



A.C.E.N.O.M.A.

Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid

BOLETIN DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Nº 4/2011

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: MOBBING.

El término *mobbing* se considera como una forma característica del estrés laboral y se define como una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema, de forma sistemática (al menos una vez por semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

ORIGEN

Las hipótesis apuntan a motivos varios pero, básicamente, están ligadas a dos aspectos:

- la organización del trabajo (deficiente organización, ausencia de interés de los superiores, carga alta o mal distribuida de trabajo, flujos pobres de información, líderes espontáneos no oficiales, conflictos de rol, etc.)
- la gestión de los conflictos por parte de los superiores (la negación del conflicto o la implicación activa en el mismo).



TIPOS DE SITUACIÓN

El Hostigamiento o Mobbing se manifiesta de diversas maneras y a través de distintas actitudes y comportamientos.

Los comportamientos hostiles, podrían clasificarse como acciones contra la reputación o la dignidad personal, acciones contra el ejercicio de su trabajo, manipulación de la comunicación o de la información u otras situaciones, como diferencias de trato, distribución no equitativa del trabajo, etc.

Las conductas hostiles agrupadas por factores serían: ataques a la víctima con medidas organizativas, ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, violencia física, ataques a las actitudes de la víctima, agresiones verbales y rumores.

Se puede dar en los siguientes tipos de situaciones:

- Acciones que parten del superior y tienen como objetivo un subordinado. Esto se da cuando el superior jerárquico hostiga al subalterno, obviamente se facilita la acción por el poder que conlleva la posición de jefe de la víctima. Es muy difícil de contrarrestar o sobreponerse a la violencia ejercida.
- Acciones entre pares. Es decir entre compañeros de trabajo. Aquí claramente funciona la envidia y la competencia como fuente generadora de conflictos y la violencia aplicada para suprimir laboralmente al compañero elegido como víctima.
- Acciones que parten de los subordinados y se dirigen hacia un superior. Supuesto que se da frecuentemente cuando se nombra como superior a una persona nueva en la empresa y los empleados llevan varios años trabajando juntos y tienen sus normas grupales informales ya establecidas. La finalidad es en principio "domesticar" al nuevo jefe.



A.C.E.N.O.M.A.

Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid

BOLETIN DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Nº 4/2011

PERFIL HABITUAL DE LA VICTIMA

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).
- El *mobbing* suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.
- En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.
- Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.
- También se elige a la víctima debido a su *juventud*, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.
- Es muy frecuente seleccionar a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.
- Las víctimas, pues, suelen ser personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia. Personas con alguna característica que los distingue, como las ya apuntadas (jóvenes, mujeres, minorías...). Personas altamente capacitadas. Personas populares, líderes natos. Personas con una elevada capacidad empática, sensibilidad o comprensión del sufrimiento ajeno. Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias. Personas en situaciones de alta vulnerabilidad, etc.

PERFIL HABITUAL DEL ACOSADOR

El fin último del acosador es el *asesinato psicológico* de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos, haciendo de las víctimas verdaderos chivos expiatorios de las organizaciones. La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes.

Los agentes tóxicos del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes. También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima.



A.C.E.N.O.M.A.

Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid

BOLETIN DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Nº 4/2011

DESARROLLO

1ª- Fase de conflicto. Problemas de organización del trabajo o problema interpersonal no resuelto y convertido en crónico. Es lo que lleva al acoso laboral. Es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan.

2ª- Fase de mobbing o estigmatización. El afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío. El trabajador se encuentra en una fase prolongada con actitudes de negación de la realidad.

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento suelen ser, como se ha visto, gritos, insultos, reprensiones constantes, humillaciones, falsas acusaciones, obstaculizaciones, *bromitas*, motes... Todo lo cual puede desembocar en el auténtico linchamiento psicológico de la víctima, que si es practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar.

3ª- Fase de intervención desde la empresa. La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Los cómplices son los que magnifican las consecuencias de la conducta arbitraria, al permitir las decisiones ilegales e inmorales del causante del acoso.

Medidas de la empresa desde algún escalón jerárquico superior para la resolución del conflicto:

- resolución positiva del conflicto a través del cambio de puesto, fomento del diálogo, etc.
- resolución tendente a desembarazarse del supuesto origen del conflicto a través de una mayor culpabilización y sufrimiento del afectado (medidor más frecuente).

4ª- Fase de marginación o exclusión de la vida laboral.

Consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, incluso, con pérdida de la vida (suicidio, accidentes laborales mortales). La marginación es potenciada por "*compañeros*" deseosos de obtener beneficios o prebendas a expensas de los derechos usurpados al acosado y que serían incapaces de conseguir por los cauces ordinarios. Además, en esta fase el personal subalterno (administrativos, becarios, residentes, personal en prácticas) aprovechan para hacer todo tipo de humillaciones, faltar el respeto al acosado, crear rumores malignos y comentarios vejatorios, falsedades y calumnias: todos quieren hacer "méritos" ante al acosador, al que temen con pavor y es quien reparte favores y consiente las conductas más miserables.

Para rematar la "faena" el acosado debe estar en un sitio lo más incomodo posible, invisible del público, aislado de los compañeros y haciendo tareas inútiles o lo más rutinarias y repetitivas posible, para que el sentimiento de fracaso se vaya apoderando del acosado. Al mismo tiempo, se crea un estado de opinión de que "es un personaje conflictivo", que "**no se comunica**" o "no participa", que "no se integra", etc. Además de maltratado, se le imputa todo lo negativo que pueda ocurrir...



A.C.E.N.O.M.A.

Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid

BOLETIN DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Nº 4/2011

CONSECUENCIAS

- Para el trabajador afectado:
 - **Consecuencias psíquicas:** Ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnia), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, incluso ideas de suicidio...
 - **Consecuencias físicas:** Se da un amplio elenco de somatizaciones: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.).
 - **Consecuencias sociales:** aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacia el entorno. Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de fracaso y falta de confianza piensa que el resto de las personas le consideran un fracasado, y tiene miedo de enfrentarse a las posibles críticas.
- **Para la organización del trabajo:** disminución del rendimiento, problemas de comunicación, absentismo, peor clima social, posibilidad de aumento de la accidentalidad.
- **Para el núcleo familiar y social:** presencia de persona desmotivada y, posiblemente, con algún trastorno psiquiátrico.
- **Para la comunidad:** pérdida de fuerza de trabajo, asistencia a enfermedades, pensiones de invalidez, etc.



A.C.E.N.O.M.A.

Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid

**BOLETIN DE PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES
Nº 4/2011**

INTERVENCIÓN

- Apoyo social al afectado a través de un compañero de su confianza, el médico de la empresa o en el ámbito extralaboral.
- Reconocimiento por parte de la organización de que estos fenómenos pueden existir. Planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa como parte de su cultura empresarial.
- Posibilidad de contar dentro de la empresa con un servicio de asistencia a los trabajadores.
- La prevención del problema debería atender a las deficiencias del diseño del trabajo, al comportamiento de los líderes y a la protección social de la persona mediante reglas claras, escritas y públicas sobre resolución de conflictos.

ALGUNAS CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFICADAS POR FACTORES

ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES.

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
- Cambiar la ubicación de una persona separándole 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.

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 y de su vida privada
Imitar los gestos, voces... de una persona

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

VIOLENCIA FÍSICA

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