



Jornades de Foment de la  
Investigació

**MOBBING EN EL  
TRABAJO:  
UNA REVISIÓN  
CRÍTICA**

**Autors**

Edgar Bresó y Marisa Salanova  
Equipo de Investigación WONT

## RESUMEN

En este artículo se pretende analizar las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y más en concreto, recopilar datos sobre el estado actual del estudio del síndrome conocido como Mobbing (o acoso psicológico en el trabajo). Para ello se ha realizado una búsqueda de información bibliográfica, así como de publicaciones de carácter electrónico, congresos, foros, prensa, y televisión, fundamentalmente. Los resultados muestran un análisis del concepto ‘puesto en perspectiva’, esto es, cómo el trabajador experimenta esta situación y cómo responde a ella, así como algunas propuestas de evaluación e intervención en estas situaciones. Además, se ha analizado el impacto científico de los autores especializados en Mobbing en el ámbito nacional e internacional en los últimos años. Finalmente se propone un análisis crítico sobre la forma en que el Mobbing está afectando a las organizaciones y a la sociedad hoy día.

Palabras Clave: Mobbing, Bullying, acoso psicológico, relaciones interpersonales.

## ABSTRACT

This article is a study of interpersonal relations at work and more in particular, the study of well known Mobbing syndrome (harassment psychological at work). We have done search of bibliographical information as well as electronic publications, congresses, forums, newspapers, and television. The results show an “in perspective” analysis of the concept, i.e., how workers experience this situation and how responds to it, as well as some proposals of evaluation and intervention in these situations. Furthermore, the scientific impact of some authors specialized in Mobbing in the national and international scope is revised. Finally we analyse how Mobbing is affecting to the organizations and the society nowadays.

Key words: Mobbing, psychological Bullying, interpersonal harassment, personal relationship.

## 1) INTRODUCCIÓN

La primera prueba de que se “pone de moda” un tema es que todo el mundo empieza a hablar de ello como experto. Llegados a ese punto se piensa; o bien se trata de algo apenas relevante (ya que si lo fuese no estaría al alcance de la crítica de todo el mundo) o bien es importante pero la ignorancia sobre el tema está tan generalizada que se es tan experto como cualquiera para hablar y teorizar sobre ello sin apenas fundamento. Este trabajo intenta seguir unas directrices basadas en la objetividad, rigor y fundamentación teórica empíricamente contrastada con la mayor firmeza y veracidad posible teniendo como objeto abordar un tema que en opinión de quienes escriben, está siendo *social y popularmente contaminado*.

Las relaciones sociales son parte esencial del comportamiento del ser humano. *El ser humano es social por naturaleza* (necesitamos relacionarnos socialmente para desarrollarnos como personas). Pero la necesidad de éstas no hace que las relaciones sociales sean simples. Las relaciones sociales son procesos complejos de interacción interpersonal en las que se entremezclan muchos aspectos, a saber: intereses, motivaciones, expectativas, aptitudes, etc. En este punto y a partir de esta perspectiva, las organizaciones como tales están expuestas a la complejidad que supone mantener un entramado de relaciones sociales formales e informales entre sus componentes trabajadores). La investigación de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos; y disciplinas como el Marketing,

la Publicidad o la Teoría de la Comunicación dedican gran parte de sus investigaciones al estudio de todas aquellas variables que influyen en las relaciones sociales dentro de una organización. Así pues, en los últimos años, términos como burnout, estrés laboral, absentismo, implicación, etc. han invadido revistas de carácter científico, de divulgación y opinión.

El mobbing parece ser la última de estas tendencias investigadoras y divulgativas. Este concepto está siendo utilizado en infinidad de medios de información que van desde revistas científicas hasta debates televisivos, pasando por Internet programas de radio, y medios escritos de todo tipo. *Debemos cerciorarnos, en primer lugar, de saber exactamente cual es el problema para encontrar una solución. Con este propósito nace la idea de realizar esta discusión teórica sobre el mobbing, un síndrome del que sin duda y por desgracia no dejaremos de oír en boca de cada vez más gente.* Del mismo modo que las relaciones interpersonales son imprescindibles para la vida del ser humano y cualquier fallo en la vía de comunicación entorpece la convivencia, el asegurarnos que toda la comunidad científica habla de lo mismo cuando menciona la palabra Mobbing resulta primordial para que el esfuerzo conjunto de todos nos lleve a encontrar una posible solución.

## 2) EL CONCEPTO DE 'MOBBING'

El término mobbing como tal proviene del verbo “to mob” (*atestar*), pero llama poderosamente la atención que no se haya acuñado simplemente con el término *acoso* y se opte por utilizar un término no-español. Lejos de la polémica sobre territorios o méritos científicos, etc. encontramos una de las razones de este hecho en la idea de matiz, es decir, la palabra *acoso* puede ser entendida de muchas formas y hace referencia a una batería de conductas muy amplia (poco homogénea e ilimitada), en cambio cuando se habla de mobbing se está haciendo referencia un síndrome concreto, más o menos estandarizado y con unas características propias que lo diferencian de Mobbing, Trabajo 4 otros muchos conceptos Existen algunas referencias bibliográficas que apelan a otros conceptos (en español) como: *Hostigamiento psicológico*, *Psicoterror* que podrían sustituir el de mobbing (Martínez 2000; (Piñuel, 2000), pero realmente no parecen haber demostrado un mejor uso que el propuesto.

Al hablar de “mobbing” resulta inevitable el hablar de *Heinz Leyman* así como de sus colaboradores. El profesor Heinz Leymann nace en Wolfenbüttel (Alemania) el 17 de Julio de 1932 pero ha desarrollado su carrera y pasado la mayor parte de su vida en Suecia. Es doctor en Psicología y en Psiquiatría. Además de trabajar como psicólogo, ejerce como profesor de ciencias del trabajo en la universidad de Umea. El término mobbing proviene de las investigaciones realizadas en Suiza durante la década de los 60 dentro del ámbito escolar y definía un comportamiento hostil mostrado por los niños en el colegio frente a sus iguales. La experiencia de Leyman como científico así como terapeuta se ha centrado durante las últimas dos décadas al tratamiento de más de 1.300 casos del llamado mobbing. Además de un tratamiento propio, el profesor Leymann cuenta con una clínica especializada en el tratamiento de estos casos donde ha realizado alrededor de 300 programas de intervención. Así pues, el origen del Mobbing lo encontramos en el ámbito escolar y, resulta relevante resaltar que se trataba de un *acoso entre iguales*. Hoy en día se tiende a pensar que el mobbing implica necesariamente *desigualdades laborales* (distintos puestos) entre las partes (jefe-subordinado). Esta concepción no es más que otro producto cultural que poco tiene que ver con el origen del mobbing.

En la actualidad se opta por acuñar con el término de *bullying* aquellos casos en los que acosado y acosador pertenecen a un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la organización y *mobbing* para el resto de los casos. Es decir podríamos clasificar como *bullying* al acoso *horizontal* y *mobbing*

al *vertical*. Además, algunos autores resaltan la distinción entre mobbing- bullying achacando a este último características referentes al acoso, agresión y amenaza física; en cambio el mobbing tiene más connotaciones de carácter psicológico. (Zapf y Leymann, 1996)

A partir de la bibliografía consultada podemos considerar como mobbing en el ámbito de las relaciones laborales a un patrón de conducta caracterizado por la comunicación hostil y no ética dirigida de forma sistemática por uno o más individuos hacia otro individuo que, debido al acoso, se ve empujado al una situación de indefensión sostenida. Además estas conductas deben cumplir criterios temporales y de frecuencia (*al menos una vez por semana y durante un tiempo igual o superior a seis meses*). En la figura 1 se muestra una clasificación factorial de las *conductas de acoso* dentro de una organización. Este cuadro muestra algunos resultados de una investigación de Zapf, Knorz y Kulla en 1996 originada a partir del cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror)

Cuadro 1. *Conductas de Mobbing* (adapt. De Zapf y cols.)

#### ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES

- ?? El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- ?? Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros
- ?? Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- ?? Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- ?? Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- ?? Cuestionar las decisiones de una persona
- ?? No asignar tareas a una persona
- ?? Asignar tareas sin sentido
- ?? Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- ?? Asignar tareas degradantes

#### ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO SOCIAL

- ?? Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- ?? Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- ?? Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- ?? No dirigir la palabra a una persona
- ?? Tratar a una persona como si no existiera

#### ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA

- ?? Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- ?? Terror telefónico
- ?? Hacer parecer estúpida a una persona
- ?? Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- ?? Mofarse de las discapacidades de una persona
- ?? Imitar los gestos, voces... de una persona
- ?? Mofarse de la vida privada de una persona

#### VIOLENCIA FÍSICA

- ?? Ofertas sexuales, violencia sexual
- ?? Amenazas de violencia física
- ?? Uso de violencia menor
- ?? Maltrato físico

#### ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA

- ?? Ataques a las actitudes y creencias políticas
- ?? Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- ?? Mofarse de la nacionalidad de la víctima

#### AGRESIONES VERBALES

- ?? Gritar o insultar
- ?? Críticas permanentes del trabajo de la persona
- ?? Amenazas verbales

#### RUMORES

- ?? Hablar mal de la persona a su espalda
- ?? Difusión de rumores

### 3) ORIGEN DEL MOBBING

Las causas de la aparición del mobbing, como riesgo laboral, hay que buscarlas en factores de riesgo psicosocial y debidos a la organización del trabajo. En cuanto a los primeros, hacen referencia a factores del entorno relacional en el lugar de trabajo y en una inadecuada gestión de los conflictos interpersonales por parte de los superiores. (Supervisión y trato recibido, relación con el jefe, con los subordinados

y/o compañeros, clima del grupo, etc.). Los factores de riesgo debido a la organización del trabajo se refiere a presiones y carga de trabajo, sistemas y procedimientos de trabajo, contenidos de las tareas, etc. Además favorece la aparición del mobbing ciertas creencias de la dirección de que un estilo de mando autoritario que presiona sistemáticamente a los subordinados permite una rentabilidad máxima. También lo propician nuevas formas de trabajo que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el factor humano, generan tensión y crean así las condiciones favorables para que emerja.

Así pues, el mobbing hoy día es un tema que, desafortunadamente, empieza a ser popular en el mundo de las organizaciones. Además de eso, no resulta nada extraño encontrar cantidad de noticias sobre situaciones relacionadas con el acoso laboral. En términos generales, este hecho no resulta especialmente preocupante, sino más bien todo lo contrario. Que mejor apoyo para erradicar un “terrorista organizacional” que el hacer de su terrorismo psicológico algo conocido y criticado a todos los niveles. No obstante, este hecho no termina de ser así ya que la magnificación y “publicidad” que el término mobbing está teniendo en nuestra sociedad esta consiguiendo que veamos publicado en prensa o circulando por la red y/o televisión casos que bajo el titular de “Mobbing” esconden otras situaciones laborales que para nada se ajustan a lo que realmente se conoce como mobbing (a saber: despidos improcedentes, abuso sexual, etc).

Cualquier circunstancia de conflicto laboral debe ser analizada antes de emitir un juicio sobre su identidad o catalogarlo dentro de un grupo determinado. El hecho de confundir contingencias laborales dispares con situaciones de mobbing hace un flaco favor a magistrados, autoridades laborales, gerencias y demás figuras relacionadas con el ámbito a la hora de intervenir ante este problema. La confusión no puede llevar en ningún caso a la justa y adecuada intervención. Se debe actuar de forma firme pero también con la máxima seguridad de estar interviniendo en la dirección adecuada y el modo oportuno. Así pues, hoy en día dentro del ámbito del mobbing, se cuenta con unos criterios ya mencionados a la hora de diagnosticar situaciones de mobbing, cierto es que no se cuenta con un instrumento estandarizado fiable y aceptado por toda la comunidad científica. Pero en líneas generales, en nuestro país se establece esta clasificación a partir de los criterios expuestos por Iñaki Piñuel y con unos varemos temporales y de frecuencia (*al menos una vez por semana y durante seis meses como mínimo*).

#### **4) EL PROCESO DE ‘MOBBING’**

El Mobbing puede afectar sin distinciones todos los niveles jerárquicos, tanto a hombres como mujeres, jóvenes y veteranos, y en general a cualquier trabajador, llegando a causar una condición de extrema incomodidad, e incluso llegar al desmoronamiento del equilibrio psicológico de la víctima. Al ser un fenómeno degenerativo es decir que a medida que transcurre el tiempo se va acentuando, se pueden definir algunas 4 fases de su desarrollo:

- La *primera fase* durante la cual se evidencian las señales premonitorias del Mobbing, es muy breve y presenta como primer síntoma, el cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutra o positiva entre los colegas y superiores. Este cambio motivado por la envidia, los celos, la competición...,etc o tal vez debido a la ascensión de un empleado o la inclusión de una nueva persona dentro del grupo, puede llevar a que la víctima sea criticada por la forma de hacer su trabajo que hasta el momento era bien visto.
- En la *segunda fase* se desarrolla propiamente el Mobbing. La víctima aguanta ataques de superiores y/o colegas. Las agresiones de casi cada día tienen el objetivo de dañar a la persona en cuestión y en este momento los ataques tienen la función de: ofender la reputación de la víctima mediante calumnias, exponiéndola al ridículo, impidiéndole un medio de comunicación, evitando al máximo

que se exprese de manera que se excluye y aparta socialmente al individuo al impedirle el desarrollo normal del trabajo o hacerlo insatisfactorio asignándole tareas insignificantes o humillantes; e incluso con intención amenazadora.

- La *tercera fase* ocurre cuando la situación es reconocida y manejada por el departamento de recursos humanos, es decir cuando el caso pasa a ser “oficial”. Muy a menudo cuando se indagan a sus colegas y jefes para solicitarles información al respecto, estos penalizan a la víctima y aducen que la causa principal del problema es su personalidad y carácter, descalificando cualquier opinión o juicio que ésta pueda haber generado.
- Por último, en la *cuarta fase*, se llega el punto en el cual se “aisla a la víctima” totalmente del ambiente laboral y de lo que ocurre a su alrededor. La víctima va inexorablemente a un periodo de malestar general debido a la alteración del equilibrio socio emotivo y psicofisiológico.

Si el Mobbing no se reconoce a tiempo, mas allá de un decaimiento del funcionamiento del trabajo, puede llevar incluso al despido, al abandono voluntario del trabajo y en los casos más serios incluso al suicidio. También la organización sufre los efectos que se derivan del Mobbing, ya que estos problemas llegan a afectar directamente la productividad, se incrementa el absentismo, hay una disminución en la calidad del trabajo, se presenta pérdida de profesionalismo y deteriora la calidad de vida laboral.

Desde un punto de vista psico-social, dos elementos resultan claves a la hora de desencadenarse una situación de mobbing, a saber: (González de Rivera y Revuelta, 2000)

- 1.- La presencia de una persona que asuma el papel de perseguidor principal, investida de la suficiente autoridad o carisma como para movilizar las dinámicas grupales de acoso. Su personalidad presenta una peculiar combinación de rasgos narcisistas y paranoides, que le permiten autoconvencerse de la razón y justicia de su actividad destructiva. Hirigoyen considera que se trata de una forma asexual de perversión, Field la clasifica como una modalidad de sociopatía agresiva, y Gonzalez de Rivera la describe como “Mediocridad inoperante activa”, un trastorno de la personalidad caracterizado por exacerbación de tendencias repetitivas e imitativas, apropiación de los signos externos de la creatividad y el mérito, ansia de notoriedad que puede llegar hasta la impostura, y, sobre todo, intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance.

Las maniobras principales que el mediocre inoperante activo utiliza para el acoso psicológico de su víctima son las siguientes: a) Someterle a acusaciones o insinuaciones malévolas, sin permitirle defenderse o expresarse; b) Aislarle de sus compañeros, privarle de información; interrumpir o bloquear sus líneas de comunicación; c) Desconsiderar e invalidar su trabajo, distorsionar o tergiversar sus actividades y comentarios; d) Desacreditar su rendimiento, dificultar el ejercicio de sus funciones, ocultar sus logros y éxitos, exagerar y difundir, fuera de contexto, todos sus fallos, tanto reales como aparentes; y e) Comprometer su salud, física y psíquica, mediante una constante presión estresante que favorece las alteraciones depresivas, psicósomáticas, y actos de huida que pueden llegar hasta la renuncia brusca al puesto laboral o el suicidio.

- 2.- La colaboración y permisividad del resto del personal de la organización. La persecución psicológica se desarrolla en medio de un sorprendente silencio e inhibición de los observadores, que, aunque plenamente conscientes del abuso e injusticia de la situación, se abstienen de intervenir, sea por complicidad implícita con el plan de eliminación del acosado, sea para evitar convertirse ellos mismos en objeto de represalia. No es del todo infrecuente que individuos ambiciosos de escasa valía profesional aprovechen conscientemente la situación, que les favorece al entorpecer o eliminar a un competidor más cualificado.

## 5) TIPOS DE MOBBING: LA FIGURA DEL HOSTIGADO VS. HOSTIGADOR

A partir de qué persona sea hostigador y hostigado, podemos diferenciar situaciones de hostigamiento psicológico entre: *Jefe-Empleado*, *Empleado-Empleado (compañeros)*. En la primera encuesta de “*violencia en el entorno laboral*” realizada por la universidad de Alcalá de Henares sobre una muestra de casi mil personas en activo apuntan que el hostigador es el jefe en un porcentaje aproximado del 46%, frente al 44% de los casos en los que es un compañero. Además podemos hacer una distinción del mobbing en cuanto a la conducta del hostigador, así distinguimos entre *mobbing activo* (es el más habitual y define aquella situación en la que el hostigador maltrata al hostigado de forma activa, es decir, insultos, humillaciones, falsas acusaciones, intromisiones, obstaculizaciones en el trabajo, etc.); o bien *mobbing pasivo* (menos común, tratándose de acosar por medio de omisiones de conducta, prohibiciones, restricciones en el uso de materiales, ignorar al acosado, negación de la comunicación, negación de la formación, etc).

No se puede afirmar que existan características que definan de forma infalible a hostigado y hostigador pero, si es cierto que concurren algunos rasgos que pueden ayudar a identificar a unos y otros. Por un lado, el *hostigado* suele ser una persona competente y que cumple con creces con las expectativas (hecho que puede resultar desencadenante de celos y envidias entre sus superiores y compañeros, sobre todo los más veteranos). Por otro lado, el *hostigador* suele ser una persona poco adecuada a los requerimientos de su puesto (desajuste: capacidades-requerimientos) la cual ocupa un puesto que en la mayoría de los casos le “viene grande”. Este hecho es interpretado en muchas ocasiones como posible explicación de la conducta hostigadora, ya que el no sentirse competente, unido a la posibilidad de ejercer cierto poder, puede ser la causa de que se perciba al hostigado como una “amenaza” (ver cuadro 2)

Cuadro 2. Características del hostigado. (Leyman, Schuster y Adams)

- 1) Son diferentes, en aspecto, conducta, valores, actitudes, etc, con respecto al grupo general.
- 2) Su mera presencia provoca un cuestionamiento implícito sobre los símbolos, características y valores que dan homogeneidad al grupo.  
Aplicando estos dos criterios, podemos clasificar a los sujetos en riesgo de padecer “mobbing” en tres grandes grupos:
- 1) Los envidiables, personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por su mera presencia.
- 2) Los vulnerables, individuos con alguna peculiaridad o defecto, o, simplemente, con ánimo depresivo, necesitados de afecto y aprobación, que dan la impresión de ser inofensivos e indefensos.
- 3) Los amenazantes, activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas o implantar una nueva cultura.

## 6) CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Resulta evidente el hecho de que el mobbing sea totalmente contraproducente para el empresario (el cual es en muchas ocasiones el propio hostigador). El objetivo básico y prioritario de cualquier organización empresarial es el beneficio económico, es decir “*ganar dinero*” y desde luego el mobbing no contribuye de forma alguna al mencionado objetivo. Un trabajador que es víctima de mobbing se convierte un sujeto “no productivo” y teniendo como consecuencia el abandono de la organización en la mayoría de los casos. Las consecuencias negativas del mobbing afectan tanto al trabajador como a la organización y a la comunidad del individuo. Las consecuencias en la persona son daños en la salud física y psíquica: insomnio, ansiedad, estrés, depresión, etc. Las consecuencias para la empresa son importantes: Una disminución del rendimiento, el enrarecimiento del clima laboral y mayor siniestralidad laboral. Muchas veces el mobbing provoca que el trabajador acabe marchándose de la empresa.

Si vamos a la casuística podemos encontrarnos con todo tipo desagradables consecuencias. Las diferencias individuales hacen que hallemos casos en los que el mobbing provoque una desidia por su trabajo que le lleve a abandonarlo; también es posible que la situación de hostigamiento psicológico pueda desencadenar en una patología de tipo ansioso-depresiva; e incluso existen casos en los que el hostigado desarrolla una indefensión de carácter crónico que provoca un desaliento que, a su vez acabe por inducir al suicidio.

En términos generales, el sufrir una u otra consecuencia suele estar en función de características predisposicionales del propio sujeto (*edad, estatus laboral y social, características de personalidad, apoyo social-familiar, etc.*) pero, que duda cabe que como en todos los procesos de interacción social (*tanto positivos como negativos*) la responsabilidad de los resultados recae sobre todas las partes implicadas. Así al analizar una situación susceptible de ser considerada de mobbing debemos tener en cuenta también las características del hostigador y de la propia agresión (*conducta de acoso*)

Algunos datos expuestos por el profesor Iñaki Piñuel en las I Jornadas sobre el Acoso Psicológico en el trabajo que se celebraron el pasado 5 de Mayo de 2002 en Madrid revelan algunas reseñas realmente preocupantes. Estas conclusiones subyacen de las investigaciones realizadas por el profesor Piñuel en los últimos años y que sirvieron de base para la publicación de su conocido libro. ***Mobbing ¿Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo?*** (ver cuadro 3)

Cuadro 3. (Piñuel, 2001)

- El acoso psicológico en el trabajo o “mobbing” se ha convertido en el primer riesgo laboral para los trabajadores, ya que en la actualidad es la primera causa de baja laboral por encima de los dolores de espalda y articulares, y se calcula que afecta al 15 por ciento de la población activa.
- La mitad de quienes sufren acoso psicológico en el trabajo manifiestan secuelas físicas o psicológicas como insomnio, ansiedad, cambios en la personalidad e incluso uno de cada 20 piensan a diario en suicidarse y se calcula que uno de cada cinco suicidios en Europa está relacionado con este fenómeno.
- En cuanto a las profesiones donde el “mobbing” se da en mayor medida son en la administración pública, sanidad, enseñanza, medios de comunicación, el sector turístico y en las organizaciones no gubernamentales y las ideológicas como los partidos políticos.

### 7) LA PREVENCIÓN Y LA INTERVENCIÓN EN EL MOBBING

*No es fácil, pero sí posible, salir de una situación de psicoterror laboral con éxito.*  
(I. Piñuel y Zabala, 2001).

Ante una situación de mobbing (al igual que cualquier riesgo laboral) podemos diferenciar dos tipos de acciones: 1. Acción Correctiva: Intento de aliviar los efectos negativos cuando ya han aparecido los síntomas de mobbing (Tratamiento); y 2. Acción preventiva: Actuar antes de que aparezca, mitigar los factores que incitan al mobbing. (prevención). Una alternativa es la formación. Formar a los directivos y mandos de las empresas (a través de formación específica en las carreras universitarias, en los cursos de Técnico de Prevención de Riesgos Laborales, cursos de formación continua, etc.) para que sepan mediar efectivamente en los conflictos entre el personal, los cuales pueden llevar al mobbing con el objeto de minimizar estas situaciones.

En cuanto a la intervención, cabría distinguir tres áreas bien dispares como son: Intervención en el ámbito legal (procesos y estrategias de reforma legislativa que persiguen la supresión de este fenómeno), intervención en el ámbito de las relaciones laborales (estrategias organizativas de carácter preventivo así como paliativo) y por último intervención en el ámbito clínico (programas de intervención psicológica en casos de ser objeto de mobbing).

Respecto a la primera de las áreas (ámbito legal) el tema central se centra en estos momentos, además de en ajustar las contingencias legales, informar a las víctimas (o posibles víctimas) de mobbing de la vía legal y procedimiento más adecuado a la hora de enfrentarse a sus presuntos hostigadores. Algunos países como Suecia cuentan con legislaciones que garantizan que en las compañías existan planes y controles antimobbing, o figuras como el “responsable de emergencia” con la función de garantizar la protección moral del trabajador. El ámbito de las relaciones laborales es un campo hoy por hoy complicado y poco se lleva haciendo al respecto. La formación en prevención de riesgos laborales en las empresas de nuestro país sigue a día de hoy distanciando a un lejano segundo plano los riesgos psicosociales y el mobbing es todavía una incógnita (y en algunos casos una amenaza) para la mayor parte de la gerencia y dirección de las instituciones públicas o privadas. El único precedente conocido se ubica en Alemania donde la marca Volkswagen está aplicando un programa de concienciación, prevención y penalización de todo tipo de actividades que sean susceptibles de ser consideradas como hostigadoras entre sus empleados. Por último el ámbito de la intervención clínica se ve necesitado de investigación al respecto (debido a la necesidad imperiosa de responder a la demanda de la sociedad) algunos datos apuntan la posibilidad de tratar el mobbing desde una perspectiva relacionada con la indefensión aprendida pero no hay nada concluyente al respecto. Así pues autores como *Piñuel o Gonzalez de Rivera y Revuelta, 2002* proponen modos de afrontar la intervención pero escasamente consistentes.

El cuadro clínico reviste dos formas principales, la depresiva y la de estrés ansiedad. En su vertiente depresiva, la clínica es muy parecida a la del síndrome de “burnout”, aunque con mayores dudas sobre la auto identidad, y con tendencia a la idealización de las mismas estructuras o personas responsables de la persecución. Recordemos que el síndrome de estrés profesional o burnout se caracteriza por sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa. Los síntomas principales del “burnout” se agrupan en tres categorías: 1) Cansancio emocional, que se traduce por agotamiento físico y psíquico, abatimiento, sentimientos de impotencia y desesperanza, desarrollo de un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general. 2) Distancia Mental: evitación y aislamiento, traducido en su conducta a través de absentismo laboral, ausencia de reuniones, resistencia a enfrentarse con personal o atender al público, o en su actitud emocional, que se vuelve fría, distante y

despectiva. 3) Sentimiento complejo de inadecuación personal y profesional, con deterioro progresivo de su capacidad laboral y pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo. Este tercer elemento suele presentarse de manera directa, aunque puede manifestarse también de manera paradójica, encubriéndose con una actitud aparente de entusiasmo e hiperdedicación.

La segunda presentación clínica, la de estrés-ansiedad, reviste características comunes con el Trastorno de Estrés Postraumático, con intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la situación de acoso, hiperactividad simpática, irritabilidad y desarrollo progresivo de conductas de evitación. La repercusión familiar del síndrome puede ser importante, con aumento de la tensión entre los cónyuges y mayor morbilidad general tanto en ellos como en sus hijos. Desde el punto de vista laboral, se acompaña con frecuencia de absentismo, bajas prolongadas y cambios bruscos de entorno laboral.

A nivel psicológico puede ser útil, en ambos casos una terapia de rehabilitación con el fin de reconstruir la autoestima de la persona y ponerla en una posición adecuada para poder responder al problema con eficacia, también es recomendable participar en grupo de autoayuda donde es posible intercambiar experiencias y testimonios. Hoy en día el tratamiento de este tipo de situación en el ámbito laboral suele incidir sobre algún compañero del afectado/a o sobre el médico de empresa, que debe realizar tareas de confesor, asesor o psicólogo, procurándole apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional). Sin embargo, el principal problema consecuente del mobbing se encuentra en ámbitos no laborales (familia, relaciones sociales, etc.) es aquí donde la intervención tendrá más sentido. Es decir: la intervención debe centrar sus objetivos también en el ámbito extra-laboral del sujeto, en cambio el ámbito laboral debería tener su núcleo de actuación en la prevención.

Es prácticamente imposible pretender que una organización, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos de todo tipo que se pueden dar. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización. Las relaciones laborales son muy complejas y la existencia de conflictos laborales forma parte de la actividad de una organización. El buen control de estas relaciones/conflictos es la variable más relevante en el ámbito de los Riesgos Laborales psico-sociales.

Existen distintos medios más o menos adecuados para evitar, prevenir y resolver problemas a nivel laboral, y la falta de existencia de una sistematización adecuada de estos medios puede llevar a consecuencias de magnitud similar a las del fenómeno que aquí se trata. Es recomendable planificar las relaciones sociales en la empresa, aún teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de indeterminación. Este diseño tiene que versar además de en las relaciones formales (exclusivamente laborales) también en las relaciones informales (extra-laborales) independientes del trabajo. Así, por ejemplo el entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en una empresa. Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Por otra parte la labor del psicólogo dentro de la empresa puede resultar también recomendable en la prevención de posibles conflictos así como el tratamiento subsiguiente en el caso de que sea necesario. El psicólogo tiene un papel central y en tareas tales como el tratamiento de problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial. El carácter interno y permanente de estos servicios permite un mayor conocimiento y especificación del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de las evoluciones de los mismos.

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

*Martín Daza y Pérez Bilbao, 2002*

## 8) CONCLUSIONES

La divulgación que a todos los niveles esta teniendo el concepto de mobbing ha hecho que sea conocido en infinidad de ámbitos incluso antes de haber conseguido una delimitación y consenso sobre el significado de la propia palabra. No obstante, existen algunos parámetros que pueden ayudar para delimitar y detectar este tipo de conductas. Así mismo no existe tampoco un instrumento validado y estandarizado para la detección de los acosadores y/o acosados.

No existe una tipología que defina a acosador y acosado de forma incuestionable pero determinados comportamientos y características de personalidad hacen a “algunos tipos de personas” más proclives que otras a desarrollar este síndrome (ya sea en un extremo: acosador, o en el otro: acosado).

La existencia de mobbing resulta un hecho contraproducente para cualquier organización en todos sus niveles jerárquicos. La prevención así como el fomento de una cultura empresarial que rechace y condene acciones de acoso psicológico es fundamental para acabar con estas situaciones.

El tratamiento que los riesgos psicosociales dentro del contexto de la prevención de riesgos laborales sigue siendo hoy en día insuficiente y el caso del mobbing es uno más que pone de manifiesto la importancia de estos riesgos en el mundo de las relaciones laborales.

Por último, la necesidad de la sociedad hace del estudio del mobbing una obligación para aquellas personas dedicadas al estudio de las relaciones laborales, la psicología del trabajo y los recursos humanos.

## 9) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EINARSEN, S. AND SKOGSTAD, A: “Bulling at work: Epidemiological findings in Public and Private organizations”. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996, 5 (2), 185-201.
- GONZALEZ DE RIBERA, J.L: “El síndrome de acoso institucional”. Diario Médico. Madrid, 18 de Julio de 2000.
- GROEBLINGHOFF, D. AND BECKER, M: “A case of Mobbing and the clinical Treatment of Mobbing victims”. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996, 5 (2), 277-294.

- HIRIGOYEN, M.F: El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Paidós, 1999.
- Jornada sobre “Mobbing: violencia psicológica en el trabajo”. Barcelona, 28 de septiembre de 2000.
- LEYMAN, H: “The Content and development of Mobbing at Work”. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996, 5 (2), 165-184.
- LORENZ, K.: El comportamiento animal. Madrid: Siglo XXI, 1979.
- MARTÍN DAZA, F. Y PÉREZ BILBAO, J: NTP476: “El hostigamiento Psicológico en el trabajo”. Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid, 2002. (www.inst.es)
- MARTINEZ, I.M: “Hostigamiento psicológico en el trabajo”. Archivos Prevención de Riesgos Laborales. 2000; 3(4):166-169.
- NIEDL, K: “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel development implications”. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996, 5 (2), 239-249.
- PIÑUEL Y ZABALA, I: Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso Psicológico en el trabajo. Madrid: Sal térra, 2001.
- SÁEZ NAVARRO, M<sup>a</sup>. C. Y GARCÍA IZQUIERDO, M: “El Mobbing: ¿Una nueva forma de viplencia en el trabajo?”.
- SÁNCHEZ CARAZO, C: “El <Psicoterrorista> de oficina”. El Mundo. Madrid, 20 de enero de 2002.
- ÚRIZ IGLESIAS, J.L: “Mobbing: inmoralidad o delito”. Diario de Navarra. Pamplona, 29 de enero de 2002.
- VARTIA, M: “The sources of Bulling-Psichological Work Enviroment and Organizational Climate” European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996, 5 (2), 203-214.
- VÁZQUEZ VALVERDE, C Y POLAINO LORENTE, A: “La indefension aprendida en el hombre: Revision critica y busqueda de un algoritmo explicativo”. U Complutense, Madrid, Estudios-de-Psicologia. 1982; Vol 11: 70-89