como mecanismos de control y prevención del *mobbing*:

- Identificar el problema como tal, formarse e informarse sobre el acoso laboral.
- Documentar y registrar las agresiones.
- No callar ni avergonzarse de las afrentas recibidas hay que compartir con todos los que están alrededor.

- Controlarse no implicarse emocionalmente. Controlar y canalizar la ira y el resentimiento. De lo contrario es lo que quiere el acosador.
- Hacer frente al acoso, no al acosador de forma directa, dando respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad.
- Tener cuidado con los documentos y archivos y datos que se utilizan para desarrollar el trabajo. Se recomienda hacer una copia de seguridad o custodiarlos.
- Salir de la cueva y afrontar socialmente la situación de acoso. Compartir con otros la situación.
- Discernir que la culpa no está en uno mismo, viene de fuera.
- No intentar llegar a un acuerdo con el acosador o intentar hacerle entrar en razón.
- Seguir formándose y mejorar la capacitación profesional.
- Antes que la destrucción psíquica recurrir a las bajas médicas, excedencias, solicitar traslados, cambios de puesto o renuncia voluntaria.
- Pedir asesoramiento psicológico y legal de profesionales expertos.
- Incrementar la autoestima y el humor para contrarrestar los efectos destructores del acoso.
- Permitir que afloren los sentimientos. Si hay que llorar, se llora.
- Perdonar al acosador.

Hemos visto sobre el acosador, la víctima, las consecuencias psicológicas y físicas que pueden padecer los acosados pero ¿y sobre el entorno donde se desarrolla el *mobbing*, se podría llevar a cabo algún tipo de acción para evitar, no los conflictos, el acoso psicológico tan destructivo?

## **IX. PROTOCOLO ANTI-MOBING EN LA EMPRESA**

Se hace cada vez más preciso que las organizaciones adopten medidas anti-mobbing y Piñuel y Zabala en su libro *Mobbing*<sup>9</sup> hace las siguientes recomendaciones:

---

<sup>9</sup> PIÑUEL Y ZABALA, I. *Mobbing*. Sal Térrea, Santander, 2001, pág. 290 y ss.



- Declarar las intenciones de la organización acerca de sus objetivos empresariales y de su visión y actitud general hacia las personas, y cómo estas son valoradas por la organización, etc.
- Desarrollar procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia psicológica o *mobbing*.
- Aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. Los empleadores y el *management* deben ser los primeros en dar ejemplo.
- Formación de los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de personas, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos, prevención de estrés.
- Reducir la precarización e inseguridad laboral como forma de evitar síndromes de supervivencia organizacionales.
- Proporcionar a los trabajadores información relevante, clara y específica de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar y los medios de que disponen para ello. Dar prioridad a la negociación sobre la imposición de los objetivos.
- Proporcionar un *feed-back* objetivo y constructivo sobre el desempeño mediante sistemas objetivables y de carácter previo, en cuyo diseño los propios trabajadores participen de manera activa.
- Formar a los empleados en la prevención de riesgos laborales, y en especial en la dinámica y el desarrollo del *mobbing* en las organizaciones, y sus estrategias de afrontamiento.
- Intentar optimizar las capacidades de cada empleado mediante una asignación racional de recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas.
- Proporcionar sistemas de promoción no perversos, basados en el mérito y no en la política, el amiguismo, el nepotismo o el favoritismo. Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carreras a largo plazo.
- Desarrollar la comunicación interna como forma de constituir en la empresa comunidades de aprendizaje basadas en la creación y la

transferencia del conocimiento, en lugar de la retención de la información. Incentivar de manera proactiva el compartir conocimiento.

- Incentivar y acompañar el esfuerzo de los trabajadores por adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución internas.
- Determinarse a rechazar de raíz el hostigamiento, sin atender a quién sea la víctima o el ofensor, ni cual sea su rango jerárquico.
- Desterrar la Dirección Por Amenazas (DPA) y la gestión mediante el medio, como formas perversas y éticamente rechazables de *management*. Sancionar a los mandos que la utilicen de manera recurrente.
- Incentivar el diálogo a todos los niveles de la organización como forma principal y prioritaria de gestión empresarial. Desplegar una política activa de formación de mandos y directivos en actitudes y técnicas para el diálogo.
- Desarrollar la confianza como base de todas las relaciones interpersonales en la organización. Eliminar los sistemas de control basados en la presunción de animadversión o malevolencia de los empleados. Permitir a la organización mostrar vulnerabilidad frente a sus empleados.
- Predicar con el ejemplo mediante prácticas éticas, no manipulativas y humanizadoras por parte de la Dirección de la empresa.
- Desarrollar programas de acogida e integración de los nuevos empleados, con la explicación de las normas formales e informales de la organización.

Lo que está claro es que las organizaciones tienen que ser conscientes que se tienen que adoptar políticas internas de respeto y garantizar la dignidad de las personas. Hoy soy yo, mañana puede ser otro.

## **X. RESUMEN DEL BARÓMETRO CISNEROS I SOBRE “VIOLENCIA EN EL ENTORNO LABORAL”**

CISNEROS I es una encuesta desarrollada por la Universidad de Alcalá de Henares en mayo de 2001, aplicado a personas en activo de todo tipo de sectores en la Comunidad de Madrid y en el entorno de Alcalá de Henares y Guadalajara.

Es un cuestionario elaborado por el Profesor Iñaki Piñuel y Zabala, del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá, con el fin de sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

Seguidamente el resultado del análisis preliminar que arroja el barómetro (en cursiva la pregunta formulada):

### **1. Perfil de las víctimas del *mobbing***

*El acoso laboral es para mí una pesada carga en mi trabajo cotidiano.*

Los datos del barómetro indican que el problema se centra en los jóvenes y teniendo en cuenta a los que están totalmente de acuerdo con esta afirmación se sitúa en el 66,4%

*Solo de pensar que tengo que ir al trabajo cada mañana, se me pone la carne de gallina.*

Nuevamente el grupo más joven destaca, el 71% de los que están de acuerdo tienen menos de 30 años.

Esto podría evidenciar que el acoso laboral se centra entre los más jóvenes o que los más jóvenes, menores de 30 años, sea especialmente sensible a la violencia psicológica. Pero una tercera explicación podría ser más convincente es que la edad del hostigado vaya en paralelo a situaciones y características del trabajador que favorecen el problema del *mobbing*. Es decir, que otros les vean como una amenaza porque ingresan al mercado laboral con perfiles académicos muy por encima de lo que se requiere en sus puestos y se tiene miedo a ser desplazados por ellos.

El resultado de la encuesta muestra una mayor precariedad del empleo entre las personas más jóvenes y con menor antigüedad, hecho que parece facilitar a los hostigadores sus acciones.

Por otro lado los que muestran ser víctimas de mayor hostigamiento son los que menos llevan en la empresa (33%) y los que llevan más de 10 años en la empresa (27%).

La razón de este paradójico resultado entre los jóvenes y los de más antigüedad es debido a la amenaza que representan los recién llegados con estilos de trabajo más modernos, nuevas ideas, *know how*, etc.

En el caso de los más antiguos se trata de librarse de ellos destruyéndolos psicológicamente para ahorrar en indemnizaciones, bajas médicas intermitentes o definitivas, es decir, “mandarlos al cementerio de dinosaurios”, etc.

Otro dato que revela la encuesta es que se acusa más los efectos del *mobbing* entre los trabajadores de menor nivel jerárquico (50%).

## **2. El deterioro psicológico**

*Padezco algún problema psicológico que atribuyo al acoso laboral*

La salud psicológica está más deteriorada por el *mobbing* entre los que tienen contratos más precarios, los jóvenes entre 26 y 30 años, y los que tienen contratos indefinidos, entre 40 y 49 años. También afecta más a los hombres que a las mujeres.

Respecto a los estudios, los que tienen estudios medios o primarios se ven más afectados psicológicamente que los que tienen una formación académica más alta.

## **3. El hostigamiento psicológico: su intensidad y su frecuencia**

Los que han sido afectados por el *mobbing* apuntan a que éste procedía principalmente de sus jefes directos (43,24%) y sus compañeros de trabajo (41,98%). Muy poco frecuentemente es de subordinado a jefe (2,52%).

Las personas víctimas de acoso psicológico, según distintas estimaciones, ronda el 12%.

La suma de los testimonios nos lleva a que un 24% de la población activa ha presenciado en algún momento en el trabajo acoso psicológico sobre otros compañeros.

Estos datos evidencian una necesidad de cambio en nuestra sociedad, en nuestros lugares de trabajo, en nosotros mismos, porque siendo muchas veces testigos mudos, ciegos y sordos de lo que ocurre a nuestro alrededor lo único que nos importa es que el mal no caiga sobre nosotros.

## **XI. CONCLUSIONES Y CUESTIONES ABIERTAS**

Tal vez el hombre no ha evolucionado a la velocidad que lo ha hecho la sociedad y la tecnología y seguimos teniendo los mismos miedos e instintos territoriales que cuando vivíamos de la caza en cuevas y la amenaza que podría suponer que un nuevo miembro, con unas condiciones físicas óptimas para la supervivencia, se incorporara a la tribu. Es muy posible que desajustara en breve la jerarquía de la tribu, escalando puestos sociales y siendo popular entre los miembros. De seguro, el jefe de la tribu y todos los que están a su alrededor, en al poco lo verían como una amenaza al status que representan dentro de la tribu, el miedo y la envidia propiciarían las condiciones para que el nuevo individuo desapareciera lo antes posible, para que no escalara los puestos jerárquicos ya establecidos o consiguiera el favor de todas las mujeres.

Salvando las distancias, si trasladamos la cueva a nuestros días y en lugar de salir de caza vamos a trabajar de 9 a 17 h, nos podríamos encontrar con situaciones parecidas si un día al llegar a la oficina, por ejemplo, vemos que se ha incorporado un joven con unas aptitudes y actitudes por encima de las nuestras. ¿Lo veríamos como una amenaza o como un miembro más y que gracias a él se conseguiría mejores resultados en la empresa?

Todos en un momento dado podríamos ser acosadores. Depende de la amenaza que representen otros para nuestros objetivos y todos podemos llegar a ser víctimas si somos una amenaza o somos impedimento para que otros obtengan lo que quieren.

¿Hasta dónde seríamos capaces de llegar o de aguantar?

A nivel personal este trabajo me ha ayudado a entender y comprender lo vivido años atrás, cuando no entendía ni podía asimilar lo que estaba ocurriendo a mi alrededor. No sabía qué hacer, ni a dónde acudir. Solo en la búsqueda espiritual de aquel que lo dio todo por mí, encontré el consuelo, las fuerzas y la paz para seguir adelante.

FAQ extraídas de la página web de Leymann<sup>10</sup> donde se recogen las dudas más frecuentes que se han recogido con respecto al *mobbing*.

¿Qué se quiere decir con *mobbing* ?

Con estas palabras se quiere hacer referencia a la situación en la que una, o varias personas muestran hostilidad hacia, en la mayoría de los casos, una persona con frecuencia y a lo largo de un periodo de tiempo que puede ser de meses o años.

¿Cuál es la diferencia entre *mobbing* y conflicto?

Una de las diferencias es que el conflicto suele ocurrir entre personas del mismo nivel y no necesariamente tiene que tener continuidad en el tiempo. Las situaciones de *mobbing* la hostilidad va dirigida de una persona en posición más fuerte a otra más débil que es la que lleva las de perder por la tremenda presión ejercida y por la frecuencia de los ataques prolongados en el tiempo.

¿Qué pasa cuando una persona es objeto de *mobbing* ?

El objetivo de los ataques es destruir la reputación de la víctima, aislarla, afectar el desarrollo de su trabajo o su cometido.

¿Qué rasgo de personalidad tienen los acosadores y las víctimas?

En los estudios realizados se ha comprobado que no hay rasgos comunes de personalidad entre las víctimas. Las causas del *mobbing* se encuentran más en las estructuras sociales y de poder que dominan en los lugares de trabajo.

¿Por qué existe el *mobbing* en las organizaciones?

En los distintos casos que se han estudiado de *mobbing* y *bullying*, se han detectado serios problemas organizacionales y una dirección pobre que

---

<sup>10</sup> The Mobbing Encyclopaedia. Information about Psychoterror in the Workplace.© Heinz Leymann - File 00005e

automáticamente genera conflicto. Algunos de estos conflictos vienen generados por distintos puntos de vista, generalmente por la lucha del poder, que terminan designando un “chivo expiatorio” sobre el que recaen los problemas. Si esta situación es repetida y se alarga en el tiempo, se llega a la situación de *mobbing*.

¿Por qué las víctimas de acoso no dejan sus trabajos y se buscan otros?

En realidad estas personas sí buscan otros trabajos, aunque realmente esto resulta muy difícil o incluso imposible para otros trabajadores por la situación del mercado laboral. Algunas veces no se puede encontrar otro trabajo y la víctima se ve forzada a permanecer en el trabajo. En pocos casos, la persona opta por ir al desempleo antes de seguir viviendo la situación de *mobbing* pero si lo hace, al final termina arruinando su vida social y situación económica personal.

¿El *mobbing* es un problema que atañe a los trabajadores o también es responsabilidad de la dirección?

Desde luego es un problema de comunicación entre las personas. De todas formas, el hecho de que los empleados no puedan actuar libremente hay que tomarlo en consideración y es la empresa la que tiene que tener un mínimo de control y regular las situaciones que se produzcan. Es función de la dirección mantener el orden, la eficiencia y la producción. La dirección es responsable si no se pone fin al *mobbing*.

¿Es un problema de la sociedad moderna o ha existido siempre?

Este problema siempre ha existido entre las personas a lo largo de las distintas civilizaciones. Gracias al trabajo realizado por el Profesor Heinz Leymann y sus colaboradores, se ha arrojado luz sobre el problema y por primera vez se ha podido mostrar un detallado análisis.

Entonces, ¿por qué este problema se ha descubierto recientemente tan tarde?

En la sociedad industrial moderna, las perturbaciones en producción y administración son muy costosas. Por otro lado las sociedades modernas tienen que facilitar a sus ciudadanos seguridad y cuidados médicos para poder mantener lo que se denomina sociedad cultural. Al mismo tiempo los ciudadanos piden más seguridad e

integridad, como dicen en sus constituciones. Las sociedades alcanzan prosperidad manteniendo la ley y el orden y llegando a códigos para garantizar la prosperidad futura. Enfocándose en estos objetivos, es fácil dejar de lado otros valores como el clima psicosocial en las empresas. La estigmatización de la persona que sufre el *mobbing* es lo último en lo que piensa la empresa. Este proceso de intentar tapar el asunto en lugar de sacarlo a la luz también crea problemas para el investigador que trata estos temas.

¿Puede una persona enfermar como consecuencia de ser víctima de *mobbing*?

Sí puede, frecuentemente las víctimas de *mobbing* desarrollan serios problemas de ansiedad así como serios problemas postraumáticos ocasionados por el estrés.

¿Se puede hacer algo al respecto? Desde luego. Corregir la situación es bastante fácil una vez que el empresario o director decide hacer algo. Se pueden tomar distintas medidas para alcanzar distintos objetivos.

¿Se puede recuperar la víctima de las consecuencias causadas por el *mobbing*?

Sí pero requiere de especiales programas de tratamiento.

¿Por qué se denomina de distintas maneras al *mobbing*?

Porque distintos grupos de investigación durante los primeros años denominaron de distinta manera el mismo problema.



## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

HIRIGOYEN M-F, El acoso moral en el trabajo, Paidós Contextos, Barcelona, 2001

PIÑUEL Y ZABALA, I. *Mobbing*, Sal Térrea, Santander, 2001,

LEYMANN H. , *La persécution au travail*, Éd. Du Seuil, Paris, 199,

[www.acosolaboral.info/que-estrategias-uso-para-prevenir-el-mobbing/](http://www.acosolaboral.info/que-estrategias-uso-para-prevenir-el-mobbing/)

[www.insht.es/portal/site/Insht/](http://www.insht.es/portal/site/Insht/) - Centro Nacional de Condiciones de Trabajo

[www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html) - LEYMANN H. *The Mobbing Encyclopaedia*

[www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu)

[www.psicoterapeutas.com/mobbing.html](http://www.psicoterapeutas.com/mobbing.html)

European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5 (2), 165-184 “*The Content and Development of mobbing at Work*”

Gaceta internacional de Ciencias Forenses.- ISSN 2174-9019 – Nº 3 Abril-Junio 2012

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Erga Noticias /4 – núm. 96  
72006INSHT–

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/ErgaNoticias/  
Ficheros/2006/ErNOT96\\_06.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/ErgaNoticias/Ficheros/2006/ErNOT96_06.pdf)

LEYMANN H. “*The Content and Development of mobbing at Work*” European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5 (2), 165-184

LÓPEZ GARCÍA SILVA J. A., SÁNCHEZ GÓMEZ E. Y PETKOVA SÁIZ E.

“Mobbing, acoso psicológico en el trabajo, hostigamiento psicológico en el trabajo (no acoso moral): consideraciones preventivas y jurídicas a propósito de un caso”

[www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2004/29/seccionJurTextCompl.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2004/29/seccionJurTextCompl.pdf)

PIÑUEL Y ZABALA, I. “El acoso laboral aumenta entre los jóvenes”,

<http://www.mobbing.nu>

SELYE H. “*A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents*” Classic Article - The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences 1998;10: 230a-231.