

# EL HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO O MOBBING

---

Facultat Ciències Jurídiques i Econòmiques

**AUTOR: RAFAEL CASTELLS TECLES**

**TUTOR: EDGAR BRESO**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS  
CURSO 2016-2017**

## ÍNDICE

### PRIMERA PARTE

Introducción	3
1. El <i>Mobbing</i> o Acoso Laboral	4-5
2. Comportamientos constitutivos del <i>mobbing</i>	6-8
3. Causas y consecuencias del acoso laboral	9-11
4. Las partes implicadas en el <i>mobbing</i>	11-14
➤ El acosador, agresor u hostigador psicológico	
➤ La víctima	
➤ La empresa u organización	
➤ Los testigos o compañeros de trabajo	
5. Tipos de <i>mobbing</i> u hostigamiento psicológico	15-16
➤ <i>Mobbing</i> ascendente	
➤ <i>Mobbing</i> descendente	
➤ <i>Mobbing</i> horizontal	
6. La cultura y el poder de las organizaciones	17
7. Fases de desarrollo o de la evolución del <i>mobbing</i>	18-19
u hostigamiento psicológico	
➤ Fase de seducción	
➤ Fase de conflicto	
➤ Fase de estigmatización o <i>mobbing</i>	
➤ Fase de intervención de la organización	
8. Prevención y estrategias	20-21
9. Protección del hostigamiento psicológico	22
➤ Adaptar el puesto de trabajo	
➤ Asignar un nuevo puesto de trabajo	
10. Como hacer frente al acoso	23-24

11. Regulación legal sobre el acoso moral o <i>mobbing</i>	24-25
12. Algunas organizaciones relacionadas en los riesgos psicosociales	26-27
13. Datos estadísticos. Incidencias del <i>mobbing</i> o acoso psicológico.	27-31

## SEGUNDA PARTE

-Entrevista a Luis Velez Leal	32-34
-Caso real sobre el <i>mobbing</i> en una organización pública	34-41
-Conclusión	42
-¿Cómo evitar el <i>mobbing</i> en tu empresa?	43-44
-Bibliografía	45-49

## INTRODUCCIÓN

Como bien manifiesta Bosqued, el acoso laboral está “amenazando con convertirse en la epidemia del siglo XXI”. El hostigamiento psicológico como bien nos muestran diversos autores y estudios de investigación realizados, ha existido desde el origen del trabajo. A través de los datos epidemiológicos, veremos cómo se ha convertido en una de las primeras causas de baja laboral y trastornos en los trabajadores que lo padecen. En los últimos años, y a pesar de ello, hemos conseguido avanzar tanto a nivel judicial como a nivel empresarial ya que la víctima puede expresarse (incluso delante de un juez) y creando nuevas leyes que castigan estos comportamientos que tienen una gran repercusión negativa en la vida de un trabajador.

A raíz de esta investigación, mostraremos a través del trabajo de qué manera el *mobbing* se ve influido por múltiples factores, y no sólo se va a componer de comportamientos externos como pueden ser castigos, discriminaciones... sino que, muchas veces, es suficiente que muchas de las actitudes y conductas se repitan en un periodo de tiempo que puedan desesperar a cualquier persona, como trabajos sin importancia, aislamiento social...

A continuación, desarrollaremos brevemente el contenido global de esta investigación. En primer lugar, podremos observar las diferentes definiciones que existen en torno al acoso laboral. Seguidamente, analizaremos las principales causas que pueden darse en las empresas para favorecer la aparición de este fenómeno.

Por otra parte, hablaremos sobre los diferentes aspectos psicológicos que sirven para poder prevenir o tratar el acoso laboral. Para ellos, hablaremos de todas las consecuencias que puede padecer una persona que es acosada, con la intención de reflejar que cualquier víctima puede sufrir todo tipo de problemas, tanto fisiológicos, psicológicos, sociales... Por último, comentaremos las formas o ayudas que tenemos para prevenir el acoso laboral.

Para finalizar este estudio, mostraremos un análisis empírico, cuyo objetivo es conocer cuál es el conocimiento de la población respecto a lo que es y significa el acoso laboral y que problemática puede generar el *mobbing* tanto al entorno empresarial como el personal. El objetivo es, averiguar si la sociedad conoce o no esta temática que está ocasionando de manera negativa al entorno laboral.

## 1- EL MOBBING O ACOSO LABORAL

La palabra *mobbing*, procedente del latín como *<mobile vulgus>* es traducida como multitud, turba, muchedumbre *<acosar, atacar>*. Hay diferentes métodos en los cuales son referidos a dicho término, son referencias procedentes de origen anglosajón como *mobbing*, el cual es traducido al lenguaje español como: *acoso moral, acoso psicológico*. (Collins Dictionary, 1989)

Podemos empezar definiendo el *mobbing* como:

*“Situación en la que una persona ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”.*<sup>1</sup>

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), lo define como:

*“Una situación en la que una persona (en raras ocasiones un grupo de personas) ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media unos seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonen su lugar de trabajo”.*

Marie-France Hirigoyen, una investigadora psicóloga nos brinda una nueva definición sobre el estudio del *mobbing* o acoso laboral, la definición es la siguiente:

*“Todo comportamiento abusivo (gestos, palabras, comportamientos, actitudes...) que atenta por su repetición y sistematicidad a la dignidad o a la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo”*<sup>2</sup>

En España, una de las autoras que estudian este miserable proceso y fenómeno laboral, la profesora Morán-Astorga lo concreta como:

---

<sup>1</sup> Ibíd

<sup>2</sup> Hirigoyen 2001

*“el maltrato persistente, deliberado y sistemático de uno o varios miembros de la organización hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente y de que abandone la organización”.* (Morán, 2002; pág.61)

El *Mobbing* o Acoso laboral es uno de los principios de un fenómeno mayor: la violencia laboral. Este criterio está encaminado hacia conductas más allá que una agresión física, es decir, se centra en actuaciones que están dispuestas a forzar e intimidar aquella persona que lo sufre. Así pues, consiste en la violencia psicológica que sufren muchos trabajadores con la finalidad de ser excluidos indirectamente de las empresas, mediante conductas desfavorables que humillan su dignidad y su integridad física y psicológica.

Proporcionados estos signos externos que se presentan en la violencia física en el hábitat laboral, son más factibles de denunciar, no obstante, no sucede por igual cuando se trata de una agresión psicológica. Hay que hacer notar, que la violencia que se práctica en ámbito laboral se presenta como una dominación de poder, es decir, utilizar dicho poder que se tiene sobre un individuo u otro para establecer el objetivo de someter a dicha personas o personas fuera del entorno laboral.

Una vez aclarado la procedencia y varios significados relacionados sobre el *mobbing* o acoso laboral, vamos a provenir a diferenciar varios tipos, de los cuales se darán de diferente manera según el lugar que ocupa la persona que desencadena el acoso.

Se pueden clasificar de ambas maneras: por una parte se centra según la posición que ocupa la persona, es decir, la posición jerárquica. Y la otra se centra según el objetivo. A continuación vamos a proceder a realizar una explicación de ambos tipos de *mobbing*.

## 2- COMPORTAMIENTOS CONSTITUTIVOS DEL MOBBING

A continuación vamos a citar algunas de las conductas o acciones que, ocasionadas por su frecuencia en el tiempo, pueden llegar a causar graves problemas psicológicos a una persona. Leymann (1996).

### ➤ **LIMITAR LA COMUNICACIÓN**

Uno de los objetivos de este miserable proceso laboral es lograr que la víctima no se pueda expresar. Los perseguidores actúan frecuentemente hacia ella con el objetivo de lograr la incomunicación verbal. Asimismo, evitan que los demás empleados se comuniquen con la víctima.

Estos perseguidores hacen gala de la comunicación no verbal, con gestos, risas... con el objetivo de someter y ofender a la víctima.

Algunas de las actitudes que se producen para reducir las posibilidades de la víctima para que pueda comunicarse:

- ✓ No se le permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
- ✓ Cuando la víctima habla siempre se le interrumpe.
- ✓ Los compañeros le impiden que se exprese.
- ✓ Es insultada por sus compañeros, le chillan, la ridiculizan.
- ✓ Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados
- ✓ Se le amenaza verbalmente
- ✓ Se le amenaza por escrito
- ✓ Ignoran su presencia
- ✓ Repudian el contacto con la víctima
- ✓ Critican su vida privada
- ✓ Se ríen de ella cuando habla

### ➤ **LIMITAR EL CONTACTO SOCIAL**

Los perseguidores en este apartado actúan aislando a la víctima físicamente de sus compañeros. Intentan perturbar la comunicación con todas aquellas personas que suponen apoyo social para la víctima, ya que de esta manera ella se siente aislada y es más fácil de derrumbarla.

Las relaciones en el lugar de trabajo como la comunicación son importantes para cualquier trabajador. Cuando a una persona se le impone el aislamiento del grupo, el estrés aumenta considerablemente (López y Camps, 1999).

Por tanto la destrucción de la red de relaciones sociales puede ser meticulosamente planificada por el agresor (Leymann, 1996a). El aislamiento de la víctima es el objetivo más importante que se plantean los agresores para aterrorizar a su víctima.

Las actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales son:

- ✓ Nunca se habla con la víctima
- ✓ Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros
- ✓ Se prohíbe a sus compañeros dirigirle la palabra
- ✓ Se niega la presencia física de la víctima
- ✓ No se dejan dirigir la palabra por ella

#### ➤ **DESPRESTIGIAR A SU PERSONA ANTE SUS COMPAÑEROS**

La autoestima es la expresión, en gran medida, de la consideración y el reconocimiento de las personas que te rodean.

Si los agresores, además, se burlan abiertamente de la víctima, por medio de bromas desagradables sobre su persona, logran un grado tal de humillación que pocas personas son capaces de soportar.

Las actitudes de acoso dirigidas a que la víctima no pueda mantener su reputación personal y laboral son:

- ✓ Difaman de ella o la culminan.
- ✓ Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador
- ✓ Se ridiculiza a la víctima
- ✓ Se atribuye a la víctima ser una enferma mental
- ✓ Intentan a obligarla a realizar un examen psiquiátrico
- ✓ Se inventan una supuesta enfermedad de la víctima
- ✓ Imitan sus andares, la voz, los gestos de la víctima
- ✓ Se le obliga a realizar un trabajo humillante
- ✓ Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad
- ✓ Se burlan de su vida privada
- ✓ Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima

➤ **DESPRESTIGIAR Y DESACREDITAR SU CAPACIDAD PROFESIONAL Y LABORAL**

Según Leymann (1996<sup>a</sup>): el lugar que ocupa un individuo en la sociedad viene definido por el trabajo que realiza. El trabajo ya no tiene el sentido de satisfacer las necesidades de subsistencia, sino que cumple, además de proporcionar interacción y redes sociales, la función de autorrealización profesional.

Los agresores no valoran el trabajo que realiza la víctima o no le encargan ninguna tarea de trabajo.

Los actos encaminados a desacreditar a la víctima suelen ser:

- ✓ No se asigna a la víctima ninguna tarea
- ✓ Se le asignan tareas totalmente absurdas
- ✓ Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por si misma
- ✓ Se le asignan tareas muy inferiores a sus capacidades
- ✓ Asignación de tareas que demandan una experiencia superior a las capacidades que posee, con el fin de desacreditarla.

➤ **COMPROMETER LA SALUD**

Como refleja el Dr. Leymann, tanto en América como en Europa, en algunas empresas, el *mobbing* ha concluido con la muerte de la víctima como consecuencia de un “accidente”.

Los agresores actúan bien sea con amenazas físicas más o menos violentas o destrozando sus pertenencias.

Las actividades de acoso que afectan a la salud física y psíquica de la víctima son:

- ✓ Se le obliga a trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud
- ✓ Se le amenaza físicamente
- ✓ Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, solo advirtiéndola
- ✓ Se ocasionan desperfectos en su puestos de trabajo o en su domicilio
- ✓ Se agrede sexualmente a la víctima
- ✓ Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla

### 3- CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL

Cuando alguien acosa a otra persona, no suele ser porque esa persona sea un incompetente o haga mal su trabajo, ya que los motivos son lo de menos, porque haga lo que haga la víctima, siempre se considerará que está todo mal hecho (Piñuel y Cantero, 2002).

Muchos de los acosadores, nunca llegan a ser denunciados, por lo que no podemos conocer con exactitud los motivos de todas las personas. A continuación vamos a proceder a realizar un análisis exhaustivo de las causas del *Mobbing*.

- En cuanto a la **Organización**: el acoso laboral se puede producir por causas de una mala organización dentro de la empresa además de conseguir el despido, o aislar a la persona.

El acoso laboral viene acompañado de una disminución del rendimiento, que a largo plazo acabará perjudicando a la empresa.

- En cuanto a las **Motivaciones Interempresa**: como bien nos indica Fernández, pueden existir otras motivaciones diferentes dentro de la empresa que pueden hacer que alguien sea víctima del *mobbing*. A continuación citaremos las más frecuentes.

- Este tipo de acoso, puede estar incitado directamente por la empresa, como justificar algún despido o conseguir que la persona abandone su puesto de trabajo, sin tener que utilizar recursos económicos de tal.
- En algunas ocasiones se utiliza este tipo de acoso para todo lo contrario a lo expuesto anteriormente, es decir, se utiliza el acoso para conseguir que el trabajador no se marche de la organización, ya que lo consideran imprescindible. De esta manera disminuyen la autoestima de la víctima para que se sienta incapacitado para trabajar en otro sitio.

- Respecto al **Acosador**: Un estudio realizado por Piñuel y Zabala (2001), nos muestran que el acosador actúa de esta manera por celos profesionales, es decir, el acosador teme a quedar por debajo de otra persona.

Utilizan este medio para eliminar a posibles competidores y, poder de esta manera escalar hacia otra posición más prestigiosa dentro de la empresa.

- En cuanto a la **Víctima**: una de las razones que apuntan que se produzca este miserable fenómeno destructivo en las organizaciones según Solanelles, Salas y Caballeira (2011) es que los ataques se produzcan porque la víctima tenga ciertos rasgos que se diferencian del resto del grupo.

Según los estudios ejecutados, muestran que las consecuencias promovidas por el *mobbing* se centran en aspectos personales como depresión, malestar psicológico o físico, estrés y absentismo (Schat y Kelloway, 2003; Spector y O`Connell, 1994), o bien como dicen Cortina, Magley, Mikkelsen y Einarsen también se muestran consecuencias en aspectos organizacionales, tales como el rendimiento laboral, intención de abandono, negligencia en las tareas, satisfacción laboral, conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional.

Las consecuencias del acoso laboral pueden afectar a varios niveles:

- **Trabajador**: El nivel psicológico el principal síntoma que puede tener es ansiedad en el trabajo que posteriormente se trasladará a otros ámbitos de su vida. Además, durante el tiempo tendrá sentimientos de fracaso, frustración y baja autoestima.
- **El trabajo**: El rendimiento de los trabajadores decrecerá. La comunicación y la colaboración en equipo se verá perjudicada y se verá afectada por un descenso de la calidad y productividad de los trabajos desarrollados por la víctima.

El trabajador intentará cambiar de trabajo cuanto antes y además también aumentarán los posibles accidentes en el trabajo.

- **Entorno social y familiar:** La víctima estará amagada, con baja autoeficacia y desmotivada por lo que repercutirá en las relaciones que mantenga en su entorno social.

El *mobbing* puede producir consecuencias a diferentes niveles; desde el ámbito personal hasta el laboral, interponiéndose por el ámbito social e incluso empresarial.

#### 4- LAS PARTES IMPLICADAS EN EL MOBBING

Según Bosqued (2005), en la situación de hostigamiento psicológico intervienen dos partes primordiales y otras dos secundarias. Las dos partes primordiales son el acosador psicológico y la víctima. Por otro lado, nos encontramos con otras dos partes complementarias que son la empresa y organización y los testigos o compañeros de trabajo.

##### ➤ EL ACOSADOR, AGRESOR U HOSTIGADOR PSICOLÓGICO

Field (1996) describió al acosador como mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir las culpas.

El conjunto de envidia y la finalidad de apropiación son el motor que activa la acción del acosador. Por una parte se muestra el egocentrismo y por otra las ganas de perjudicar a la persona. El envidioso lamenta ver como otro posee ciertos bienes. No son nunca responsables, ni tampoco culpables, es decir, todo lo que sale mal siempre es culpa de otra persona.

Fernández (2011) resume el perfil del acosador reuniendo las siguientes características:

- **Envidia:** Muestran sus propias carencias, lo que despierta su odio y su necesidad de destruir. El acosador siente una gran envidia por la persona o personas que poseen habilidades o características diferentes a ellos.
- **Mentira compulsiva:** El acosador es un profesional de la mentira. Combina la visión de su vida para dar la veracidad de que la víctima es realmente él para así ganarse el apoyo y la confianza del resto.

- **Irresponsabilidad:** No tienen la iniciativa para tomar decisiones dentro de la organización, por lo que dejan que otros las tomen por ellos.
- **Carencia de culpabilidad:** niegan rotundamente la realidad y obtienen por culpar a los demás. Son incapaces de sentir que la culpa es de él, por lo que manipular a los demás para que se sientan ellos culpables.
- **Falta de empatía:** El acosador no puede ponerse en el lugar de otra persona. Se le caracteriza como personas insensibles. Delante de otras personas sí que manipular sus sentimientos para dar credibilidad a sus argumentos.
- **Incapacidad para las relaciones interpersonales:** ven al resto de la organización como amenaza, por lo que les atemorizan. Esto evita que se pueda relacionar con sus compañeros y de esta manera pueda aprender de los demás o así mismo compartir sus sentimientos y experiencias.
- **Premeditación:** el acosador hace un estudio sobre su víctima. No suele atacar de manera aleatoria, es decir, evalúa los comportamientos de su víctima para después poder manipular el entorno que le rodea.

#### ➤ LA VÍCTIMA

Leyman (1966) y **Schuster (1966)** realizan una clasificación de aquellos sujetos que tienen la posibilidad de padecer *mobbing*. Nos lo clasifican en tres grupos: los envidiables, los amenazantes y los vulnerables.

- **Los envidiables:** son personas atractivas y brillantes, pero se consideran peligrosas para los líderes de la organización, es decir, se sienten controvertidas con su presencia.
- **Los amenazantes:** son personas trabajadoras y eficientes dentro de la organización que imponen cambios e intentan implantar una nueva cultura.
- **Los vulnerables:** son personas que tienen algún defecto o característica diferente al resto que dan la impresión de ser inofensivos y que carecen de actitud para poder defenderse.

Las personas de diana *mobbing* son generalmente profesionales brillantes, con mejor comportamiento, más ético y con más habilidades de empatía. Estas personas suelen destacar del resto de los miembros, por lo que se les percibe como una amenaza.

La víctima de *mobbing* padece más síntomas de estrés que las otras personas del grupo, por lo tanto el daño causado a la víctima por los ataques recibidos se da de forma gradual y acumulativa (Zapf, 1999).

González de Rivera (2003), destaca tres características principales de las víctimas:

- Autenticidad, persiguen el autoconocimiento.
- Inocencia, son incapaces de detectar que los demás quieren hacer daño.
- Dependencia afectiva, tienen tendencia a proteger los lazos que los unen y buscan el apoyo con los demás.

Las víctimas son la antítesis del acosador. Son personas que poseen unas determinadas características:

- Personas que gozan de gran simpatía y popularidad entre los compañeros.
- Responsables y profesionales.
- Incautos y fácilmente influenciables.

Para Piñuel estas personas suelen ser:

- Justas, honradas y con un alto sentido de la justicia.
- Populares en la organización, y con una capacidad de liderazgo.
- Cooperativas para el trabajo en equipo y con una capacidad de empatía enorme.

Muchas veces los empleados apoyan la posición de que el culpable de todo es la diana de *mobbing*, es decir, la víctima; y defienden que los que deben abandonar la organización son las víctimas y no los perseguidores (Leymann, 1966).

#### ➤ **LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN**

El proceso de destrucción del acosado, por el o los acosadores, se produce en una empresa pública o privada.

Según Bosqued (2005) en muchas empresas surgen situaciones de *mobbing* debido a la estructura y las características organizaciones muy concretas que lo hacen posible. Así, por ejemplo, como una organización excesivamente improvisadora y con unos empresarios ineptos e indiferentes. Las conductas de violencia psicológica pueden desarrollarse dentro de empresas muy autoritarias que obligan al trabajador/a a unirse y cumplir con la política de la organización. En ellas, los empleados son considerados elementos productivos y se le da más importancia al rendimiento que al respeto de los

trabajadores. Además creen que produciendo esas agresiones psicológicas en la organización conseguirán elevar la productividad, de tal manera que se anima a los empleados a una rivalidad. Todo ello es lo que convierte al acosador en un individuo malvado y manipulador. Piensa que eliminando al otro trabajador, él ocupará y desempeñará un puesto superior o más deseable que el que tiene ahora, terminando libre por sus hechos y sin que nadie se lo impida.

Ausfelder (2002) considera que las empresas donde se dan situaciones de acoso laboral son llamadas organizaciones tóxicas. Trabajar allí tiene consecuencias nocivas para la salud de los trabajadores motivadas en primer lugar, por la pésima organización laboral y en segundo lugar, por la mala gestión de los conflictos que realizan los mandos superiores jerárquicamente (Martín Daza y otros, 1998).

### ➤ **LOS TESTIGOS O COMPAÑEROS DE TRABAJO**

Los compañeros de trabajo no están implicados directamente en la situación de hostigamiento psicológico. Lo hacen de una forma indirecta.

La primera, de forma activa: cooperando, participando, imitando los hechos del hostigador (ya que la persona acosada no les cae bien), creen que existe entre ambos un tema que hay que vengar y consideran que es el instante perfecto para tomarse la justicia por su mano, para ganar valores ante la dirección, no parecer diferentes, a quedarse con el puesto de trabajo de la víctima (Bosqued, 2005).

La segunda manera en que pueden actuar en el acoso laboral los compañeros de trabajo es de forma pasiva o testigos mudos (González, 2011). La agresión se produce por el silencio de los individuos que contemplan la situación y la permiten. Por ello, se convierten en cómplices, no se enfrentan a esta situación que observan, sienten temor, se acomodan porque mientras el superior se mete con otro trabajador a ellos los van a dejar tranquilos, por ignorancia, por comodidad.

Sin la colaboración de los testigos la situación de *mobbing* no se podría prolongar mucho en el tiempo. Como dice Rivas (2003), un acosador jamás interviene de forma aislada ya que necesita la participación, la colaboración de los compañeros de trabajo así como de su complicidad.

## 5- TIPOS DE MOBBING U HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO

No todas las situaciones de hostigamiento psicológico son idénticas debido a que las actuaciones del agresor dependen de la posición jerárquica que tanto él como la persona acosada ocupen dentro de la organización. Atendiendo a este factor de posición jerárquica hallamos los siguientes tipos:

### ➤ **MOBBING ASCENDENTE**

Es el menos común, ocurre este tipo de acoso laboral cuando se trata de una persona que es atacado por compañeros de trabajo que se sitúan en el rango inferior a la víctima. Puede ocurrir cuando una persona no es bien aceptado por los empleados de la empresa, ya sea por su forma de dirigir o porque ese puesto de trabajo era muy deseado por los empleados. El *Mobbing*. Recuperado el 15 de febrero de 2017 de <http://www.elmobbing.com>

### ➤ **MOBBING DESCENDENTE**

Los motivos por el que se desarrolla este tipo de acoso descendente son tres:

- El primero, el acoso perverso, donde el hostigador psicológico tiene el poder y lo utiliza de forma cruel y abusiva contra la víctima, menospreciándola, humillándola, extendiendo bulos para destruirla
- El segundo, el acoso estratégico, el cual tiene principalmente cuatro finalidades:
  - Que el hostigador psicológico conserve su puesto de trabajo.
  - Para conseguir que el acosado solicite un cambio de puesto de trabajo
  - Que la víctima abandone la empresa voluntariamente sin recurrir a su despido legal ya que ello conduciría a un desembolso económico importante para la empresa.
  - Despedirle por una causa razonable justa ya que el hostigador impone o con sus artimañas consigue que los compañeros de trabajo le vuelvan la espalda a la víctima. Como consecuencia cometerá errores que ayudarán a la empresa a justificar su despido sin incumplir con sus obligaciones.

Es el más común, este se desarrolla mediante en la escala jerárquica de arriba abajo, es decir, de jefe a empleado. Este fenómeno ocurre cuando un empleado en la escala jerárquica inferior al del acosador recibe maltrato psicológico.

➤ **MOBBING HORIZONTAL**

Se trata cuando la víctima es acosada por empleados que están en la misma posición jerárquica. Este tipo de *mobbing* suele ocurrir cuando se trata de conflictos más bien personales. Cuando un empleado acosa a otro en la misma posición jerárquica suele tener un mínimo de poder, es decir, tener grandes contactos dentro de la organización.

Para que pueda denominarse este fenómeno desagradable dentro de las empresas, es decir, el comportamiento de *mobbing* se tiene que dar, según Leymann (1996<sup>a</sup>), estas tres condiciones:

- Estos actos llegan a ser sentidos como hostiles.
- Se repiten frecuentemente (al menos una vez por semana).
- Se prolongan durante un cierto periodo de tiempo (por lo menos seis o más meses).

Debido a la alta frecuencia y a la larga duración de este comportamiento agresivo, los resultados sobre quien lo padece llegan a causar un empobrecimiento de la vida psicosomática, psíquica y social. La diferencia entre conflicto y *mobbing* no estriba en qué se hace ni cómo se hace, si no en la frecuencia y la duración de lo que está sucediendo. (Morán, 2002).

Para que se pueda hablar de *mobbing*, es necesario que los comportamientos, no se den aisladamente, de manera esporádica; para tratarse de *mobbing* estos comportamientos deben ser reiterados, persistentes y sistemáticos. Aunque por sí solos, algunos de estos comportamientos, pueden parecer anodinos, inocuos y sin importancia, es su repetición constante lo que los convierte en verdaderamente peligrosos (Leymann, 1996).

## 6- LA CULTURA Y EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Einarsen y Hauge (2006) indican que el acoso empieza a desenvoluparse en climas organizacionales que tienen como características principales el ser poco estimulantes para el desarrollo personal, y tener trabajos pocos interesantes y rutinarios.

Mediante estudios desarrollados por Einarsen (1994), obtuvo que las víctimas de acoso laboral suelen percibir sus entornos de trabajo como un lugar caracterizado por conflictos interpersonales, con frecuentes cambios organizacionales, estilos de liderazgo autoritarios y altamente estresantes y competitivos.

Einarsen y Hauge mediante su estudio también han investigado el rol de la cultura organizacional como un importante antecedente de acoso. Bordsky (1976) indica que para que ocurra el acoso, tras los comportamientos agresivos debe existir una cultura organizativa que permita o incluso incentive tal hostigamiento. Cuando en una organización se establecen las diferencias de poder, así como los estilos de gestión que están vinculados con elevados niveles de autoridad, se incrementa la posibilidad de que sucede dicho acoso (Archiniega (2012).

La primera formulación de la Teoría de las Bases de Poder (French y Raven, (1959), propuso cinco bases de poder:

- Poder de recompensa: supone una base de recompensa por la parte que obtiene el verdadero poder.
- Poder de coercitivo: se basa en la usanza de sanciones, costo de recompensa y sanciones por parte del que obtiene el poder.
- Poder legítimo: “se fundamenta en la creencia del destinatario del poder de que el agente de poder está investido legítimamente –por su posición dentro de la estructura- para ello”.
- Poder referente: se basa en el acceso de información necesaria para desarrollar medidas dentro de la organización o en la misma organización.
- Poder del experto: Según (Melía y Peiró, (1988) “está basado en la posesión, uso y manejo por parte del agente de poder de informaciones y/o habilidades especiales útiles al destinatario del poder.

## 7- FASES DE DESARROLLO O LA EVOLUCIÓN DEL MOBBING U HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO

En este apartado, se van a describir las diferentes fases que existen en el acoso laboral. Recalcar que se han incluido las cuatro fases principales que son las que más utilizan actualmente todos los autores. Es importante ya que nos puede servir para detectar la fase en que se encuentra la víctima.

Para Bosqued (2005), el hostigamiento psicológico es un proceso que presenta un desarrollo constante e ininterrumpido. La mayoría de las veces, la persona acosada no reconoce el comienzo de esta situación ni incluso después de identificar lo ocurrido como una situación de acoso laboral.

Para Luna y otros (2003) es complicado fijar una secuencia de fases que sea la misma para todas las situaciones de *mobbing*. Así, existen diferentes particularidades en los hostigadores psicológicos, en las personas acosadas, en el entorno donde se desencadena el acoso laboral y en la empresa. Es por ello, que distintos autores han dado un número diferente de fases por las que atraviesa el *mobbing*.

Las fases del acoso son:

### ➤ FASE DE SEDUCCIÓN

Leymann (1996), la considera una de las fases necesarias para que se produzca acoso laboral. Como bien nos indica Parés Soliva (2004), la seducción puede ir dirigida a la víctima o tal vez ir encaminada al entorno próximo, es decir, a sus compañeros de trabajo. De este modo, el acosador buscará debilidades en la víctima para poder desprestigiarla delante de sus compañeros. El objetivo de esta fase es conseguir aislarla del entorno laboral.

### ➤ FASE DE CONFLICTO:

A raíz de un conflicto puede llevar a cabo el comienzo del *Mobbing*. En esta segunda fase, se empiezan a producir desacuerdos o conflictos. En muchas ocasiones el conflicto no se resuelve, por lo que irá evolucionando en forma de escalada. Piñuel (2001) nos recalca que una mala resolución del conflicto llevará a cabo el comienzo del acoso.

➤ **FASE DE ESTIGMATIZACIÓN O MOBBING.**

En esta fase el acosador empieza a mostrar actitudes molestar contra la víctima. Al principio, son acciones difíciles de detectar y están destinadas al punto más débil de la víctima. El objetivo principal es destruir la estabilidad psicológica de la otra persona y, por ellos, se hace uso de las mentiras y acciones que puedan perjudicar la reputación de la víctima. Parés Soliva (2006).

➤ **FASE DE INTERVENCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cuando se producen problemas en la empresa, entre compañeros... viene acompañado por un descenso del rendimiento. Por esta razón la organización dará una respuesta rápida para evitar el acoso o para evitar posibles daños a la víctima. Sin embargo, el conflicto se personaliza y se tiende a considerar la víctima como la responsable de los incidentes producidos.

La empresa puede intervenir de diferentes maneras:

- **Positivamente**-→ Negociando la situación, la empresa genera alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para poder solucionar el problema. La organización le permite un cambio de puesto de trabajo, se fomenta la participación y el dialogo, se establecen adecuados canales de comunicación formal.
- **Negativamente**-→ Los superiores de la organización hacen oídos sordos, negando la situación o incluso implicándose en la estigmatización de la víctima. Piñuel, (2001) destaca que la Dirección de la organización “tóxica”, actuando de manera negativa, puede llegar a trivializar las críticas que el acosador hace: (1) apelando a que el conflicto es inevitable, (2) racionalizando el conflicto, y (3) argumentando que beneficia la forma de aumentar la competitividad.

## 8- PREVENCIÓN Y ESTRATEGIAS

Como hemos visto hasta ahora, el *mobbing* es destructivo y es necesario encontrar formas para prevenirlo, sobre todo a nivel de empresas para que el número de víctimas no se den a nivel individual, organizacional y social todas aquellas consecuencias que de él desprenden.

Para impedir llegar al punto de que sea destructivo para la salud física y psíquica de las personas es importante intervenir de manera precoz siempre y cuando se trate del problema y no de agresión, entonces en este caso se trataría de prevención y gestión de personal más la resolución del problema.

Según Hirogoyen, M., F, la prevención del acoso moral debe inscribirse a grandes rasgos en la prevención de riesgos profesionales, ya que la salud en el trabajo, también la salud psíquica, es un derecho fundamental de los asalariados.

Los dirigentes de las organizaciones son quienes deben manifestar su voluntad de emprender un programa de prevención a todos los niveles de la empresa, porque cuando se advierte el acoso, de cualquier tipo, los responsables son ellos, ya que han hecho la vista gorda o no han proporcionados los medios necesarios para poder evitarlo.

En una organización, el objetivo de la gestión de personal es conseguir que los empleados funcionen bien. Consiste, entre otras cosas, en arreglar a su debido tiempo las dificultades de relaciones que podrían suceder. Hirigoyen, M., F (2000). Un estudio sueco ha demostrado que, si se mejoran las condiciones de trabajo, disminuye la frustración de los trabajadores y se evita que la proyecten contra un chivo expiatorio.

Pinzón de Bojana y Atencio (2010) especifican una serie de acciones preventivas que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para evaluar el riesgo de las situaciones de conflicto:

- Incorporar a la evaluación de riesgos psicosociales la detección del *mobbing*. Abordar protocolos de prevención en la empresa y establecer canales de detección y actuación.
- A través de medidas organizativas aumentar la participación de los trabajadores, disminuyendo las demandas y ampliando las posibilidades de control de tareas, revisando objetivos, reconocimientos, salario adecuado. Todo esto trata de

disminuir la presión excesiva y evitar situaciones de estrés que con frecuencia suelen ocasionar este tipo de conductas.

- Ya existiendo un caso de *mobbing* prestar apoyo y atención médica y psicológica a la persona acosada, siempre con el consentimiento del afectado y a través de profesionales.
- Establecer medidas preventivas en cuanto a los modos de conducta en la empresa, para evitar la repetición de esas situaciones.
- Fomentarse un entorno psicosocial general adecuado con exigencias razonables, estableciendo en la empresa una política preventiva para evitar que los conflictos avancen a situaciones de riesgos.
- Aplicación de medidas disciplinarias con el despido del agresor.

En el ámbito de promoción y mejora de las condiciones de trabajo, este protocolo se configura también como un instrumento de intervención frente al acoso moral en el trabajo en sus tres niveles de prevención:

- Prevención primaria, que se efectúa antes de la aparición del riesgo mediante la información y formación a los empleados públicos y unidades administrativas competentes en materia de gestión de personal.
- Prevención secundaria, diagnóstico precoz del problema, una vez que éste se ha detectado y la corrección rápida del mismo mediante la aplicación del protocolo y el establecimiento y adopción de las medidas oportunas.
- Prevención terciaria, orientada a la reducción en el empleado público de los efectos y/o consecuencias derivadas del riesgo mediante la comprobación del cumplimiento de las medidas planificadas.

“Las estrategias para afrontar el acoso moral o psicológico en el trabajo serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que se combinan entre los factores relacionados con el agente que ejerce el acoso, la víctima que lo padece y el entorno organizacional en el que se produce. Se precisa añadir a estos factores la disponibilidad de recursos legales, de apoyo psicosocial, terapéuticos, económicos... con los que podrá contar la víctima, una vez se movilice para defenderse de la agresión de la que está siendo objeto”. (Barón Duque, M., et al., 2003, pp.78).

## 9- PROTECCIÓN DEL HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO

La protección es una obligación que se tiene que llevar a cabo. Ésta se encarga de las situaciones de trabajadores especialmente sensibles o afectados por estos riesgos psicosociales. Estos trabajadores restablecen su salud a través de una correcta organización laboral así como medidas para:

### ➤ ADAPTAR EL PUESTO DE TRABAJO

Según el artículo 15.1.d LPRL “adaptar el puesto de trabajo a la persona, en particular en lo que se respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud”.

### ➤ ASIGNAR UN NUEVO PUESTO DE TRABAJO

“La asignación a un nuevo puesto de trabajo compatible con sus características personales o psicofísicas” (ITSS, 2009:19). Según el artículo 25.1 LPRL “el empresario garantizará de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocido la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deberá tener en cuantos dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de éstas, adoptará las medidas preventivas y de protección necesarias. Los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo”.

## 10- CÓMO HACER FRENTE AL ACOSO

Las soluciones posibles para hacer frente al *mobbing* tendrán que realizarse de forma individualizada a cada situación y aplicar las medidas más adecuadas de los parámetros individuales. No obstante, de forma genérica, se pueden aplicar las siguientes medidas, según señala Hirigoyen (2001):

- Identificarlo: Lo ideal sería reaccionar lo más pronto posible, antes de vernos atrapados en una situación. Una vez que se ha identificado el acoso, es de vital importancia tomar nota de todas las provocaciones y agresiones sufridas.

También es recomendable que procure la presencia de testigos, ya que, para que las alegaciones de una víctima tengan credibilidad, basta con un solo testigo.

- Encontrar ayuda en el seno de la empresa: Mientras se encuentre en condiciones de luchar, la víctima debe encontrar ayuda, y en primer lugar esta ayuda debe ser de la propia organización. Si el apoyo moral no se puede conseguir en el propio departamento, se puede encontrar en otro departamento. Si la víctima encuentra un oyente que sepa escucharlo dentro de la empresa, podrá eludir el proceso de acoso.
- Resistir psicológicamente: Para ejercer una lucha en igualdad de condiciones hay que estar en buena forma psicológicamente. Para reducir el estrés y sus consecuencias nocivas para la salud, una de las soluciones es la baja laboral. Por el contrario, la gran mayoría de las víctimas, sobre todo al principio, se niegan a aceptar la baja por miedo a agravar el conflicto. Con todo esto la víctima no debería volver al trabajo hasta que no esté en perfectas condiciones de defenderse. El juego del que acosa consiste en hacer que el otro se equivoque cuando suscita su ira o su desconcierto, la víctima tiene que aprender a resistir.
- Actuar: En el ámbito profesional es preciso anticiparse a las agresiones asegurándose de que no hay ninguna confusión en las consignas y en las órdenes. Por lo tanto, las imprecisiones y el punto dudoso tiene que aclararse. Si no se les concede una entrevista para aclararlo, sin dudarlo, deberá solicitarla mediante una carta certificada; ya que en caso de conflicto esta carta constituirá

una buena prueba de la falta de diálogo y falta de predisposición. Si la víctima no tiene otro remedio que marcharse y esto implica su salvación, deberá luchar para que su marcha se haga lo más efectiva posible en las mejores condiciones.

- Intervención de la Justicia: si las medidas anteriores no son efectivas, se deberá recurrir a la Justicia.

## 11- REGULACIÓN LEGAL SOBRE EL ACOSO MORAL O MOBBING

En España hay las suficientes leyes que regulan este hecho, el *mobbing*, pudiendo acudir a la vía laboral, civil o penal, el problema está, como siempre, en demostrarlo y probarlo.

Para esto, la víctima debe intentar reunir todos tipo de pruebas tanto documentales como cualquier otra, donde entran los posibles testimonios de compañeros de trabajo testigos del acoso, ya no se exige tanto demostrar un ambiente de acoso moral como demostrar el daño causado mediante pruebas físicas, psíquicas, económicas, familiares.

Ante este tema la sociedad cada vez se va sensibilizando más y encontramos más referentes jurídicos (ministerio de empleo y seguridad social, 2017).

- Art. 4. Derechos fundamentales. Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Art.19. Seguridad e Higiene. Real Derecho Legislativo 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Art.39.3 Límites a la movilidad funcional del trabajador que no se podrá efectuar en menoscabo de su dignidad.
- Art.41. Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores.
- Art.4. Definiciones. Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Art.1. Integración de la actividad preventiva. R.D. 39/1997 de 17 de enero por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Art 14. Constitución Española. 29+/12/1978. Capítulo II. Derechos y libertades.

- Art 8. Infracciones muy graves. Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- Real decreto legislativo 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores.

A la vista de esta legislación se puede ver como el trabajador tiene derecho a su integridad, a su intimidad y a su dignidad frente a las ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual o de otra naturaleza.

También cuando el empresario debe adoptar medidas para garantizar la protección de sus empleados ante los riesgos derivados de su trabajo y los daños y también por no adoptar medidas necesarias para evitar más daño una vez comenzado el acoso.

Carecemos de una regulación básica sobre el tema en nuestra legislación, por lo que a veces esta lacra hace que haya una falta de expertos frente al tema y la consecuencia es que en ocasiones no se trata como tal.

Dos principios generales para prevenir el *mobbing* en el ámbito laboral son:

- Que el empresario debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de persecución psicológica en el trabajo.
- Que el empresario deberá manifestar el modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.

Dos medidas que el empresario debe adoptar para prevenir el acoso laboral son:

- Deberá prever procedimientos que permitan encauzar los problemas de persecución psicológicas, la existencia de fallos inherentes a la organización del trabajo o problemas de cooperación y colaboración entre trabajadores.
- Deberá adoptar medidas de forma inmediata ante la existencia de estos problemas y realizará un análisis para comprobar si los mismos se deben a una inadecuada organización del trabajo.
- Que los trabajadores sometidos al acoso o persecución deberán recibir alguna forma de ayuda o apoyo inmediata.

## 12- ALGUNAS ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

En los últimos años estos temas han sido muy comentados en todos los aspectos con lo cual, administrativamente ha dado lugar a una serie de elementos o instituciones administrativas con unos fines necesarios para tratar estos riesgos.

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y la relación de estos con la salud laboral, han adquirido una gran importancia en los últimos años. Para ello han contribuido algunos organismos como la EU-OSHA.

Algunas de las instituciones u organismos con sus funciones son las siguientes:

- **EU-OSHA-Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo** (European Agency for Safety and Health at Work) tiene como misión contribuir a que los centros de trabajo europeos sean más seguros, saludables y productivos. La Agencia recoge, elabora y difunde información fiable, equilibrada e imparcial sobre seguridad y salud, y organiza campañas de sensibilización.

El director de EU-OSHA, Jukka Takala, desarrolló un informe y dirigió unas palabras sobre que “la violencia, las agresiones verbales o las amenazas a las que se ven expuestos los empleados en su trato con clientes o con pacientes constituyen problemas de seguridad y de salud esenciales. En ocasiones, las secuelas psicológicas son más peligrosas que las lesiones físicas”. También añadió que “tanto la violencia como el acoso psicológico representan serias amenazas para la seguridad y el bienestar de los trabajadores europeos y, si embargo, tienden a quedar subestimados”(European Agency for Safety and Health at Work.).

- **INSHT-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo** (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017) promueve y apoya la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, cuyo fin es el cumplimiento que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y la estrategia española de seguridad y salud en el trabajo sea cumplida.
- **Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo** (elObservatorio, 2017) los cambios socio laborales que se van produciendo en la sociedad ocasionan

consecuencias negativas, como las enfermedades o accidentes laborales. A estas consecuencias hay que unir otras situaciones nada gratas como son las conductas violentas en los lugares de trabajo, las cuales son motivo de preocupación y reflexión para las políticas de actuación en prevención de riesgos y para la sociedad en general.

- **CNSST – Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo** es el órgano colegiado asesor de las administraciones públicas en la formulación de políticas de prevención y el órgano de participación institucional en materia de seguridad y salud en el trabajo. Es un instrumento de participación en la formulación y desarrollo de la política en materia de prevención.
  
- **REDSST – Red Española de Seguridad y Salud en el Trabajo** es una red de proveedores españoles de información que utiliza internet como modo de difusión. El I.N.S.H.T. actúa como administrador de la Red Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo en su doble vertiente, como Referente Nacional en la materia y como Centro de Referencia de la Agencia Europea.

### **13- DATOS ESTADÍSTICOS. INCIDENCIA DEL MOBBING O ACOSO PSICOLÓGICO**

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo publicó una encuesta en la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Según los datos que muestran 13 millones de trabajadores europeos han sufrido acoso laboral, es decir, una persona de cada cuatro ha sido víctima de acoso laboral.

El profesor Iñaki Piñuel y Zabala (2002), ha dirigido una investigación llamada Cisneos que trata sobre la violencia en el entorno de trabajo. La investigación monográfica se desarrolló por primera vez en España con una muestra de 1000 encuestas.

El cuestionario Cisneos II (Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) se realiza una topográfica y ordenación de las conductas de hostigamiento laboral más frecuentes en el *mobbing*.

Los resultados más destacables del Informe Cisneos II sobre el acoso laboral en las organizaciones son las siguientes:

- 1 de cada 3 trabajadores en activo manifiesta haber sido víctima de maltratos psicológicos a lo largo de su experiencia laboral.
- Los autores de este tipo de maltrato psicológico son, en un 70.39% de los casos, los jefes o supervisores: en un 26.06% los autores son los propios compañeros de trabajo; y en un 3.55% son los subordinados.
- Más del 16% de la población activa (2.38 millones de trabajadores) manifiesta ser objeto de violencia psicológica o *mobbing* durante los últimos 6 meses con una frecuencia semanal.
- 2 de cada 3 trabajadores afectados desconoce estar afectado por el problema.

Más de la mitad de las víctimas del *mobbing* (52.17%) refieren secuelas del hostigamiento sobre la salud. Los problemas más frecuentes de salud que presentan las víctimas de *mobbing* son:

- Dolores de espalda
- Dolores musculares o articulares
- Irritabilidad
- Bajo estado de ánimo, depresión

Más datos referenciales sobre la investigación llevada a cabo por Cisneos II son los siguientes:

- El *mobbing* afecta tanto a hombres como a mujeres pero existe un mayor riesgo en el grupo femenino.
- El *mobbing* tiene mayor incidencia entre trabajadores eventuales o temporales que fijos.
- Sólo 1 de cada 3 víctimas hace frente con energía y decisión frente al hostigamiento. La mayoría ofrecen una respuesta pasiva, es decir, dejan el tiempo pasar.
- La mayor parte de los compañeros que presencian el *mobbing* no hacen nada por apoyar a la víctima. Sólo 1 de cada 6 casos es apoyada la víctima por sus compañeros frente al hostigador.

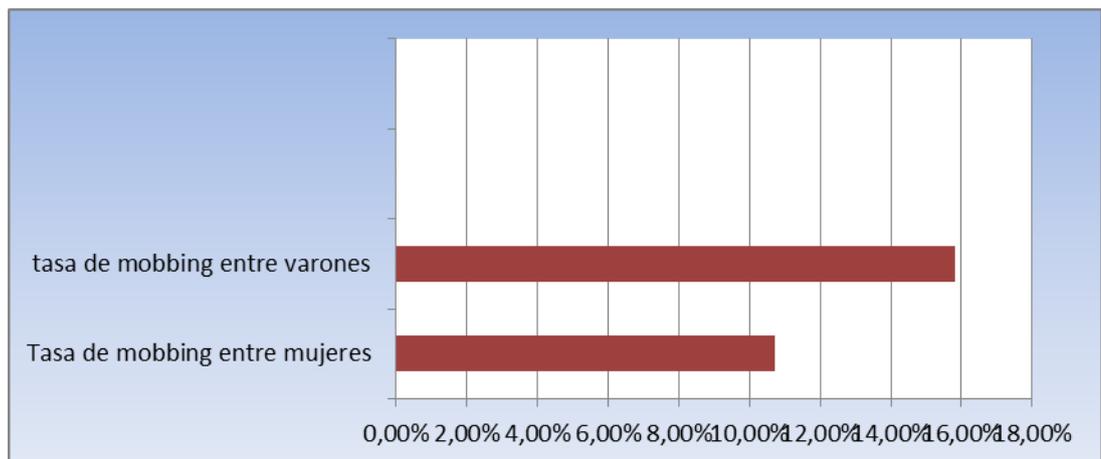
➤ **DATOS SOBRE EL ACOSO LABORAL EN ESPAÑA**

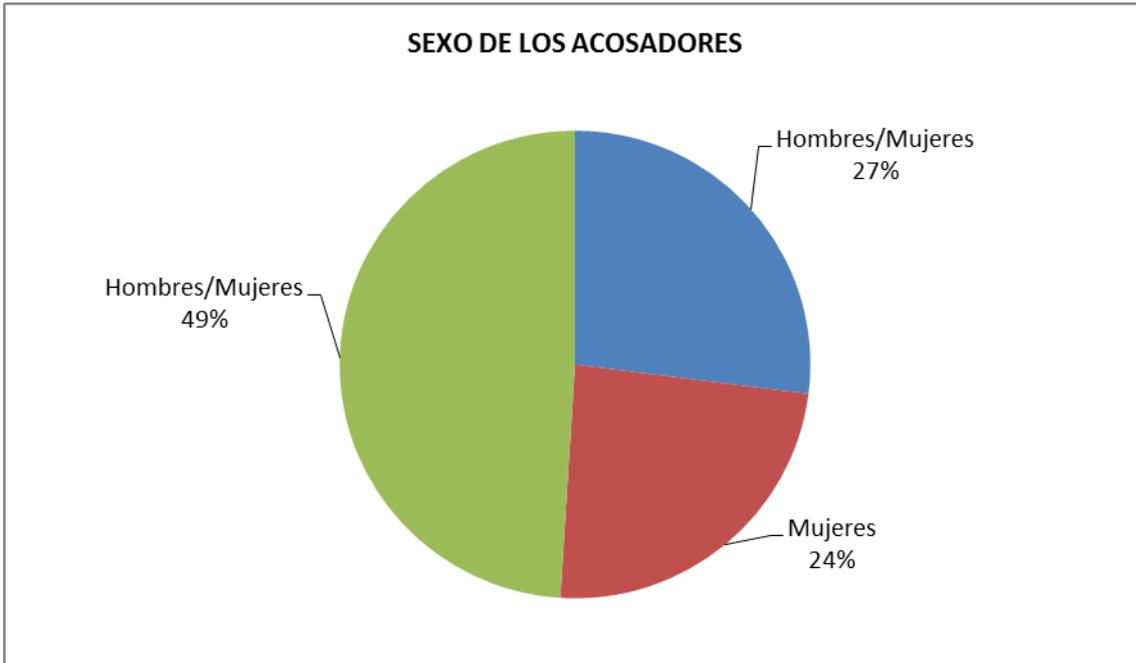
Según datos recogidos por el Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo, el acoso psicológico en el ámbito laboral es una realidad para 13,2% de los trabajadores que están activos en el mercado laboral. Todo ello, supone una cantidad de más de 2,5 millones de trabajadores.

Según el sondeo del estudio realizado, durante un periodo de 3 años se ha aumentado la tasa de casos afectados por *mobbing* hasta 4 puntos más que en años anteriores, esto supone el 43% más de los casos de acoso laboral en años anteriores.

Tras la crisis económica que está pasando España, obliga a muchos más trabajadores a someterse al maltrato psicológico en el trabajo por miedo a perder su empleo.

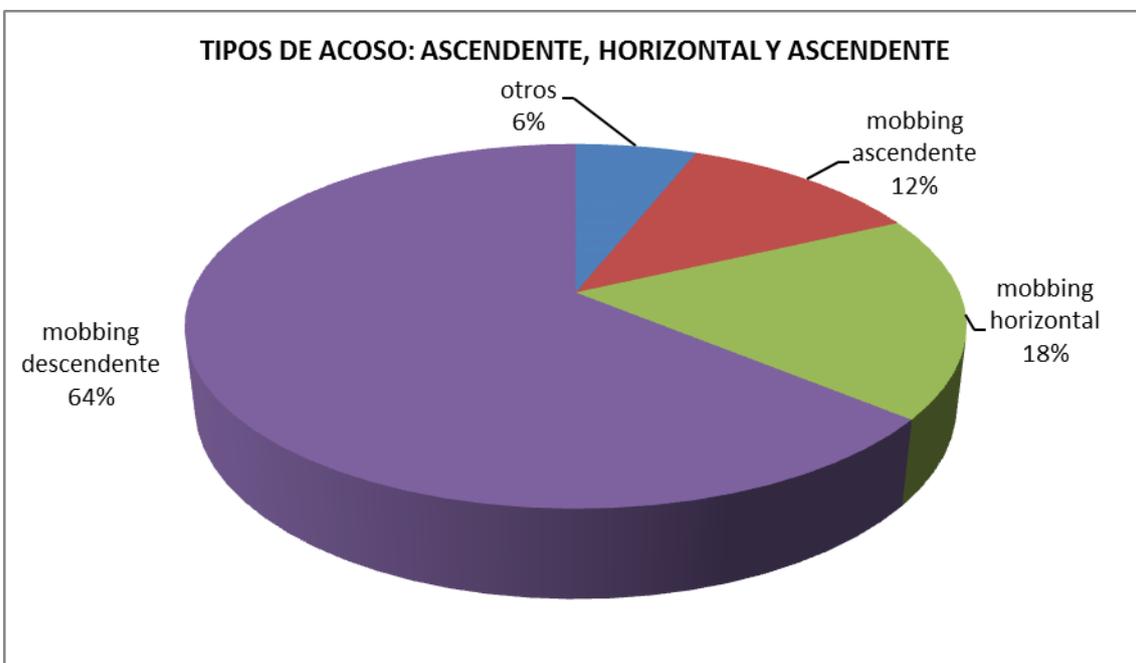
➤ **MOBBING POR SEXOS**



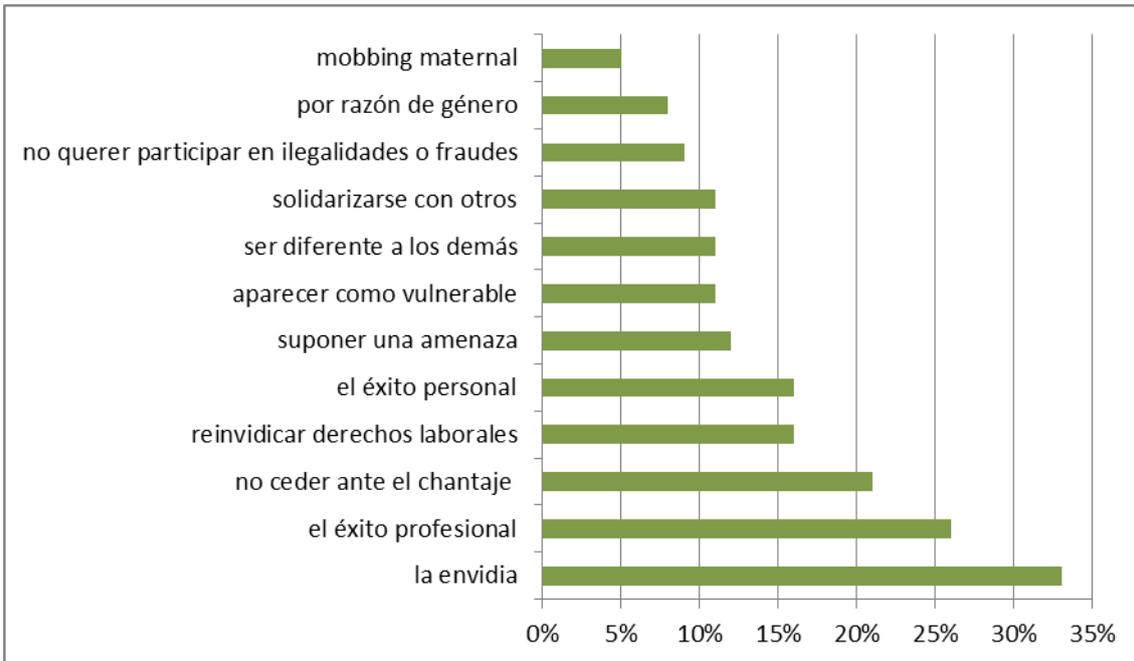


- La mitad de las víctimas refieren a un hombre como acosador
- Una de cada cuatro víctimas refieren como acosadora a una mujer

➤ **TIPOS DE ACOSO: ASCENDENTE, HORIZONTAL Y ASCENDENTE**



## ➤ CAUSAS DEL MOBBING



Según un artículo publicado por el periódico Mediterráneo (2017), cerca de 19.000 trabajadores de la provincia son víctimas del acoso laboral. El estudio realizado por *Protocolos sobre el acoso laboral. Procedimientos de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral*, sitúa en el 28%, unos 80.000 trabajadores que tras la crisis económica y el miedo a perder el empleo favorecen que haya conductas de “*mobbing*” en las empresas.

En Castellón, el 6%, unos 19.000 trabajadores sufren situaciones de acoso laboral. El secretario general de UGT, considera que “la situación de crisis económica y de miedo de los trabajadores a perder su puesto de trabajo favorece el incremento de los casos de acoso laboral en algunas empresas”. Granero indica que en Castellón “en estos momentos, la situación está llevando a límites muy difíciles de soportar y estamos detectando casos de verdadero acoso” especialmente se refiere sobre el verdadero acoso a trabajadores del sector público.

Solo el 13% de las empresas de la Comunidad Valenciana evalúan los riesgos psicosociales según aporta Carbonell, a pesar de ser una situación obligatoria por ley.

El profesor de la Universidad Jaume I (UJI) Antonio Grandio, insiste en la necesidad para introducir modelos en las empresas alternativos para lograr unas organizaciones más saludables, de este modo no habrán actitudes que inciten en el desarrollo del acoso laboral descritas anteriormente.

## SEGUNDA PARTE

Una vez realizado el estudio sobre que es el *mobbing* y que comportamientos tiene sobre el ámbito laboral, vamos a manifestar como la sociedad actúa, es decir, intenta evitar que este fenómeno se apodere y tenga grado en el mundo laboral.

Hemos podido acceder a la información de una entrevista que se le realizó al funcionario de Carrera del Cuerpo Superior de Inspectores de Seguridad Social, Luis Velez Leal, sobre cómo evitar el acoso laboral. (MobbingMadrid.org, 2003).

Una vez detalladas las preguntas y respuestas que el funcionario de Carrera ha proporcionado, me gustaría reflejar una charla sobre un caso real de *mobbing*. En ella nos cuenta cómo fue su trayectoria y como ha salido del pozo que creía que nunca tendría salida.

Para empezar y entrando en el asunto, voy a describir algunas de las preguntas que me han parecido de interés de la entrevista que le hicieron al funcionario de Carrera del Cuerpo Superior de Inspectores de Trabajo y Seguridad Social, Luis Velez Leal, sobre el acoso laboral. (MobbingMadrid.org, 2003).

***-¿Cuál sería el papel que la sociedad está demandando de la Inspección de Trabajo a comienzos del siglo XXI, sobre el Acoso en el Trabajo?***

La respuesta que facilitó Luis Velez Leal fue: “Pues de máxima implicación para hacer frente al *mobbing*, al acoso sexual, por razón de sexo o discriminatorio, teniendo en cuenta las amplias competencias y facultades que en España se reconocen a la Inspección de Trabajo.

Y si en este terreno es importante la exigencia del cumplimiento de la legislación vigente, también lo es poder ofrecer una buena información y asistencia técnica a las personas que pueden estar siendo de un ataque a su integridad física, psíquica y moral, como es cualquier forma de acoso en el trabajo.”

***-Teniendo en cuenta la cercanía que ofrece la Inspección de Trabajo a realidad laboral de nuestro país. ¿Qué reflexión inicial haría sobre la problemática del acoso en el trabajo en cualquiera de sus formas?***

La respuesta que facilitó Velez fue la siguiente: “En primer lugar, incidiría en una afirmación que a día de hoy puede parecer obvia pero que conviene recalcar: que a pesar de tantos episodios de los que tenemos noticia, en absoluto entra en el sueldo

ser humillado, despreciado, insultado, coaccionado... en nuestra empresa o área de la Administración Pública.

Esa trivialización de la violencia en el trabajo debe quedar definitivamente superada. De ahí que sea tan importante saberse identificar cuanto antes como víctima y no como culpable de ese padecimiento en el trabajo, ya sea por acoso psicológico –o *mobbing*–, acoso de naturaleza sexual, etc. Ahí se está dando el primer paso para enfrentarse abiertamente y con firmeza a la situación.”

***-Por lo que apunta, esa rápida identificación de las situaciones de acoso laboral nos hace poner el foco en la formación de los colectivos profesionales a todos los niveles ¿no es así?***

“Sin duda alguna, yo diría que es la clave. En primer lugar, porque con mayor formación de todos aumentará la conciencia sobre la gravedad de estas inaceptables conductas y sus consecuencias, individuales, organizativas y sociales; y en segundo lugar, el poder calificarse como víctima de forma objetiva abre la puerta para la defensa y reparación de tus derechos lesionados (la dignidad, la integridad moral...)”  
[...]

Recalca las conductas que el profesor H, Leymann definió sobre el *mobbing* o psicoterror laboral y continua diciendo “lo cierto es que la mayoría de la población las desconoce y en más de una ocasión alguien se ha reconocido como víctima de acoso laboral, tras repasar esas conductas potencialmente destructivas”.

***-Y en este contexto ¿cuál sería el papel que la sociedad está demandando de la Inspección de Trabajo a comienzos del siglo XXI?***

Velez afirma “pues de máxima implicación para hacer frente al *mobbing*, al acoso laboral, por razón de sexo o discriminatorio, teniendo en cuenta las amplias competencias y facultades que en España se reconocen a la Inspección de trabajo.

Y si en este terreno es importante la exigencia del cumplimiento de la legislación vigente, también lo es poder ofrecer una buena información y asistencia técnica a las personas que puedan estar siendo víctimas de un ataque a su integridad física, psíquica y moral, como es cualquier forma de acoso en el trabajo.”

***-En los momentos actuales ¿cree que son muchos los/as afectados por acoso en los centros de trabajo, ya sea en la empresa o en la Administración?***

La respuesta que nos facilitó Velez fue: “Si, creo que el acoso laboral, está presente de forma habitual en los centros de trabajo de nuestro país. Aun siendo variables las cifras de afectados –pues de las múltiples estadísticas que se pueden consultar, he visto que la horquilla se mueve de un 4.7% hasta un 15% de la población asalariada de España- vemos que en absoluto es un “fenómeno aislado”. También he tenido contacto con las que el profesor Iñaki Piñuel ha denominado *organizaciones tóxicas*, [...]

***-¿Cree que hay muchos caso de acoso laboral que no se denuncian? ¿Cuáles pueden ser las causas por las que los afectados/as no dan el paso, no se atreven a reaccionar en defensa de sus derechos básicos?***

“Por supuesto, creo que una significativa mayoría de los procesos de acoso en el trabajo no se denuncia; ya sea por falta de identificación de la agresión como tal, bien por ese sentimiento de indefensión y culpabilidad que acompaña casi siempre a las víctimas o porque no hay confianza en el resultado de la denuncia. Todos conocemos casos de acoso laboral ocurridos a gente de nuestro entorno y que tristemente son una realidad oculta, como ocurre con la violencia en las aulas o la de carácter machista.

Por esto nos “toca” a todos/as, desde nuestro puesto de trabajo, incitar a las verdaderas víctimas a plantar cara a esta lacra, infundiéndoles esperanza con un buen asesoramiento. [...]

Por otra parte, son multitud los procedimientos de los Tribunales de Justicia que en los últimos veinte años han fallado a favor de las víctimas acosadas, tras valorar el conjunto de pruebas presentadas. Desde la Inspección de Trabajo debemos conocer y difundir esa evolución positiva, con las peculiaridades que presenta al respecto cada orden jurisdiccional en España.

Respecto a la entrevista anteriormente descrita, me gustaría incorporar una charla que nos dio una trabajadora del sector público en la clase de psicología de la prevención de riesgos laborales; en ella nos cuenta que fue víctima de acoso laboral y nos comenta su situación y como le ha plantado cara a este gran problema que se le incorporó de repente.

*“Mi nombre es Maribel, en la actualidad trabajo en la administración pública, prestando mis servicios en el área administrativa desde hace bastantes años.*

*Soy diplomada en Magisterio, y hace muy poco realicé aquí en la FUE un master integrado en Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente, también he realizado numerosos cursos de formación para un mejor desempeño de mi actividad profesional.*

*Soy paciente de Eva, y cuando el año pasado ya me sugirió la posibilidad de venir aquí y charlar con vosotros, me sorprendió muy positivamente por su confianza en mis posibilidades y le dije que sí, este año vuelvo a repetir la experiencia porque fue estupenda y gustó mucho a los alumnos.*

*Aceptar esto, significa para mí el final definitivo de una etapa de mi vida que espero superar con éxito e iniciar otra etapa de conocimiento de mi misma y de crecimiento personal.*

*Es muy gratificante ser útil y a través de mi experiencia personal ayudaros a entender que esta asignatura no es aprender o memorizar una serie de conocimientos, sino que esta asignatura es un instrumento práctico para poder desempeñar satisfactoriamente vuestra actividad profesional.*

*Afrontar esta clase y hablar con vosotros de mi experiencia, no es nada fácil, pero me compensará con creces si os gusta y puedo ser útil.*

*Cuando empecé a trabajar, en el año 91, tras aprobar las oposiciones, yo nunca había oído hablar de riesgos psicosociales, de términos como insatisfacción laboral, mobbing, o burnout, en definitiva, términos que sirven para denominar trastornos psicológicos relacionados con el entorno laboral, en concreto la definición de mobbing es la siguiente: “ Situación en la que una persona o varias ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente ( al menos una vez a la semana ) y durante un tiempo prolongado ( 6 meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo.*

*Como decía, empecé a trabajar con mucha ilusión , muchas ganas de mejorar, e ir ascendiendo poco a poco en el trabajo, llevaba trabajando 4 años de forma muy satisfactoria, cuando hubo bastantes cambios, en especial de la Dirección del centro donde yo trabajo, el principio de este cambio coincidió con la baja maternal de mi segundo hijo, y cuando volví de mi baja reglamentaria, ya todo había cambiado: me trasladaron de puesto de trabajo, las relaciones con mis compañeros habían*

*cambiado, no se valoraba nada mi trabajo, ni para bien ni para mal, empezaron a promocionar a mis compañeros, no contaban conmigo para nada, parecía simplemente que no existiera, no por parte de todos claro está, pero sí por las personas con las cuales yo tenía mayor relación desde mi incorporación a la organización y sobre todo por parte de la Dirección.*

*Por supuesto que me di cuenta que algo pasaba, pero no tenía ni idea, no sabía identificar porque me estaba pasando todo eso, ni tampoco exactamente qué estaba pasando, simplemente no entendía nada, la confusión era tremenda.*

*Estoy hablando de una experiencia que duró casi 20 años.*

*Pasó cierto tiempo, trabajando en las mismas condiciones y ya empecé a oír hablar de estos trastornos y leí algunos libros, identificándome plenamente con algunas de las situaciones que allí se reflejaban.*

*Al menos ya sabía lo que ocurría, pero a esas alturas era como un ratoncillo que no sabe salir de la jaula, no sabía cómo hacerle frente y mucho menos como salir de todo aquello que tanto daño me hacía, así que de forma inconsciente y quizás como barrera defensiva adopté unas conductas erróneas, perjudiciales para mí, que unidas al acoso y a mis circunstancias personales, formaron un coctel explosivo que aguanté durante muchos años, acabando en la consulta de Eva.*

*Durante el transcurso de mi experiencia, debo decir que yo era incapaz de identificar esas conductas y esas emociones erróneas, estaba completamente bloqueada, dejando pasar el tiempo lentamente, esperando que todo cambiaría, que todo pasaría.*

*Ahora, ya recibido el tratamiento adecuado y tras un intenso trabajo y esfuerzo personal, puedo decir muy orgullosa que ya puedo identificar inmediatamente esas conductas y emociones negativas e incluso ver todo lo pasado con cierta objetividad y perspectiva, tengo plena conciencia de cada momento que vivo y ya tengo herramientas para combatir esas emociones y conductas negativas.*

*Las conductas negativas eran entre otras:*

- *Normalizar la situación, es decir, incorporar estas situaciones a la rutina y creer que son normales.*
- *Exceso de responsabilidad en el trabajo, asumir competencias que no me correspondían, soportando un trabajo excesivo por orden de la Dirección.*

- *Esfuerzo constante y mucho trabajo, pensando que se reconocerían mis méritos y pondría fin a esa situación.*
- *Priorizar el trabajo frente a mi vida personal y familiar.*
- *Fingir que no pasaba nada, que yo estaba muy bien, cuando no era así.*
- *Aislamiento como barrera de defensa, mutismo.*
- *Sumisión.*
- *Los asuntos y necesidades de los demás son siempre más importantes que los tuyos propios.*

*Emociones negativas:*

- *No hacía caso de mis propias emociones.*
- *Frustración, incompreensión, baja autoestima, sensación de culpabilidad (siento que lo que pasa es por mi culpa), me siento como un bicho raro diferente a los demás, inadaptación.*
- *Falta absoluta de asertividad.*
- *Miedo.*
- *Pensamientos irracionales.*
- *Magnificación de lo negativo y minimización de lo positivo.*
- *Indefensión.*
- *Sensación de ser un estorbo, que nadie me aceptaba ni me quería, soledad.*
- *Sentimiento de amenaza.*
- *Fracaso.*
- *Inseguridad y desconfianza.*

*Asimismo, aparte del plano psicológico, también tuve problemas físicos, derivados de todo lo que me estaba ocurriendo:*

- *Alteración del ritmo cardíaco*
- *Sensación de asfixia*
- *Cefaleas*
- *Cansancio generalizado*
- *Insomnio*
- *Tensión muscular*
- *Trastornos gástricos*

*Tras reflexionar sobre todo lo ocurrido, siempre surgía la misma pregunta ¿y por qué yo? ¿En qué me he equivocado para llegar a esta situación? ¿Qué he hecho para que me ocurra esto?*

*Estas preguntas no tienen respuesta, evidentemente, pero si me llevaron a otra pregunta;*

*¿Por qué determinados individuos son susceptibles de sufrir trastornos psicológicos relacionados con el trabajo y otros no?*

*Ante las mismas situaciones no todas las personas reaccionamos de la misma forma, y ello es sencillamente por las emociones, la clave está en el reconocimiento y gestión de las propias emociones, sin olvidar por supuesto nuestro propio bagaje personal.*

*Los factores de la organización y gestión del entorno laboral, unidos a las características individuales de cada persona, es determinante para que se produzcan estas situaciones.*

*Pero ¿Cómo gestionamos las emociones, para que esto no se produzca?*

*En realidad, lo que nos produce malestar, no son las cosas que nos suceden, sino lo que pensamos acerca de ellas y la reacción emocional es causada por la interpretación o pensamiento ante una determinada situación.*

*Por esto, cuando nos sentimos mal o sufrimos se debe a que interpretamos incorrectamente determinadas situaciones, por ello debemos aprender a pensar correctamente y evitaremos el sufrimiento que nos producen estas situaciones. Es muy negativo ignorar nuestras emociones, siempre debemos hacerles caso, de lo contrario, podemos llegar a estados crónicos de ansiedad.*

*Todo el esfuerzo y trabajo personal del que anteriormente hablaba, consistía en eso, cambiar el pensamiento o interpretación de aquello que me hacía sufrir.*

*La conclusión final es que si el entorno laboral no cambia, para poder estar bien y que no se produzcan estas situaciones, eres tú mismo el que debe cambiar.*

Situaciones concretas:

- *Comentarios injuriosos*
- *Ridiculizándolo*
- *Carga excesiva de trabajo*
- *Trabajo innecesario, repetitivo y monótono*
- *Trabajos que requieren una cualificación inferior a la que posee la víctima*
- *Enfrentamiento a situaciones de conflicto, por ejemplo no proveerle de medios para realizar el trabajo que le demanda, solicitar demandas contradictorias o la realización de tareas en contra de sus convicciones morales etc.*
- *No informarle sobre sus funciones y responsabilidades en el trabajo*
- *Comunicación hostil*
- *Solo reprender y amonestar, nunca felicitar, acentuando los errores e ignorando los logros*
- *Diferencias en el trato*
- *Distribución no equitativa del trabajo*
- *Tratar a la persona como si no existiera*
- *Gritos, amenazas, críticas permanentes*

*Desgraciadamente este tipo de conductas son cada vez más frecuentes en las organizaciones, ello nos induce a pensar que seguramente las organizaciones están “enfermas” por diferentes motivos:*

- *Tipo de liderazgo por parte de la Dirección*
- *Múltiples jerarquías*
- *Métodos de trabajo inadecuados y mala organización*
- *Modelo inadecuado de gestión*
- *Conductas y actitudes inadecuadas*
- *Los valores de la organización son muy diferentes a los del trabajador.*

*Por esto, unido a lo dicho anteriormente sobre las reacciones emocionales y conductuales inadecuadas y su propio bagaje personal, el trabajador/a sufre un trastorno adaptativo y es cuando se produce el trastorno psicológico.*

Dentro del mobbing podríamos hablar de varias fases:

- Aparición del conflicto
- Fase de mobbing o estimación
- Fase de intervención desde la empresa
- Fase de marginación o exclusión de la vida laboral

En la fase de intervención desde la empresa, dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la organización, se tomaran una serie de medidas encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados...) o bien medidas tendentes a desembarazarse del conflicto, contribuyendo así a un mayor sufrimiento del afectado.

Incluso aquí, podríamos incluir otra fase, que yo denominaría **post-mobbing**, que sucede cuando tras una baja laboral (generalmente bastante prolongada) te ves obligada a incorporarte a la misma organización y en la misma situación que provocó la baja laboral como es mi caso.

- El acoso continua, nada ha variado, **pero tú si has cambiado**
- Sabes que eres un inadaptado dentro del sistema, de la propia organización, pero te reafirmas en tu postura, (funcionas de forma distinta a la establecida) ya conoces su funcionamiento, lo ves todo con mayor objetividad y claridad, con lo cual adquieres seguridad, ya no te sientes como un “bicho raro “. Te aceptas a ti mismo.
- Nulas expectativas laborales
- Pones en práctica la asertividad
- Sigues sintiendo desconfianza hacia tus compañeros
- Curiosamente, no sientes ganas de venganza hacia tus acosadores, ya que piensas “bastante pena tienen de ser como son “(superioridad moral).
- Ya no das importancia a cosas que antes para ti si lo eran.
- De alguna forma “ te resignas “ al mal funcionamiento de la organización porque evidentemente no puedes cambiarlo
- El acoso cesa, pero te das cuenta que deja secuelas que duraran siempre.

*Existen medios para evitar, prevenir y resolver problemas a nivel laboral, pero debe existir una sistematización adecuada de estos medios:*

- *Diseño de las relaciones sociales en la empresa, este diseño debe incluir:*
  - *Relaciones dependientes del trabajo*
  - *Relaciones interpersonales independientes del trabajo*
  - *Entrenando a los trabajadores en relaciones interpersonales o regulación de conflictos, también articular sistemas de presentación acogida e integración de las personas recién incorporadas, no olvidando la cultura de la empresa para seleccionar al personal.*
- *Servicios internos de psicología, con apoyo psicológico a los trabajadores y desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de conflictos psicosociales en el trabajo.*

*La prevención debería atender a:*

- *las deficiencias del diseño del trabajo, proporcionando un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control de trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal....)*
- *el comportamiento de los líderes, que deberían desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing para su reconocimiento temprano*
- *la protección de la posición social de la persona, desarrollando reglas claras y explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garantice el derecho a la queja y el anonimato, con sistemas de mediación y/o arbitraje.*

*Por ello es fundamental que la organización tenga un buen liderazgo y una buena gestión de los diferentes Departamentos, todos ellos deben implicarse en el estudio y prevención de este tipo de fenómenos, principalmente los de RRHH ya que son los que detectan y previenen este tipo de situaciones, contribuyendo al bienestar del trabajador, y con ello al de la propia empresa.”*

## CONCLUSIÓN

Una vez analizados todos los puntos clave del acoso laboral, es preciso hacer una reflexión sobre este fenómeno aterrador para poder analizar qué es lo que está sucediendo actualmente, para que este tipo de conductas se haya convertido en la principal causa de baja laboral en las empresas.

Parece ser que la única ley que prevalece es la de la supervivencia y el trabajo. Muchos autores concluyen que la manipulación en el ámbito laboral se está globalizando en los diferentes sectores y en el desarrollo de nuestra vida diaria. Centrándose en el trabajo, se genera un ambiente tóxico en los subordinados y obligándole a aguantar comportamientos que acabarán provocando múltiples problemas, tanto si la persona acepta como si no a realizar dichas tareas. En el momento en que un trabajador decida no aceptar una tarea, para el subordinado será considerado como “no válido”, por lo que el objetivo será conseguir su despido sin tener que pagar una indemnización, a raíz de esta etapa es cuando aparecen las conductas de acoso.

Uno de los motivos en el cual incita a generar acoso en el trabajo, es la lucha que se produce para conseguir ascender en la jerarquía de la empresa, por lo que se inicia una competición tóxica en el que las personas harán todo lo posible para conseguir dicho objetivo. Una de las frases que mejor define este fenómeno podría ser “El hombre es un lobo para el hombre”, esta frase lo que quiere reflejar para el acoso laboral, es que cuando se ponen por medio intereses, surge la ambición, por lo que el hombre arrasa con todo lo que se interponga en su camino para cumplir su intención.

Como bien hemos reflejado en el estudio del mobbing, disponer de poder en las empresas es una de las herramientas más poderosas tanto para defenderse como para atacar a tu entorno, para así proteger tu puesto de trabajo o bien para llegar al objetivo propuesto.

El acoso laboral no surge solo en aquellas empresas que tienen una plantilla pequeña, sino que también aparece en aquellas organizaciones grandes tanto públicas como privadas. La mala gestión de la organización, tener un mal liderazgo en la organización y la falta de personal capacitado para seleccionar a las personas como las tareas a realizar, conlleva a la aparición de este tipo de conductas entre los propios empleados. Para evitar este tipo de conductas relevantes al acoso laboral, es importante que la organización tenga un buen clima laboral, que obtenga unos buenos métodos preventivos y sepa cómo actuar ante casos de *mobbing*.

Respecto a todo lo mostrado durante este estudio, podemos reflejar que el acoso laboral se ha ido reduciendo gracias a que las leyes se han visto reforzadas, cosa que muchos autores se quejaban ya que no consta una ley clara para penalizar este tipo de actos.

### ¿CÓMO EVITAR EL MOBBING EN TU EMPRESA?

El acoso laboral es una de las causas del mal clima en el trabajo, vamos a desarrollar unas técnicas para poder evitar que se produzca acoso laboral y la empresa esté libre de *mobbing*.

Las víctimas que suelen padecer *mobbing* suelen ser personas inteligentes, con estudios y buenos trabajadores pero que a la vez son introvertidas, con baja autoestima y no saben poner límites o decir que no. Los agresores sienten que su trabajo puede correr peligro por ser sustituidos por alguien mejor que ellos y acuden a realizar medidas desesperadas para mantenerlo seguro. <<Por ejemplo: si llega una secretario/a a la organización con buena presencia, con experiencia y que a la vez realiza con éxito su trabajo, los/as demás secretarios/as se sentirán amenazados/as y reaccionaran de manera agresiva hacia la nueva empleado/a>>.

La violencia en las empresas no se da de un día para otro. Ocurre dentro de un sistema que como a lo largo del trabajo hemos explicado tiene distintas fases y va creciendo. Entonces ya sea como dueño de la organización o encargado de Recursos Humanos, hay que estar alerta para observar si hay alguna sospecha que indique que algún empleado está sufriendo acoso laboral. Uno de los comportamientos que puedes observar para percatarse de que algún empleado pueda sufrir *mobbing*, es si observas que algún trabajador come solo todos los días, que se encuentra aislado de los demás o que no lo invitan a reuniones de equipo a propósito, hay que prevenir ya que probablemente esté sufriendo *mobbing*.

Si algún empleado está sufriendo *mobbing* lo más seguro es que no denuncie estas situaciones y el resto de empleados que están aislados de dicha situación se queden callados para, ya sea por miedo al acosador, para no estar implicados o incluso porque disfrutan viendo cómo actúan contra la víctima... Por todo esto, una buena propuesta para prevenir o alertarse de si hay *mobbing* en tu empresa, es realizar una encuesta de clima laboral anónima con la que podrás alertarte de si alguna área de la organización pueda estar siendo afectado por esta situación.

Si descubres que dentro de tu organización está ocurriendo acoso laboral o *mobbing* es conveniente que manejes dicha situación en privado, tanto con la víctima y con el acosador. Levanta actas administrativas o reportes negativos de desempeño al hostigador a manera de advertencia, de toque de atención, haciéndole saber que dichas conductas no serán aceptadas dentro de la organización. Si el acosador continúa comportándose de dicha manera, deberás tomar una decisión de si dejas que siga formando parte de la organización o terminar la relación laboral con él.

Lo más factible como líder de la organización o como responsable de Recursos Humanos es erradicar el *mobbing* cuando se detecte, ya que los efectos secundarios por decirlo de una manera son tóxicos, es decir, es como un gas tóxico que se expande y provoca enfermedades, pérdida de talento y provoca una falta de productividad en la organización. Como recomendación, no hay que dejar pasar el problema, no hay que mirar hacia otra parte ya que si no lo previenes hoy, se convertirá en algo que saldrá de tu control. El acoso laboral o *mobbing* puede afectar negativamente en el rendimiento de un trabajador por eso hay que estar pendiente de tus empleados y tener una buena prevención de riesgos laborales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Arciniega, R., (enero – junio, 2012). Factores organizacionales en la comprensión del mobbing. *Psicología Iberoamericana*, vol. 20, núm. 1, 80 – 90.
- AUSFELDER, T. (2002): “El Acoso Moral en el Trabajo”. Ed. Océano-Ámbar, Barcelona.
- Barómetro CISNEROS XI Liderazgo Tóxico y Mobbing en la crisis económica. Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo. Recuperado el 08 de abril de 2017 de [www.iieddi.com](http://www.iieddi.com).
- Barón, M., Munduate, L. & Blanco, M., J. (enero – abril, 2003). La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo*, vol. 23, núm. 84, 71 – 82.
- BOSQUED LORENTE, M. (2005): *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Paidós, Barcelona.
- Collins. Spanish-English. English-Spanish Dictionary (1989). Glasgow: HarperCollins Publishers.
- Cortina, L.M., y Magley, V.J. (2003). Raising Voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- De Rivera, J.G., & Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis* 24(2), 56-69.
- Einarsen, S. & Hauge, L., (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm. 3, 251 – 273.
- El Mobbing. Tipos de mobbing según la estructura de la organización. Recuperado de <http://www.elmobbing.com/tipos-mobbing-acoso-laboral-estructura-organizacion>
- (elObservatorio, 2017). Recuperado de <http://www.oect.es/portal/site/Observatorio;VAPCOOKIE=wQ0BTJ7Xh5n2fZ1VnG7tdWr0WL0dPJzn9Y5pftFqrGZP4f52JNTJ!->

- El periódico Mediterráneo (2017). Informe sobre la salud en la empresa. Recuperado de [http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/castellon/cerca-19-000-trabajadores-provincia-victimas-acoso-laboral\\_522423.html](http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/castellon/cerca-19-000-trabajadores-provincia-victimas-acoso-laboral_522423.html)
- (European Agency for Safety and Health at Work (2017). Recuperado de <https://osha.europa.eu/fop/spain/es>
- Fernández,M. (2011). Acoso laboral o mobbing extraído en: [www.elmobbing.com/causas-mobbing-acoso-laboral](http://www.elmobbing.com/causas-mobbing-acoso-laboral). Recuperado el 25/03/2017
- Fernández, M(2011). *Acoso laboral o mobbing* extraído en: [www.elmobbing.com/causas-mobbing-acoso-laboral](http://www.elmobbing.com/causas-mobbing-acoso-laboral). Recuperado el 22/02/2017.
- Fidalgo, A. Piñuel, I. La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema* 2004. Vol. 16 nº 4 PP. 615-624. ISSN: 0214-9915.
- French,j. R. P. Y Raven, B. H. (1959). The bases of social power-source. En D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*, pp. 150-167. Ann Arbor: Univ. of Michigan Institute for Social Research.
- GONZÁLEZ SARRIÓ, I. (2011): "Los sujetos del mobbing: la víctima, el acosador, los testigos". En <http://psicolegalforense.blogspot.com.es/2011/07/los-sujetos-del-mobbing-lavictima-el.html>
- Garcia-Allen, J. *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiymente.net/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral#!>
- HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE (2001) *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. 1 ed., 3 imp. Barcelona: Pujol i Valls, Núria; tr. pp. 300.
- Hirigoyen, M., F. (2000). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. París, Francia: Syros.
- Hirigoyen,M.F. (2001). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- [http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL\\_MOBBING\\_EN\\_EL\\_TRABAJO.pdf](http://www.bioeticacs.org/iceb/investigacion/EL_MOBBING_EN_EL_TRABAJO.pdf)
- <https://psicologiymente.net/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral#!>
- [http://www.ugt-upm.es/doc/seguridadysalud-acoso\\_moral\\_2.pdf](http://www.ugt-upm.es/doc/seguridadysalud-acoso_moral_2.pdf)

-Jonathan Garcia-Allen.(s/f).Los 6 tipos de mobbing o acoso laboral. Psicología y Mente, 15,3-4.

-LEYMANN, HEINZ (1995). The Content and Development of Mobbing at Work. En Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology, núm. 5. Londres: Revista Oficial de European Association of Work and Organizational Psychology (EWAOP). Pp. 165-184.

-Leymann, H (1996a), *Mobbing. La persécution au travail*. París: Ed. Du Seuil.

-Leymann, H. (1996). Heinz Leymann. European of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-185.

-López, J.A. y Camps,P. (1999). Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. *Mapfre Medicina*, 10, 4,253-260.

-LUNA, M., YELA, C., y ANTÓN, A. (2003): “Acoso Psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Unión Sindical de Madrid-región de CC.OO. Ediciones GPS. Madrid. En: [http://www.ccoomadrid.es/comunes/recursos/14/pub21077\\_ACOSO\\_PSICOLOGICO\\_EN\\_EL\\_TRABAJO\\_\(MOOBING\).pdf](http://www.ccoomadrid.es/comunes/recursos/14/pub21077_ACOSO_PSICOLOGICO_EN_EL_TRABAJO_(MOOBING).pdf).

-MARTÍN DAZA, F., PÉREZ BILBAO, J. y LÓPEZ GARCÍA, J.A. (1998): “El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing”. NTP 476. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid. En: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_476.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf).

-Meliá, j. L. (1988). Concepto y análisis de rol. 1) Departamento de Psicología Social. Universidad de Barcelona, Mimeo,

- (ministerio de empleo y seguridad social, 2017). Recuperado de <http://www.insht.es/portal/site/Psicosociologia/menuitem.1eafc3a8e452a00a1035b22a280311a0/?vgnnextoid=570553b919814310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=1648750f96cf2310VgnVCM1000008130110aRCRD>.

- (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2017). Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvtsint2007/ANE/sintesis.pdf>

-ministerio de empleo y seguridad social (2017). Recuperado de <http://www.insht.es/portal/site/Insht/>.

-Mikkelsen, E.G., y Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.

-*MobbingMadrid.org*. (2003). Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.mobbingmadrid.org/2017/04/cual-seria-el-papel-que-la-sociedad.html>.

-Morán, C. (2009). Estrés, burnout y mobbing recursos y estrategias de afrontamiento. Salamanca: Amaru. (Definición de mobbing en España).

-Parés Soliva, M. (2006). Las Fases del Acoso Moral en el Trabajo, extraído en: [www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paresm19.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Paresm19.pdf).

-Parés Soliva, M. (2004). *Las Fases del Mobbing*. Barcelona: Intersalud.

-Pinzón de Bojana, B. & Atencio, E., (2010). El mobbing en el desempeño laboral. Implicaciones en la salud. *Multiciencias*, vol. 10, 140 – 145.

-Piñuel, I., & Cantero, A. O (2002). La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España: Resultados del barómetro CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (7), 35-62.

-Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* (Vol.67). Santander. Editorial Sal Terrae.

-Piñuel y Zabala I. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Informe Cisneos II sobre violencia en el entorno laboral. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares, 2002.

-Piñuel y Zabala. (2001). Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*, 17, 19-55.

-prevención integral (2015). Recuperado de <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2015/03/30/acoso-laboral-en-europa-paises-sur-son-que-presentan-menor-prevalencia>

-Protocolo de actuación ante el acoso moral en el trabajo (Mobbing) en la administración de la Generalitat; [http://www.transparencia.gva.es/documents/162283897/162283962/protocolo\\_acoso\\_moral.pdf/d7f81690-0631-4094-978b-4b89f5fa6fda](http://www.transparencia.gva.es/documents/162283897/162283962/protocolo_acoso_moral.pdf/d7f81690-0631-4094-978b-4b89f5fa6fda) Recuperado el 23/03/2017

- RIVAS SANCHEZ, J.L. (2003): Mobbing: terrorismo psicológico en el trabajo. Entrelíneas Editores, Madrid.
- Schat, A.C., y Kelloway, E.K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110-122.
- Solanelles, J.E., Salas, C.A., y Caballeira, Á. R. (2011). "Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología*, 23(110) ,1-19.
- Soler M, Carranza J et al. Traducción al español de los términos ingleses más conflictivos utilizados en Etología, Ecología y Evolución. *Etología*, 9: 43-46 (2001).
- Soler M, Carranza J et al. Traducción al español de los términos ingleses más conflictivos utilizados en Etología, Ecología y Evolución. *Etología*, 9: 43-46 (2001). <http://www.uvigo.es/webs/c04/webc04/acordero/pub.en.htm> (Revisado: 14-6-2003).
- Spector, P.E., y O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control an Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.