

EL MOBBING. UNA REALIDAD LABORAL

Gilberto Minaya Lozano

RESUMEN Este trabajo pretende dejar constancia de la importancia de este fenómeno, el mobbing, en el ambiente laboral y el porqué del interés despertado en todos los ámbitos sociales. Intenta dar muestras palpables de la real existencia de este problema, aclarar el concepto de mobbing, demarcar las diferencias con otras situaciones que no lo son, analizar las graves consecuencias para las personas y para la organización, plantear la necesidad de planes preventivos y programas de intervención, así como mostrar los apoyos legales de que disponemos para las intervenciones desde la prevención de los riesgos para la salud de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

Desde que H. Leyman, psicólogo de origen alemán, diera a conocer este fenómeno en los años 80, han sido muchos los investigadores que han seguido estudiando este problema de origen laboral con tan importantes consecuencias para la salud personal y organizacional, habiendo muchas muestras de la importancia y el interés que suscita este problema laboral.

En la Comunidad Europea existe un alto interés por conocer a fondo este problema y poder intervenir de manera eficiente y algunos de sus países miembros, como Francia y Suecia, cuentan con normativa específica.

La Comisión de Política Social y Empleo del Congreso de los Diputados, en sesión del día 12 de Noviembre de 2.001, a propuesta del Grupo Socialista, aprobó por unanimidad una proposición no de ley sobre el acoso moral en el trabajo. El texto aprobado recoge, en esencia, lo siguiente:

"El Congreso de los Diputados insta al Gobierno:

- Para que apruebe las actuaciones necesarias y las modificaciones normativas pertinentes, de forma coordinada con los Estados miembros, para evitar el acoso moral y hostigamiento psicológico en el trabajo.
- Para que establezca la información necesaria sobre el acoso moral en el trabajo entre los miembros de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para que puedan reconocer su práctica cuando sea denunciado o lo observa en el desarrollo de su trabajo
- Para que analice la eventual posibilidad de tipificar el acoso moral como riesgo laboral"

En un congreso celebrado recientemente en Alicante se estudiaron los costes que el mobbing o acoso moral en el trabajo tiene para los empleados.

La Comisión Europea ha definido recientemente el "mobbing", siendo el paso previo para un proyecto de directiva comunitaria. Todo parece indicar que en poco tiempo habrá un reglamento europeo que sancionará el "mobbing" o acoso moral en el trabajo.

En España fue creada en el año 2001 la *Federación Española de Asociaciones de Víctimas del Acoso Moral en el Trabajo* y desde ahí piden que se tipifique como delito el Acoso Moral en el trabajo, así como la creación de comités de ética en las empresas donde puedan dirigirse los presuntos afectados.

Aparecen en prensa innumerables artículos haciendo referencia a este fenómeno devastador, con títulos tan alarmantes como estos :

- "El mobbing es la última manera de asesinar en Europa sin dejar rastro"
- "Más de millón y medio de españoles son víctimas del Acoso Moral en el Trabajo"
- "Leyes frente a huellas invisibles"
- "La lenta y silenciosa alternativa al despido"
- "Chivos expiatorios de una pésima organización del trabajo"
- "Trabajar en el infierno"
- "El 11% de los trabajadores sufre acoso moral"
- "El acoso moral, una epidemia en España"

En el año 2.001 se investigaron , solo en la provincia de Barcelona, 25 denuncias de acoso moral en el trabajo. La Inspección de Trabajo de esta provincia formará a tres inspectores para que atiendan las denuncias de acoso moral como un riesgo laboral más.

Se han ofrecido datos por la O.I.T. en relación al alto porcentaje de las personas que sufren acoso moral en el trabajo (en torno al 9%). Un reciente estudio en la Universidad de Alcalá de Henares eleva esta cifra hasta un 11% en España y se tienen suficientes datos de diferentes investigaciones sobre las consecuencias tan devastadoras que este fenómeno tiene para las personas que lo sufren, así como de las importantes consecuencias para la buena marcha de la organización.

Con esta aportación se pretende dejar constancia de la existencia de este fenómeno en el ambiente laboral, aclarar el concepto de Acoso moral (“mobbing”) indicando en que consiste, como se inicia, se desarrolla y se mantiene, delimitando o remarcando las diferencias con otras situaciones de trabajo que, aunque desagradables u hostiles, no pueden considerarse “mobbing”. Así mismo, se analizarán las consecuencias, siempre devastadoras, que estas situaciones tienen para las personas que lo sufren y la necesidad de elaborar planes de prevención para evitar estas situaciones, así como programas de intervención en el seno de la empresa. Finalmente se analizarán los apoyos legales de que disponemos y en los que podemos apoyarnos para las intervenciones desde la prevención de los riesgos para la salud de los trabajadores y se expondrán algunos casos detectados en el ambiente laboral, que son bastante cotidianos y que podrían ser representativos de situaciones de mobbing.

ORIGEN Y CONCEPTO DEL TÉRMINO MOBBING

Una manera de buscar las bases del nacimiento del término *mobbing* es buscar su significado en un diccionario Inglés-Español. En un pequeño y utilitario diccionario-manual encontramos lo siguiente:

- to mob: Atacar, acosar, atropellar, asaltar
- mob: Multitud, muchedumbre, gentío

Podemos con esto deducir que este fenómeno tiene su origen dentro de un grupo (multitud, muchedumbre) y que las acciones o comportamientos son poco amigables (se atropella, se ataca, se acosa).

En Inglaterra se emplea el término *bullying*, en vez de *mobbing*, para describir la existencia de estas situaciones, aunque lo aplica a entornos más allá del laboral. Buscando su significado en el diccionario encontramos:

- to bully: Intimidar, tiranizar
- bullying: Intimidación

que guarda una clara relación con los comportamientos descritos en mobbing, pero aquí no se hace referencia al origen en los grupos.

El profesor Heinz Leyman, psicólogo de origen alemán afincado en Suecia, introdujo el término *mobbing* en los años 80 al darse cuenta de la existencia de ambientes hostiles de “acoso” en las organizaciones, estudiando profundamente este fenómeno y dando lugar a la publicación del libro “*Mobbing, la persecución en el trabajo*”. Esta publicación atrajo la atención de muchos que trabajaban en la investigación del estrés laboral, consiguiendo que se reconocieran y aceptasen los efectos de carácter psicológico que pueden llegar a producir determinadas condiciones de trabajo. A partir de aquí, se ha seguido investigando este problema, dejando constancia de ello los numerosos escritos que han ido apareciendo desde entonces.

H. Leyman nos dejó una definición sobre el *mobbing*, plasmando de manera inequívoca el concepto sobre este término:

“Las actitudes repetidas y reprehensibles o claramente negativas que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva y que pueden conducir a su marginación de la comunidad en el lugar de trabajo”

Diferencia claramente el *mobbing* de otros conflictos laborales originados entre personas, siendo el factor determinante que dicho conflicto no nace y se desarrolla entre iguales, sino que siempre hay una posición de inferioridad en una parte (la víctima), pudiendo ser jerárquica o de hecho, es decir, existe una relación asimétrica entre la víctima y el agresor.

En la Unión Europea ha sido conceptualizado como “*un comportamiento negativo entre compañeros o entre superior e inferior en la jerarquía, por el que una persona es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, con el objetivo de hacerle el vacío*”. Es decir, está presente una conducta hostil o intimidatoria en el ámbito laboral por cuenta ajena, que puede ser llevada por el propio empresario, sus representantes o compañeros en una posición que es superior de hecho.

RELACIÓN DEL MOBBING CON OTROS TÉRMINOS

El *mobbing* está relacionado con otros fenómenos que pueden formar parte de él o interactuar, lo que lleva muchas veces a confusión en su conceptualización. Así, puede estar relacionado con otros conceptos como el estrés, el burnout o el acoso sexual. Por ello, vamos a destacar lo que esencialmente los diferencia.

El estrés: Aparece ante un desajuste entre las exigencias del puesto de trabajo (estresores) y las características personales, generando una reacción o respuesta de estrés con dimensiones fisiológicas y psicológicas en la persona. Entre las demandas o estresores cabe señalar las sobrecargas o infracargas del trabajo, infrautilización de habilidades, monotonía y repetitividad, relaciones sociales inadecuadas, ritmos de trabajo excesivos, presiones de tiempo,...etc.

Burnout: Aparece fundamentalmente en entornos donde se trabaja ayudando o atendiendo a personas (hospitales, centros geriátricos, centros de enseñanza,...) y donde se produce una involucración en situaciones emocionalmente demandantes. Esto produce un estado de agotamiento mental, físico y emocional que lleva a la despersonalización y baja realización personal.

Acoso sexual: Es una conducta (física o verbal) de naturaleza sexual, desarrollada en el entorno laboral y realizada por alguien que estando en posición jerárquica superior sabe que es ofensiva y no deseada por la víctima. El acosador considera a la víctima como un objeto a su disposición y siempre le humilla intensamente.

Mobbing: Para el profesor Leyman es "*continuo y deliberado maltrato verbal y modal, con comportamiento cruel con vistas a su destrucción psicológica y obtener la salida de la organización*". Otros autores, como M.Hirigoyen, introducen los efectos en el entorno laboral indicando que es "*toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud,...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo*".

Vemos que:

- **El estrés:** se refiere a situaciones directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, estando relacionado el daño a la persona

de manera directa con su intensidad, es decir, con situaciones excesivas que superan la capacidad de la persona.

- **El burnout;** Es una modalidad de estrés que se da fundamentalmente en trabajos donde se ofrece ayuda a otros, en situaciones emocionalmente demandantes. Es por tanto un problema que surge en una organización por falta de apoyos o recursos humanos y técnicos para poder desarrollar el trabajo de manera adecuada.
- **El acoso sexual:** es una conducta de carácter sexual que afecta a la dignidad de la persona, por cuanto que es una conducta indeseada, indeseable y ofensiva, creando un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para quien es objeto de la misma. En estas conductas quedan incluidas las conductas verbales, y las físicas molestas.
- **El mobbing:** Puede considerarse, al igual que el burnout y el acoso sexual, una modalidad de estrés que se desarrolla en el entorno laboral, pero aquí ya exclusivamente en el mundo de las relaciones interpersonales entre los distintos individuos de la propia organización, no estando los efectos o consecuencias relacionados tanto con la intensidad de las exigencias situacionales (estresores) como con ciertos aspectos malintencionados de la relación que afectan directamente a la dignidad personal y sus sentimientos más profundos. Por tanto, se caracteriza por la existencia de violencia en pequeñas dosis, que no se advierten pero que son destructivas por su insistencia, repetición y sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de la persona, es decir, son ayaques en pequeñas dosis y que por separado no parecen ni son graves, estando dicha gravedad basada en el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetitivos, al igual que las lesiones de carácter musculoesquelético que se dan por repetición de movimientos, no representando problema alguno en situaciones aisladas o poco frecuentes

CARACTERÍSTICAS DE LA VÍCTIMA Y EL ACOSADOR

Son muchas las situaciones donde se llega a pensar que la **víctima** es la causante de todos los problemas y que son sus características personales las que predisponen la aparición de estas situaciones, sin embargo

no se puede decir que exista un perfil psicológico que la predisponga. Cualquier persona puede ser víctima, no necesariamente las consideradas débiles psicológicamente o con dificultades en sus relaciones sociales. El elemento esencial para que se de este fenómeno social es que la persona sea percibida como una amenaza por el agresor en potencia y que el entorno le sea favorable.

La víctima termina apareciendo ante los ojos de los demás con una imagen distorsionada y muy alejada de la realidad. Hacen que aparezca ante los demás como poco inteligente, holgazana, con falta de interés, despreocupada, poco integrada y colaboradora,..... cuando en realidad son todo lo contrario y por eso aparecen como indeseables ante el acosador, soliendo ser demasiado competentes, dinámicas, honestas, colaboradoras, con predisposición al trabajo en equipo,....., en fin, con carisma.

No obstante, puede hablarse, de alguna manera, del perfil como ciertas características que las hacen “blanco” del acosador. Varias investigaciones han llegado a trazar el perfil de la víctima potencial. Destacamos a continuación las más esenciales:

- Justas, íntegras, honradez, ética elevada, rectitud, alto sentido de la justicia.
- Autónomas, independencia de juicio, con iniciativa.
- Altamente dotadas para su trabajo (inteligencia y aptitudes). Brillantez profesional.
- Populares, dotadas de carisma y capacidad de liderazgo informal.
- Alto sentido corporativo y del trabajo en equipo
- Elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno...
- Con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias

Del **acosador**, sin embargo, si que se puede hablar de características que lo señalan como potencial (posible) si se dan unas condiciones determinadas en el entorno laboral, siendo este aspecto esencial para que el acosador se manifieste o se de a conocer (La influencia del entorno laboral, por su importancia, será tratado posteriormente)

¿Por qué actúa así, persiguiendo a la víctima de manera sistemática e incansable hasta destruirla? ¿Qué le motiva a actuar de esta manera? ¿Odia a la persona objeto de su persecución hasta llevarle a esos compor-

tamientos? ¿Qué beneficios obtiene de esa persecución? Comprender esto es básico y esencial, tanto para ayudar a la víctima a entender lo que está pasando y a que se debe ser el blanco de tantas injurias y hostilidad, como para poder realizar un diagnóstico de la situación y trazar programas de intervención, o mejor aun, programas preventivos de estas situaciones.

El motivo principal de sus comportamientos es el de encubrir sus deficiencias en el ámbito profesional, teniendo una necesidad creciente de encubrir su mediocridad. Su complejo de inferioridad le hace reaccionar violentamente ante cualquier situación que se lo haga recordar. González de Rivera denominó a esta característica esencial del acosador “mediocridad inoperante activa” (MIA), refiriéndose, entre otras cosas, a la apropiación de signos de creatividad y méritos, al ansia de notoriedad y a la intensa envidia de la excelencia ajena, todo esto debido a su incapacidad e inoperancia en el desarrollo de su trabajo y su afán por impedir que otros lo sean.

Muchos autores basan el comportamiento del acosador en una personalidad narcisista, cuyas características más sobresalientes serian, según el DSM-IV:

- Autoevaluación inflada.
- Autoimagen amenazada sistemáticamente por otros.
- Estima que la víctima puede ser fuente de amenaza para él.
- Sensación de ser único e importante (busca en otros el reflejo de su sobrevaloración)
- Al mismo tiempo son ignorantes y pretenciosos
- Busca por cualquier medio obtener posiciones de poder
- Viola los límites de autoridad y explota a las personas en beneficio propio.
- Incapaz de sentir verdaderas emociones, solo ira y resentimiento.

Esas características de la personalidad narcisista marcan el comportamiento de esas personas en su entorno laboral, que en esencia quedan recogidas en este breve resumen de sus rasgos típicos comportamentales:

- Declaraciones de autovaloración, en contraste con la valoración que hacen los demás.
- Utilizan a los demás como auditorio (espejo) de sus historias.

- Violan los códigos éticos de la organización (ellos están por encima).
- Se presentan como elementos clave en la organización (imprescindibles)
- Monopolizan y se atribuyen los méritos de otros.
- Propagan su mediocridad (evitan contratar a personas con alta capacidad).
- No admiten su ignorancia. No admiten su formación y tampoco la de otros.
- Juzgan las ideas y comportamientos en función de la escala jerárquica.
- Fobia al riesgo y al fracaso, evitando los proyectos (malos emprendedores)

Otros autores describen los comportamientos del acosador organizacional basándose en la personalidad paranoide, que según el DSM-IV se caracteriza por una determinada forma de comportarse, de la que entresacamos lo más esencial:

- Desconfianza hacia los demás 8malintencionados. Distorsionan hechos y situaciones.
- Barrera defensiva (les lleva a alto control de subordinados).
- Desconfiados, siempre alerta y a la escucha de todo. (sistemas de vigilancia)
- Bajas expectativas de autoeficacia en manejar posibles ataques (eleva su suspicacia)
- Conoce sus defectos e intenta camuflarlos (hermetismo y comportamiento autoritario).
- Cambiar de idea o aceptar la de otros creen que es muestra de debilidad.
- Piensan que la participación de otros significa falta de criterio (la evitan como sea)
- Alardean de sus estilos de control y autoridad (única forma de dirigir a las personas).

Por lo tanto, sabedores que son de las nuevas políticas organizacionales, donde se establece la importancia de la comunicación, la participación y la confianza, elabora un tipo de comportamiento donde oculta su manera típica de pensar y proyecta una verbalización acorde con las nuevas políticas. Por tanto, lo más importante es conocer sus comportamientos y no sus manifestaciones verbales, que suelen ser todo lo contrario de lo que piensa.

EL ENTORNO LABORAL FAVORECEDOR DEL ACOSO

Como vemos, diferentes autores han dejado constancia de la existencia de personalidades que por sus características son propensas a un tipo de pensamiento o creencias que establecen un potencial comportamiento de desconfianza hacia los demás, ver amenazas en ciertas personas de su entorno, comportamientos autoritarios, autovaloración inflada, persecución de status,.....etc, que son las bases de un futuro hostigador o acosador. Pero, aunque es reconocida la existencia de estas personas en el medio laboral, es necesario que se den otras circunstancias para que el acoso se materialice, es decir, este tipo de personalidades necesitan un entorno laboral que les sea propicio, que les permita iniciarse y desarrollarse como acosadores, al tiempo que unos determinados comportamientos de la víctima y de otros como testigos de la situación (compañeros y dirigentes), comportamientos estos relacionados con la forma de responder y hacer frente a los comportamientos acosadores.

Nacen así los “modelos integradores”, que indican la existencia de tres factores fundamentales para el desarrollo del acoso, estando los tres interrelacionados y debiéndose la existencia de “*mobbing*” a una combinación de ellos. Estos factores son:

- Personalidad del acosador.
- Entorno laboral o factores de la organización que permite, facilita o promueve el acoso.
- Comportamiento de la víctima y demás miembros, en cuanto a la manera de responder ante los primeros síntomas de acoso y hacer frente a sus comportamientos.

Estos modelos dejan constancia que no es suficiente con la presencia de una personalidad acosadora para que se desarrolle el “*mobbing*”, siendo necesario que el medio laboral le sea propicio, que promueva o facilite el inicio del acoso y que ayude a su desarrollo y mantenimiento, siendo además otro elemento potenciador el comportamiento o reacción de la víctima y los testigos ante este tipo de comportamientos.

Así, tanto para el diagnóstico o valoración de la existencia de situaciones de acoso, como para las posteriores intervenciones, es necesario tener en cuenta la existencia e influencia de los tres factores, aunque como defensores de la prevención como el más potente modelo de intervención, muchos somos los que pen-

samos que la manera más directa y efectiva de evitar que se den situaciones de acoso es no permitiendo un entorno laboral favorecedor, tanto para su inicio como para su desarrollo, al tiempo que se dispongan formas de detección en sus inicios y de actuación inmediata desde las estructuras jerárquicas superiores.

EFFECTOS O CONSECUENCIAS DEL MOBBING

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de Noviembre) tiene como objetivo primordial “hacer cuanto sea necesario para evitar los daños a la salud” entendiéndola en sus vertientes física y psíquica. Así, los prevenciónistas, los servicios de prevención de las empresas, deberemos acuparnos de estudiar o valorar la existencia de factores en la empresa que puedan llevar a una situación de “mobbing”, cuales son sus efectos y como intervenir para evitar los posibles daños.

Desde la posición de prevenciónistas debemos hacernos una serie de preguntas con el objeto de hacer frente a un problema emergente que empieza a preocupar y mucho por sus efectos tan desastrosos que tiene, tanto para la salud de la víctima como para la propia organización:

¿Son estas situaciones importantes para la salud de las personas? ¿Qué tipo de efectos suelen causar? ¿Cómo podemos evitarlos o al menos paliarlos? ¿Puede diagnosticarse una situación de “mobbing”? ¿Puede diagnosticarse la existencia de factores favorecedores? ¿Existe o no existe todavía la situación de “mobbing”? ¿Puede intervenir, tanto desde la prevención como en la eliminación de una situación ya patente? ¿Cuál es la mejor manera de intervenir? ¿Son efectivas las intervenciones? ¿A quien corresponde mayoritariamente esta responsabilidad?

Tanto los datos de las encuestas realizadas sobre el “mobbing” como lo recogido en la experiencia clínica, indican la existencia de unos efectos que pueden catalogarse como devastadores para la salud de las personas que lo padecen, dando como resultado periodos muy largos de absentismo laboral y en muchos casos la desinserción o abandono. Siendo una característica esencial del “mobbing” la conducta abusiva, que de manera sistemática atenta contra la dignidad e integridad psíquica de la persona, con intención de humi-

llar y faltar al respeto, esta situación es destructiva por su propia naturaleza.

Todos tenemos cierta capacidad de soportar situaciones de tensión emocional o estrés y hacerles frente con éxito, pero nuestra capacidad siempre es limitada. En el caso de situaciones de “mobbing”, tenemos capacidad para soportar determinadas dosis de hostilidad (humillaciones, falta de respeto,...), pero cuando es permanente o muy repetido o estamos en una situación donde no es posible replicar o justificarse, los efectos en la víctima empezarán a notarse.

Los efectos son al principio parecidos a los típicos de una situación de estrés y ansiedad. Generan tensión interior (estrés), poniendo en marcha la alerta del organismo y la activación neuroendocrina que permite la adaptación a las situaciones, dando los primeros signos (palpitaciones, nerviosismo e irritabilidad, dolores de cabeza y espalda, trastornos digestivos,...), aunque todavía puede darse una rápida reparación si el acosador reconoce su falta y pide excusas o si se le aparta de esta situación, pero si se prolonga en el tiempo se agota la resistencia del organismo y aparecen otros síntomas, como una ansiedad crónica y otros efectos fisiológicos y psicológicos de mayor gravedad, como trastornos psicossomáticos, estados depresivos y disociación o fragmentación de la personalidad

Al principio quedan confundidos ante esa situación de injusticia y no saben o no se atreven a quejarse, muchas veces planteándose su parte de responsabilidad. Después, cuando la agresión o acoso es más clara y abierta, les resulta imposible imaginar o comprender este grado de maldad. Intentan comprenderlo, buscan razones explicativas y terminan responsabilizándose ellos mismos, cargando con las culpas de esta situación, a lo que suelen contribuir los allegados con sus intervenciones de falta de apoyo o sus juicios demoleedores de la situación, siempre poniendo en duda la parte de culpabilidad de la víctima, basado en que tampoco entienden los motivos de esa agresión, terminando por pensar “*algo debe de haber para ese comportamiento*”. Finalmente, muchos son incapaces de luchar o de huir y terminan por abandonar, estando este proceso de separación cargado de culpabilidad y de dolor, dejando la mayor parte de las veces rastros permanentes de la situación tan humillante, en forma de trastornos psíquicos y somáticos, como si su vida

hubiese quedado atrapada en el trauma, con síntomas como vitalidad embozada, falta de alegría en el vivir, susceptibles, irritables, faltos de iniciativa, retiro social,... , lo que les hace permanecer cada vez más lejos de la posibilidad de moverse hacia la búsqueda de un nuevo trabajo.

Entre los síntomas que a largo plazo se dan, como prolongación de una situación de “mobbing”, se encuentran como más sobresalientes los siguientes:

- **Depresión (estado depresivo mayor)** : Humor triste, culpabilidad excesiva, sentimiento de desvalorización, falta de interés por todo,... , riesgo de suicidio.
- **Trastornos psicósomáticos variados** : Suele haber tratamiento sintomático por su médico de cabecera. Como la situación sigue, los trastornos psicósomáticos crecen rápidamente en número e intensidad, pasando a una gravedad preocupante. Como ejemplos más destacados tenemos malestares, vértigos, enfermedades en piel, problemas digestivos, problemas endocrinos, hipertensión incontrolada, espectaculares adelgazamientos o engordamientos.
- **Estrés postraumático**: Se manifiesta a través de una serie de comportamientos muy definidos:
 - Imposibilidad de dejar de pensar en ello.
 - Revive escenas de violencia y humillación (pesadillas recurrentes en la noche)
 - Sobresaltos o imágenes evocadoras de tensión ante situaciones que se lo recuerdan.
 - Miedo e imposibilidad de regresar a los lugares donde estuvo el “mobbing”.
 - Distorsión temporal (memoria estancada en el acontecimiento, presente irreal, olvidos) ü Reiteración, dando vueltas y vueltas a la situación.
 - Gran sensación de soledad (difícil comunicar lo que no entiende)
- **Desilusión** : La situación de “mobbing”, con el tiempo, consigue desgastar y minar a la víctima, perdiendo las ilusiones y la esperanza. Sensación de fracaso en el equipo de trabajo donde depositó su confianza.
- **Vergüenza y humillación** : Esta situación genera deseos de ocultarse del mundo. Se pregunta ¿Cómo ha permitido esa situación tanto tiempo? ¿Cómo no fue capaz de darse cuenta y frenarlo? Esto es lo más hiriente para la víctima.

- **Pérdida de sentido** : Los discursos falsos y de doble lenguaje del acosador son muy desestabilizantes. Su trabajo pierde todo sentido y no pueden fiarse de sus sentimientos hacia lo que creen que está pasando y terminan por autoculparse, reforzado por la actitud de colegas y testigos. Termina por desestabilizarse y volverse agresivo, estando esto apoyado por la opinión de los demás sobre su “carácter difícil” como causante del problema.

- **Modificaciones psíquicas**: Ante las agresiones y sin disponer de medios para hacer frente, puede darse: (a) acentuación de los rasgos de carácter previos, (b) aparición de trastornos psíquicos. Para protegerse puede adoptar dos vías:

- Desdoblarse (disociarse)
- Renunciar a la propia identidad

Así, el cambio que de ahí es posible derivar, puede ser

- Positivo - Aprendizaje
- Negativo - Desvitalización (depresión crónica)
- Rigidificación (rasgos paranoicos, desconfianza generalizada excesiva)

- **Fractura del psiquismo (patología delirante)**: Alucinaciones auditivas y psíquicas en ambiente de delirio de persecución. Escucha voces críticas como eco de lo que cree vivir profesionalmente. El detonante de este delirio es el ambiente de inseguridad que vive en el trabajo.

PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN

El objetivo esencial de La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de Noviembre) es “*hacer cuanto sea necesario para evitar los daños a la salud*”, entendiendo esta en sus vertientes física y psíquica. Por tanto, deberemos hacer “todo lo necesario” para evitar las situaciones de acoso psicológico o aquellas que puedan conducir a ello, en esto se basarán nuestras acciones de intervención en la empresa.

Las intervenciones para afrontar el mobbing pueden hacerse en el plano personal o en el organizacional.

Plano personal

En el plano personal pueden ofrecerse a la víctima diversas ayudas, tanto desde la dirección de Recursos Humanos, como desde los compañeros de trabajo, o en último término desde el exterior, con psicoterapia

para superar un problema que la víctima tiene y que está sufriendo de manera directa e intensa, aunque toda intervención posterior a la instalación de este tipo de sufrimiento va siempre dirigida a paliar unos efectos o ayudar a salir de una situación emocional penosa. Es mejor estar preparado para resistir mejor o ser más efectivos ante posibles situaciones de acoso, lo que podemos llamar “prevención personal del acoso” que consistirá fundamentalmente en:

(1) **Conocimiento y prácticas personales:**

- Conocer y reconocer la existencia de acoso. Saber diferenciar lo que es acoso de otras situaciones que, aunque agresivas, no llegan a ser.
- Buscar interlocutor en personas de su entorno inmediato, laboral y familiar.
- Buscar ayuda psicológica si fuese necesario

(2) **Prevención personal:** Se trata aquí de preparar a las personas para tener una mayor resistencia ante situaciones hostiles o de acoso. Los factores más esenciales son:

- Buena forma física (ejercicio, dieta, sueño,...) y mental (mejorar resistencia mental, evitar estrés suplementario).
- Aumentar la autoconfianza (conocer propios recursos emocionales, eliminar miedos al afrontamiento y pensamientos distorsionados e irracionales, desarrollar pensamientos racionales y sanos,...etc.).
- Mantener buenas relaciones y apoyos en el entorno laboral y familiar.
- Adiestramiento y preparación en resolución de problemas y habilidades sociales.

Plano organizacional

Aunque las intervenciones a nivel personal son muy importantes y no debemos olvidarlas, el punto de vista prevencionista es centrarse en el propio entorno laboral por ser mas directo y eficaz. Si aquí intervenimos de una manera adecuada no serán necesarias las intervenciones en el plano personal, siempre muy costosas en términos emocionales. Nuestro objetivo debe ir dirigido a las intervenciones previas para evitar que se den situaciones de acoso, incluso atendiendo el clima laboral que podría ser favorecedor del inicio y desarrollo del acoso o para ser capaces de detectar los primeros síntomas de la existencia de acoso e intervenir de manera inmediata para eliminar esta situación

en sus comienzos y ofrecer apoyo y ayuda a la víctima. La sabiduría popular lo expresa en la frase “*mas vale prevenir que curar*” y sabemos que en el caso del mobbing se tarda un tiempo en tomar conciencia de la existencia de este problema y que en la mayoría de los casos suele ser entonces demasiado tarde por sus efectos tan devastadores que tiene sobre la víctima, necesitando casi siempre atención médica y psicológica. Tengamos siempre presente el principio de “ los casos de acoso pueden estar de manera soterrada y no seremos conscientes hasta que en la víctima se manifiesten ya los síntomas más graves y visibles “

Es cierto que no podemos cambiar la personalidad del acosador, ni su intención de intervenir de manera destructiva, pero sí que una adecuada gestión del mobbing creará un entorno laboral o un “clima” que pondrá limites a sus formas destructivas de intervención, así como no favorecer la adhesión y seguimiento del grupo. Los dirigentes siempre son responsables, bien de una manera directa o bien pasando por alto (“hacer la vista gorda”) determinados comportamientos o prácticas destructivas de otros miembros en posición de poder, así como evitar la negación o el taparse unos a otros, siendo muy conveniente revisar con cierta perioricidad sus métodos de gestión de personal. En esencia, se trata de gestionar el mobbing, al igual que se gestionan otras áreas en la organización, e inscribirla en la gestión de prevención de riesgos laborales, apoyándose la intervención en tres factores fundamentales: (a) Personas, (b) Métodos de gestión, (c) Contextos favorecedores.

Señalamos una serie de buenas prácticas preventivas que deberían formar parte en el análisis de la gestión del mobbing:

- Velar por unas adecuadas condiciones de trabajo
- Evitar situaciones estresantes en el trabajo (crea situación favorable de mobbing)
- Cuestionar permanentemente las prácticas y comportamientos hostiles y destructivos.
- Intervenir en sus comienzos las desavenencias y las relaciones difíciles.
- Detectar situaciones o prácticas de aislamiento hacia una persona.
- Restablecer el dialogo y poner fin a los silencios cargados de información.

- Trabajar en la cohesión y motivación de los equipos de trabajo.
- Fomentar el dialogo, la escucha y el respeto a los demás.
- Descubrir actitudes de reticencia o de bloqueo hacia otros.
- Estar atentos a la posible existencia de personas con sensación de fracaso o con ciertas dificultades de relación.
- Establecer adecuados sistemas de comunicación, buscando facilitar que se puedan expresar libremente y en escucha respetuosa.
- Aceptar los diferentes puntos de vista, la contradicción y los enfrentamientos eventuales como algo natural, aunque estar atentos para afrontar estas situaciones.
- Indicar lo que está y no está permitido. Poner límites, reglas y medidas para controlar comportamientos inadecuados.
- Muy conveniente un reglamento interno donde se haga constar que no se acepta el acoso y se establecen normas de buena conducta y lo que no es aceptable.

Por tanto, establecer un **Plan de Prevención** en el seno de la empresa va a ser a todas luces conveniente y productivo, siendo una buena inversión, tanto desde el punto de vista humano como económico (desmotivación, pérdida de confianza, bajo rendimiento, falta de calidad, absentismo,...). Se trata de crear la adhesión y participación de todos (todas las partes) en las buenas prácticas y comportamientos que eviten el aislamiento y las agresiones personales, siendo esencial la formación en esta materia de personas que dentro de la empresa puedan llevar a cabo día a día la labor preventiva. Los pasos esenciales para un plan de prevención podrían ser: (1) Campaña informativa y de sensibilización dirigida a todos los empleados, (2) Formación de especialistas dentro de la empresa, (3) Formación a ejecutivos para ayudar a advertirlo y gestionarlo, (4) Carta-documento del compromiso social sobre la discriminación y el acoso psicológico.

Aunque se disponga de un sistema de prevención bien establecido, no debemos descartar que puedan darse situaciones de mobbing, por lo que se habrá de estar dispuesto a intervenir cuando se detecten los primeros signos de su existencia, signos que, como hemos di-

cho, no son fáciles de descubrir y que pueden confundirse con acciones, comportamientos o actitudes donde están presentes los tratos violentos, insultos, descalificaciones, falta de respeto, presiones en el trabajo,...etc. Tengamos presente que en el mobbing los procedimientos son ocultos, muchas veces hasta sutiles, de ahí su dificultad para ser detectado y la gravedad de la situación, que termina por instalarse y destruir a la persona que se encuentra sin apoyos y sin comprensión de los demás, que terminan por culpabilizar a la víctima de la existencia y mantenimiento del problema.

Una propuesta de intervención en la empresa puede quedar estructurada en las siguientes consideraciones:

- No precipitarse en la catalogación. Valorar primero el ámbito de las relaciones (a nivel de toda la empresa) y no centrarse solo en la persona.
- Tratar de diferenciar si se trata de patologías o debilidades personales, de dificultades en las relaciones o de problemas relacionados con la organización del trabajo. La concreción de este diagnóstico dirigirá las intervenciones posteriores.
- En primer lugar escuchar a la persona que sufre, pasando después a ofrecerle mediaciones apropiadas.
- Determinar el tiempo que lleva instalado el acoso. La forma de intervenir dependerá de que sea reciente o lleve un tiempo importante.
- Intentar concretar su origen y extensión, en que punto de la estructura jerárquica nació y cuantos están atrapados en este sistema de poder.
- Permitir la participación de las diferentes partes que pueden ofrecer ayuda y apoyo desde dentro de la empresa (Comité de Seguridad y Salud, Médico de empresa, Dirección de Recursos Humanos, Sindicatos y Consultores temporales cuando se crea necesario). Todas estas partes han de poder intervenir en el terreno que en cada caso les corresponda, estudiándose previamente la necesidad y secuencia de las intervenciones, colaborando entre ellas y respetando el campo de cada una.

CRITERIOS LEGALES

Son muchos los que dicen que no tenemos en nuestro ordenamiento jurídico ningún tratamiento específico sobre este problema laboral, pero si no analizamos detenidamente podemos descubrir que dispone-

mos de suficiente norma legal de alcance genérico para poder afrontar este tipo de situaciones. En toda relación laboral establecida por contrato para prestar unos servicios retribuidos, se contemplan una serie de derechos y obligaciones entre las partes, estando entre ellas una adecuada política de seguridad y salud por parte de la empresa y el respeto a su dignidad e intimidad. Estos derechos del trabajador y obligaciones de la empresa quedan claramente recogidos en:

La Carta Social Europea (3-05-96): Establece “*el deber de promover la sensibilización, información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos, dirigidos de modo repetitivo contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger al trabajador*”

La Ley General de Seguridad Social: En su Art. 115.1 define el accidente de trabajo como “*toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena*”, y en su Art. 115.2.e admite como accidente de trabajo “*las enfermedades que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del trabajo*”

El Estatuto de los Trabajadores: En su Art. 4 indica el “*derecho de los trabajadores a su integridad física y al respeto a su intimidad y a la consideración debida a su dignidad*”.

En otros artículos complementa y concreta esta consideración

- Art. 8.3.a: Hace referencia a la salvaguarda de su intimidad personal por la difusión del contrato de trabajo.
- Art. 18: Se refiere a las prácticas de registro sobre el trabajador (sus taquillas, efectos personales,....etc),
- Art. 20.e: Contempla los límites de las facultades del empresario en la vigilancia y control para verificar el cumplimiento de los deberes y obligaciones del trabajador.
- Art.39.3: Sobre los límites de movilidad funcional del trabajador que nunca se realizará con menoscabo de su dignidad.
- Art.41: Hace incapié en los cambios, que han de hacerse sin modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo.

La Constitución Española : En su Art. 40.2 establece la obligación de los poderes públicos de “*velar por la seguridad en el trabajo* “. Esto quedó formalizado y ordenado en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, de reciente aparición, pero suficientemente difundida y dada a conocer.

La ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995) : Recoge, a través de 54 artículos que se agrupan en 7 capítulos, las obligaciones que tiene el empresario en materia de seguridad y salud. Destacamos los más relacionados con el tema que tratamos:

Art. 2: El objetivo de la Ley es “*promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo*”

Art. 4: Define una serie de conceptos que son esenciales para la aplicación de la Ley:

Prevención: “*el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo*”

Riesgo laboral: “*la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo*”

Daño derivado del trabajo: “*las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión de l trabajo*” . Queda claro, apoyándonos en la definición de Salud de la OMS, que se recogen también los trastornos psíquicos y entre ellos los efectos derivados de las situaciones de mobbing

Condición de trabajo: “*cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. Quedando específicamente incluidas en esta definición, todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador*”

Art. 14 : El empresario garantizará “*una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean necesarias, siguiendo un sistema de gestión y planificación de las actividades preventivas y valiéndose de una organización y los medios necesarios*”. Queda suficientemente patente la obligación de prevenir situaciones de mobbing como un riesgo específico para la salud de los trabajadores,

quedando reflejado de manera clara y suficiente a través de sentencias en diferentes T.S.J.

El Reglamento de los Servicios de Prevención (R.D. 39/1997):

- **Art. 4:** La evaluación de riesgos deberá tener en cuenta *“las condiciones de trabajo existentes o previstas”*, recogiendo la posibilidad de que *“el trabajador que lo ocupe o vaya a ocuparlo sea especialmente sensible, por sus características personales o estado biológico conocido a alguna de las condiciones de trabajo”*.
- **Art.3:** Señala que *“deberá eliminar o reducir el riesgo mediante medidas de prevención en su origen, organizativas o de protección individual o de información y formación a los trabajadores”*. Como hemos expuesto a lo largo de este artículo, las medidas de origen organizativo son las principales causantes de los problemas de mobbing (organización difusa, desinterés en la adopción de decisiones, escasa comunicación, comportamientos agresivos y desiguales,...etc).

La Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social: En su **Art.8.11** tipifica como muy grave la infracción referida a *“los actos del empresario que fueran contrarios al respeto y la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores”*. Si recordamos, la situación de mobbing contiene precisamente como una característica esencial la violación de estos derechos.

ALGUNOS CASOS DE MOBBING

Son muchos los casos, en las diferentes empresas que asisto como asesor, donde la información que recibo, muchas veces de manera “confidencial”, o lo que puedo observar en los comportamientos y actitudes de determinados directivos o jefes de departamento hacia personas concretas, reúne ciertos componentes para ser consideradas situaciones de mobbing, o al menos para ser analizadas con el objetivo de poder tener información más amplia y precisa que pueda corroborar o negar las sospechas, porque he de dejar constancia que en todos estos casos que conozco de cerca, en ninguna ocasión la propia víctima lo identificaba claramente como una situación de mobbing, sino que más bien se encontraba aislada e incomprendida, hasta tal punto que se percibía como el entorno inmediato (propios compañeros de departamento) le hacían cierto vacío en los momentos que por mí eran más visibles, como no dirigirse directamente a esta persona cuando

trataban de ir a tomar un café, o con comentarios que hacían sobre alguna anécdota ocurrida en el trabajo, algún proyecto de salida fuera del trabajo,...etc. Pero donde más lo notaba era en esas “confidencias” que el jefe de departamento me hacía sobre la “problemática” de esa persona en concreto y los problemas que generaba en el departamento. En ocasiones, estos comentarios he llegado a recibirlos de algún compañero con el que he tenido alguna forma de relación laboral.

En otras ocasiones, lo que se palpaba era un clima de miedo que se había afincado en ese departamento, siempre temeroso ante posibles reacciones del jefe, mientras que otras veces se notaba más un clima de total desmotivación e insatisfacción, con frecuentes comentarios despectivos hacia ese directivo, hacia el trabajo y hacia la propia empresa.

Son casos, vuelvo a repetir, donde no tengo ninguna constancia ni información suficiente para poder clasificarlos como mobbing, pero sí puedo decir que todos ellos requerían un acercamiento y análisis sobre las características de las relaciones, comportamientos personales problemáticos, organización del trabajo, origen y extensión del problema en la estructura jerárquica, tiempo que lleva instalado, afecciones a nivel personal y a nivel de empresa,...etc.

Por tanto, sin realizar un análisis de casos, voy a ir exponiendo diferentes situaciones con las que me he ido encontrando y que en principio requerirían un acercamiento para una primera valoración que al menos descarte la no existencia o una necesaria investigación más a fondo que nos informe sobre la situación real de mobbing y sus consecuencias.

CASO –1: Reestructuración en los altos cargos de la empresa que llegan a disponer nuevos responsables de departamentos. Concretamente en el departamento de personal se incorporó un responsable joven y desde ese momento empezó a cambiar la vida de la secretaria del departamento (depende directamente del jefe de personal), una persona con alta experiencia y dedicación, así como muy valorada, según la opinión generalizada. Se apreciaba claramente que el trato dado por su jefe era humillante en todo momento, el tono empleado con ella, la forma de llamarla, de pedirle las cosas, observaciones sobre el retraso de su trabajo (“le había dicho que lo quería para hoy a las diez,...”) o sobre una presentación inadecuada,... , incluso llegó a hacerme observaciones sobre la ineficacia de su trabajo cuando la secretaria salía de su despacho y nos quedábamos solos.

CASO -2: Un joven ingeniero se incorpora a la empresa para asumir la responsabilidad en el área de Seguridad e Higiene, dependiendo del director de RR.HH. Es un joven dinámico y emprendedor, con aportación de nuevas ideas para conseguir buenos resultados, pero en poco tiempo cambia la situación a su alrededor. Cuando interviene en las reuniones le escuchan, pero hacen gestos de desaprobación y se observan algunas sonrisas acompañadas a veces de frases haciendo referencia a su poca experiencia en la vida real y a la imposibilidad del proyecto que sugiere, dejando constancia (no con palabras, claro) de su poca colaboración en los acuerdos generales para alcanzar los objetivos. En las sucesivas reuniones las intervenciones iban dirigidas a demostrar que ellos tenían razón al decir que eran ideas descabelladas u objetivos inalcanzables, que era perder el tiempo,....., cuando en realidad no habían hecho nada de lo que se les pedía para alcanzar los objetivos previstos en el proyecto y seguían haciendo observaciones de lo diferente que es la universidad al mundo real. El responsable de RR.HH., que dirigía estas reuniones, no intervenía para cortar estos humillantes comportamientos, dejaba hacer y en ocasiones hasta participaba con un gesto de duda y un “¡ya veremos!”.

CASO-3: Persona de 50 años, responsable del departamento de recepción de mercancías, almacenamiento, distribución y administración de una gran compañía, con 30 personas a su cargo. De un día para otro le comunica su director inmediato que le van a poner una persona joven para que le ayude en su trabajo. Desde ese día empiezan los problemas para él. Su “ayudante” empieza a asumir responsabilidades que a él le correspondían, no le llega toda la información que debía llegarle y no puede responder a preguntas que le hacen personas a su cargo, cosa que hace el nuevo a la menor ocasión. Se realizan cambios sin su conocimiento y es el nuevo quien transmite la información. Poco a poco se va dando cuenta que los trabajadores a su cargo cuentan cada vez menos con él y se van dirigiendo directamente al otro para resolver dudas en asuntos que él siempre había resuelto. Muchos de los cambios que se producían se comunicaban directamente desde la dirección al nuevo y él se enteraba a “ tiro hecho”. Empezó a sentir, de manera real, que al empezar el día no sabía por donde comenzar para organizar el trabajo de la sección. Finalmente cayó de baja por depresión y nunca más se incorporó a su trabajo. Mucho después supe que le habían concedido la incapacidad total para su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Psicología del Trabajo. Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial. Documentos divulgativos del INSHT
- Estrés en el trabajo. Causas y prevención. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- Mobbing, violencia física y acoso sexual. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (I.N.S.H.T.).
- La violencia en el lugar de trabajo. Barling. J. (O.I.T.).
- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo – Vol. II).
- Hostigamiento psicológico en el trabajo : mobbing P. Camps del Saz (Rev. Salud y Trabajo N° 118).
- Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo. J.A. López García-Silva (Rev. Medicina del Trabajo – 1997, vol. 6, n° 1).
- Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. López García-Silva J.A. y Camps del Saz, P. (Rev. Mapfre Medicina 1999, vol 10, n° 4).
- Violencia física y psicológica en la Administración Pública. López García-Silva, J.A. (Rev. Medicina y Seguridad del Trabajo, 1998, n° 179).
- Hostigamiento psicológico en el trabajo : mobbing Pérez Bilbao, J. (Nota Técnica de Prevención 476/1998, INSHT).
- Violencia en el lugar de trabajo. Pérez Bilbao, J. (Nota Técnica de Prevención 489/1998, INSHT).
- El apoyo social. Pérez Bilbao, J. (Nota Técnica de Prevención 439/1997, INSHT).
- El apoyo social: un modelo interactivo del estrés. Orth-Gomér (O.I.T. – Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo – Vol. II).
- Apoyo social. Wayne Corneil (O.I.T. – Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo – Vol. II).
- Predicción y prevención de la violencia en el trabajo. Prevención Express, 1997, n° 262.
- El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Marie-France Hirigoyen (Edit. Paidós).
- Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Iñaki Piñuel y Zabala (Edit. Sal Terrae).