

# Acoso Psicológico en el Trabajo “Mobbing”



**Título:** Acoso Psicológico en el Trabajo. "Mobbing"

**Autores:** Juan José Góngora Yerro  
Matilde Lahera Martín  
M<sup>a</sup> Luisa Rivas Bacaicoa

© Gobierno de Navarra.  
Instituto Navarro de Salud Laboral.  
Departamento de Salud.

**Diseño gráfico:** Ana Cobo  
**Impresión:** Gráficas ABEGI, S.L.

**Depósito Legal:** NA-1877/2002

**Promociona y distribuye:**  
Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra  
Departamento de Presidencia e Interior  
c/ Navas de Tolosa, 21  
Tel.: 948 42 71 21  
Fax: 948 42 71 23  
e-mail: [fpubli01@cfnavarra.es](mailto:fpubli01@cfnavarra.es)  
<http://www.cfnavarra.es>  
31002 Pamplona

# *Acoso psicológico en el trabajo, “mobbing”*

## Introducción

Según la “**Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea**”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000, **un 9% de los trabajadores europeos han sido víctimas de “mobbing” o “acoso psicológico en el trabajo”** (13 millones de personas). En España el porcentaje se sitúa en torno al 5%, lo que cuesta a la sociedad más de 90 millones de euros (15.000 millones de pesetas) por bajas o invalidez profesional.

Un estudio reciente llevado a cabo por la Universidad de Alcalá (Barómetro Cisneros II), revela que el 12% de la población asalariada puede estar sufriendo acoso psicológico en el trabajo.

En las organizaciones de trabajo es fácil encontrar roces o discusiones puntuales entre compañeros y/o superiores e inferiores, pero algo distinto es cuando una persona o un grupo de personas ejercen una violencia 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. En estos casos podemos hablar de *mobbing*. Este término es el que se suele emplear en la literatura psicológica internacional (del inglés *to mob*: acosar). En castellano, los términos utilizados para denominarlo son: “*acoso moral en el trabajo*”, “*acoso psicológico en el trabajo*”, “*psicoterror laboral*” u “*hostigamiento psicológico en el trabajo*”. En adelante, emplearemos el término acoso psicológico en el trabajo.

Los especialistas coinciden en que la violencia psicológica en el trabajo está alcanzando niveles de epidemia. Chismes malintencionados, vacío, humillaciones... Todo forma parte de este tipo de maltrato. Aunque también afecta al sexo masculino, las víctimas favoritas suelen ser las mujeres. En algunos países de la Unión Europea ya constituye un delito y se ha desarrollado legislación al respecto.

La entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales obliga a todas las empresas a identificar y evaluar los riesgos de origen psicosocial. El abordaje del problema del acoso psicológico en el trabajo debe, en estos momentos, iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posteriormente las medidas preventivas oportunas.

La detención y control del acoso psicológico en el trabajo traerá beneficios para toda la organización, puesto que las consecuencias negativas no sólo las padecen las personas afectadas, sino también las empresas; en tanto que es un problema que afecta a la rentabilidad y a la eficacia económica, por el absentismo que implica, por la reducción de la productividad de las personas afectadas y/o por el pago de indemnizaciones a los trabajadores despedidos, entre otras.



# ¿Qué es el acoso psicológico en el trabajo?

Es una sofisticada forma de persecución u hostigamiento psicológico que un empleado sufre en su lugar de trabajo. Sofisticación que viene dada por las siguientes notas:

- ➔ **Sutileza:** no se trata de muestras de agresividad manifiestas.
- ➔ **Continuidad en el tiempo:** es un proceso lento de desgaste psicológico.
- ➔ Persigue en última instancia la **autoexclusión** o el abandono del puesto de trabajo por parte de la víctima, tras haber sido arrinconada e inutilizada.

Se inicia con una serie de conductas que persiguen calumniar, ofender, ridiculizar y conducir a la víctima al aislamiento del grupo. Con el mantenimiento en el tiempo de esta situación, se busca desestabilizar y destruir psicológicamente a la persona, y que ésta abandone de forma voluntaria la organización. Ésta es su vertiente más dañina.

El acoso psicológico en el trabajo se caracteriza por ser una práctica que se apoya en el silencio o la complicidad de los compañeros de la víctima. No cuesta imaginar cuáles pueden ser los motivos que les inducen a estas conductas pasivas: no ser ellos también objeto de agresión, no poner en peligro su puesto de trabajo, envidia o resentimiento hacia su compañero, etc.

# Características de la víctima y del acosador

Respecto a la personalidad de la víctima y del acosador, no existe un patrón único de conducta que determine sus comportamientos.

A partir de la bibliografía revisada hasta el momento, podemos decir que existen una serie de características de personalidad que están presentes en la mayoría de los casos.

- Respecto a las **víctimas**, la mayor parte de las personas que han sido objeto de acoso psicológico en su trabajo suelen tener un elevado nivel de ética, son honrados, rectos, autónomos, con iniciativa, de alta capacitación profesional y populares entre sus compañeros.
- En cuanto al **acosador** algunas de las cualidades de personalidad que presenta son: alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso, compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es bastante mediocre profesionalmente y suele tener complejo de inferioridad.

Podemos decir que el acoso psicológico es siempre un abuso de autoridad. La persona que lo lleva a cabo busca mantener su poder y, por algún motivo, la víctima le resulta una “amenaza”. Un liderazgo mal ejercido puede convertir cualquier situación laboral en fuente de riesgo, por lo que todos en algún momento podemos estar afectados, directa o indirectamente, por el acoso psicológico en el trabajo.



# Formas de expresión

**Lo más difícil del acoso psicológico en el trabajo es detectar cuándo comienza y por qué.** En general, la víctima empieza a percibir agresiones solapadas o abiertas, pero no se da cuenta de la situación total que vive y muchas veces se siente culpable. Esto dificulta la capacidad de reaccionar de la persona, por lo que la percepción del problema coincide ya con un grave deterioro de su salud.

En las empresas podemos encontrar ciertas señales de alarma que indican la presencia del fenómeno, como por ejemplo: cambios significativos sin preparación de los empleados; individuos que son considerados como una diana o como causa de todos los problemas de la organización; alianzas jerárquicas: los subordinados se alían para organizar un acoso dirigido a alguna persona concreta; anarquía: puede ser instigadora o como una táctica de acoso psicológico;...

Todo puede comenzar con algún pequeño acto aparentemente banal (un comentario malintencionado, un encogimiento de hombros o una mirada hostil), que se convierte en el primer eslabón de una perversa cadena de humillaciones, maltratos y vejaciones, cuyo fin es desestabilizar psicológicamente a la víctima y lograr, finalmente, que renuncie a su puesto de trabajo. A esta situación se la conoce hoy en todo el mundo como acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* y en algunos países, como Suecia o Francia, ya constituye un delito penado por las leyes laborales.

Las formas de expresión de este fenómeno son múltiples y muy variadas. A continuación se muestra la clasificación, según factores, de una serie de conductas concretas de acoso psicológico en el trabajo elaborada por Zapf, Knorz y Kulla en 1.996:

## **Clasificación de conductas de acoso psicológico en el trabajo, según factores.**

### **Ataques a las víctimas 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.
- Asignar tareas con datos erróneos (habitualmente iniciales).

### **Ataques a las relaciones sociales de la víctima:**

- 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:

- Criticar permanentemente la vida privada de una persona.
- Terror telefónico llevado a cabo por el hostigador.
- 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.
- Mofas a la nacionalidad de la víctima.

## Agresiones verbales:

- Gritos o insultos.
- Críticas permanentes al trabajo de la persona.
- Amenazas verbales.

## Rumores:

- Hablar mal de la persona a su espalda.
- Difundir rumores acerca de la víctima.

# Consecuencias

Las consecuencias psicológicas y físicas del acoso psicológico en el trabajo sobre las personas afectadas son devastadoras.

Desde lo **psicológico** son comunes el estrés, la ansiedad y la depresión.

En cuanto a las **dolencias físicas**, al bajar las defensas, aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos.

Heinz Leymann, asegura que *“el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda donde las personas se pueden matar unas a otras sin correr el riesgo de ser enjuiciadas”*. Esta observación que puede parecer exagerada, se revela ajustada a las estadísticas: *en Suecia de un 10 a un 15 por ciento de los suicidios está provocado por situaciones de acoso psicológico en el trabajo.*

La repetición continuada de estas conductas de acoso psicológico en el trabajo sobre las personas diana o víctimas, puede ser el origen de una serie de alteraciones en su salud. Teniendo en cuenta la definición que la O.M.S. hace de la *salud* (*“bienestar físico, psíquico y social, y no meramente ausencia de enfermedad”*), estas consecuencias negativas se pueden presentar en los distintos planos que la determinan.

Algunas de las alteraciones que aparecen son:

## EN EL PLANO PSICOFÍSICO

- Afectación muy diversa:  
*Miedo acentuado y continuo.*
- Ansiedad, estado constante:  
*Sentimientos de amenaza.*
- Generalización de la ansiedad:  
*Sentimientos de fracaso.*  
*Impotencia.*  
*Frustración.*  
*Infravaloración.*  
*Apatía.*
- Trastornos emocionales.
- Distorsiones cognitivas:  
*Concentración.*  
*Atención.*  
*Memoria.*
- Comportamientos sustitutorios:  
*Adicciones.*  
*Conductas de evitación.*
- Agravación de problemas previos:  
*Enfermedades.*  
*Trastornos diversos.*
- Trastornos psicósomáticos:  
*Somatizaciones múltiples.*  
*Alteraciones del sueño.*  
*Trastorno de la alimentación.*
- Trastornos de la conducta social:  
*Susceptibilidad.*  
*Hipersensibilidad.*  
*Aislamiento.*  
*Evitación.*  
*Irritabilidad.*  
*Agresividad.*  
*Inadaptación.*
- Afectación grave:  
*Indefensión.*  
*Depresión grave.*  
*Suicidio.*

## EN EL CONTEXTO LABORAL

- Mal clima y ambiente de trabajo.
- Afectación de la cantidad y calidad del trabajo.

- Interferencias en los circuitos de información y comunicación.
- Descenso de la creatividad e innovación.
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.
- Mayor absentismo y bajas laborales.
- Aumento notable de las consultas al Servicio Médico.
- Aumento de la posibilidad de accidentes:  
*Por desatención.*  
*Por negligencia.*  
*Por descuidos instantáneos.*  
*Voluntarios.*

## EN EL CONTEXTO FAMILIAR

- Malestar en las relaciones familiares.
- Agresividad e irritabilidad.
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.
- Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.
- Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.
- Afectación de la afectividad y del deseo sexual.
- Separación matrimonial.

## SOCIALES Y COMUNITARIAS

- Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa.
- Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.
- Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios.
- Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.

# Evaluación

Para el correcto diagnóstico de una situación de acoso psicológico en el trabajo, no debemos quedarnos únicamente en valorar su incidencia y/o prevalencia en la organización; si no que **es necesario realizar un análisis causal de la situación**, que permita conocer el origen del problema y oriente las posibles soluciones a tomar.

## A tal fin, habrá que recoger información concreta sobre:

- Características personales del trabajador.
- Historia sociolaboral de la persona en su puesto actual y en puestos o empresas anteriores.
- Análisis y condiciones de trabajo de su puesto actual.
- Sucesión y frecuencia de los acontecimientos traumáticos origen del problema.
- Las consecuencias físicas, psicológicas, familiares y sociales.
- Cualquier otro dato que consideremos de interés para esclarecer el problema.
- El empleo de cuestionarios y el ajuste a los criterios establecidos (*por ejemplo en el Leymann Inventor y of Psychological Terrorization*), nos proporcionará criterios diagnósticos adicionales.

# Prevención

Nunca como hasta ahora se había percibido al trabajo como fuente de patología. La táctica utilizada en el acoso psicológico en el trabajo consiste en desgastar psicológicamente al empleado hasta conseguir que se autoexcluya. La víctima va deteriorándose profesional y psicológicamente hasta perder su capacidad de autoestima, luego cae en la depresión, enfermedades psicosomáticas, insomnio, alcoholismo e, incluso, el suicidio. A diferencia del acoso sexual o la violencia física, al practicar el acoso psicológico en el trabajo no quedan huellas. **Habría que estudiar formas de mejorar entre todos las condiciones de trabajo.** Instalar la democracia en las relaciones laborales y consensuar códigos éticos o políticos, como se empieza a hacer en importantes empresas norteamericanas, pues se ha demostrado que a la larga producen más beneficios.

Entre las **medidas preventivas** que recomiendan los expertos en el tema, citamos las siguientes:

- Planificar y diseñar las relaciones sociales en la empresa.
- Articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas.
- Realizar un tratamiento médico orientado a los síntomas.
- Crear una política de puertas abiertas.
- Crear un procedimiento de empresa para solucionar conflictos.
- Buscar ayuda en el seno de la empresa, bien acudiendo al médico de la misma, bien al comité de seguridad y salud.
- Contar con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la psicología.
- Realizar terapia de grupo.
- Cambiar de departamento y, en casos extremos, cambiar de empresa.

Desde el Instituto Navarro de Salud Laboral entendemos que una vía interesante de control preventivo debe abrirse a partir de la identificación de los riesgos psicosociales, de la eliminación de los que sea posible y de la evaluación del resto, para la adopción de medidas preventivas.

En cualquier organización humana puede existir el riesgo de aparición de comportamientos relacionados con el acoso psicológico. Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psicosociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene. La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

En general, se trata de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándose éstas en el respeto mutuos y en la tolerancia. Además, podría ser eficaz: facilitar cauces para expresar las quejas de violencia, arbitrar medidas para investigar su veracidad, asegurar a los empleados que sus quejas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.



## **Bibliografía:**

- *El hostigamiento psicológico en el trabajo mobbing.*  
Nota Técnica de Prevención nº 476. I.N.S.H.T.
- *El acoso moral. El maltrato patológico en la vida cotidiana.*  
Marie France Hirigoyen. Ed. Paidós.
- *Mobbing: cómo sobrevivir al psicoterror laboral,*  
Iñaki Piñuel. Ed. Sal Terrae.
- *Mobbing, violencia física y acoso sexual,*  
Jesús Pérez Bilbao y otros. I.N.S.H.T.
- *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing  
y otras formas de acoso.*  
José Luis González de Rivera y Revuelta. Espasa-Calpe