

## TRABAJO DE SEMINARIO EN PROCESO

MATERIA: Administración II

TEMA: Mobbing: presencia de conductas hostiles en empresas de San Miguel de Tucumán.

DIRECTOR: Prof. Humberto D'Arterio

ALUMNOS: Ochoa, Florencia Elisabeth  
Valdez, María José

DNI: 31.767.664  
30.117.941

CARRERA: Licenciatura en Administración

PERIODO LECTIVO: 2014

## **RESUMEN**

El mobbing, definido como acoso psicológico en el trabajo, es un problema existente en muchas organizaciones, pero poco conocido y por lo tanto escasamente difundido.

El presente trabajo analiza el fenómeno del mobbing con el objetivo determinar la presencia de conductas que hacen a esta problemática, en el ambiente laboral de las empresas de San Miguel de Tucumán.

A través de esta obra se brindara un panorama completo sobre el origen, las características principales, las fases de desarrollo, los sujetos intervinientes y los métodos de acoso del fenómeno, como así también. las consecuencias tanto para el trabajador y su entorno como para la empresa para la cual trabaja. Por último, se utiliza como método la estadística descriptiva en empresas del sector público y privado, a fin de determinar la presencia de estas prácticas.

## **INTRODUCCION.**

En una sociedad cada vez más materialista, donde los resultados son más importantes que los individuos, la violencia se hace presente en los distintos ámbitos de la vida cotidiana. El ámbito laboral no es ajeno a esta realidad ya que las organizaciones para poder responder a las demandas y desafíos que genera un mundo cada vez más globalizado, tanto en el ámbito público como privado, supone que sus miembros estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales.

Día a día cientos de trabajadores son víctimas de maltrato por parte de sus compañeros, menosprecio de su trabajo o insultos y agresión por parte de sus jefes. Este tipo de violencia constituye mobbing o acoso psicológico en el trabajo y es un fenómeno creciente, y a pesar de ello es poco conocido.

El mobbing se refiere específicamente a la acción de una o varias personas de una empresa dirigida contra un compañero de trabajo con el objeto de conseguir que abandone su puesto, socavar su autoestima o elevar la de sus acosadores.

Para las empresas esta problemática representa graves consecuencias como alta rotación del personal, baja productividad, afecta su competitividad e imagen en el mercado, entre otras. Por lo que las mismas deben estar alertas para identificar y tratar estas situaciones, ya que la violencia psicológica es difícil de detectar y en muchas ocasiones puede negarse o deformarse.

Si bien existen varios estudios y tratados internacionales sobre este tema, como son los de los Derechos Humanos y la OIT, que protege a las víctimas de este flagelo, en la República Argentina no se cuenta con una legislación específica sobre el mobbing, aunque cuenta con jurisprudencia y en algunos casos, leyes provinciales, por ejemplo en la provincia de Tucumán.

El propósito de este trabajo es identificar la presencia de mobbing en empresas tucumanas e intentar difundir la importancia y el tratamiento de dicho fenómeno.

# **CONCEPTOS GENERALES DE MOOBING**

## **1.- Definición y concepto de Mobbing**

La termino mobbing proviene de “mob” (del latín “mobilevulgus”) que se entiende como multitud, turba, muchedumbre; y de “tomob” (del inglés) que se refiere a acosar, atropellar, atacar en masa a alguien. La noción de mobbing ha sido desarrollada por diversos científicos y psicólogos -especialmente europeos- por lo que pueden encontrarse, sobre dicho tema; un variado haz de definiciones, algunas son muy generales y otras intentan una enumeración casi exhaustiva de los elementos característicos y determinantes del mismo.

La palabra mobbing fue utilizada por primera vez por quien es considerado la máxima autoridad mundial sobre el tema, el psicólogo y profesor de la Universidad de Estocolmo Heinz Leymann en la década de los 80 frente a un equipo sueco de investigación, quien recogiendo el termino ya utilizado por el zoólogo y etnólogo Konrad Lorenz, define el mobbing, en aquella ocasión; como: *“situación en la que una persona ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”*.<sup>1</sup>

Heinz Leymann, expone al principio de su excepcional obra: “Mobbing, la persecución en el trabajo”, una importante puntualización: *“Los conflictos son inevitables... No estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto.*

*Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves prejuicios psíquicos y físicos. El Mobbing es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”*.<sup>2</sup>

Para hacer referencia al mobbing, se han utilizado términos como “acoso laboral”, “acoso psicológico”, “acoso institucional”, “acoso moral”, “psicoterror” o “acoso psicológico en el trabajo”. Uno de los especialistas más reconocidos en el ámbito español y europeo, el psicólogo Iñaki Piñuel y Zabala, profesor titular de la Universidad Alcalá de Henares; declara que el término a emplear en castellano es el de “acoso psicológico en el trabajo” y lo define como “el deliberado y continuo maltrato modal y verbal que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo, que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo

---

<sup>1</sup>ROJO, José Vicente y CERVERA, Ana María, Mobbingoacoso laboral, Editorial Tébar S.L (Madrid, 2005), pág. 16.

<sup>2</sup>PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki, Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Editorial Sal Terrae Santander, (España 2001), pág. 52.

emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder así, eliminarlo más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización” (Piñuel, 2001). En este sentido el acoso laboral se presenta como un conjunto de conductas premeditadas las cuales se ejecutan de acuerdo a una estrategia preconcebida y extremadamente sutil con un objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Según Iñaki Piñuel y Zabala no corresponde emplear los términos “acoso moral”, porque no se ataca a la moral de la víctima; ni “acoso institucional” porque aún no se ha consolidado y además es poco riguroso ya que siempre hay un acosador que no debe ser diluido en una responsabilidad de la institución o de la organización a la que pertenece, independientemente de que aquellas hayan permitido la situación.

## **2.- Elementos característicos del mobbing**

Es preciso examinar el conjunto de elementos que integran el mobbing, de manera tal que pueda delimitarse este fenómeno, y en ausencia de alguno de los elementos que lo integran pueda desplazarse el comportamiento de una persona hacia otras figuras con las que el acoso psicológico en el trabajo presenta aspectos comunes pero resultan ser acosos diferentes.

Entre los elementos característicos del fenómeno que se trata se encuentran:

❖ **Los sujetos o partes involucradas:** El mobbing puede ser ejercido, ya sea, por el empleador o por un superior jerárquico; o bien puede generarse entre pares, pero siempre existirán en este fenómeno el acosador y la víctima, aunque la relación no tenga necesariamente carácter singular, al ser frecuente que el acoso proceda de un colectivo, pudiendo también afectar a más de un trabajador. Entre los individuos involucrados se considera al acosador como el sujeto activo en el conflicto y a la víctima como es sujeto pasivo y serán tratados específicamente en capítulos posteriores.

a)- sujeto activo: “el acosador”. Entre el acosador y la víctima existe una relación de subordinación, pero no necesariamente una relación de jerarquía, sino que el acosador suele tener más recursos, antigüedad, amistades, relaciones con superiores, etc., respecto al acosado, y haciendo uso de esa condición de superioridad despliega un conjunto de actuaciones frente a la víctima, quien difícilmente puede despojarse del hostigamiento del cual es objeto, ya que la propia relación de dependencia le impide dar respuesta a las agresiones, ya sea por el temor a la pérdida del empleo, al establecimiento de condiciones laborales menos favorables, a ser discriminado en la empresa, etc.

b)- sujeto pasivo: “la víctima”. Cualquier trabajador puede ser víctima de mobbing. Ahora bien, es cierto que existen determinadas personas que presentan factores de riesgo más acentuados que se derivan del hecho de tener una posición más débil en el mercado de trabajo y en la propia empresa respecto al resto de los trabajadores.

- ❖ **Intencionalidad:**El mobbing suele comenzar o bien con una decisión secreta y consiente, o bien con una actitud inconsciente del hostigador de “ir por la víctima” y de utilizar contra ella la violencia psicológica con la intención de atacar su dignidad personal y profesional y finalmente destruirla psicológicamente, sin dejar rastros ni señales externas, a no ser el deterioro progresivo de la víctima, que es maliciosamente atribuido a otras causas.
- ❖ **Reiteración del comportamiento de acoso:**El concepto de mobbing implica la existencia de un hostigamiento psicológico reiterado, ya que el trato vejatorio, que se ejerce sobre la víctima; en este tipo de fenómeno es en escalada creciente en los ataques hasta llegar a extremos imposibles de soportar por el acosado.Partiendo por tanto de que el hostigamiento ha de ser reiterado, se plantea la cuestión relativa a la medición en tiempo de la agresión psicológica, cuestión esta en la que si bien no existe unanimidad doctrinal, ni judicial, mayoritariamente se conviene que el acoso psicológico en el trabajo requiere el mantenimiento de la intimidación psicológica por un periodo mínimo de seis meses, reiterándose con una frecuencia de una o varias veces por semana.
- ❖ **Entorno laboral:**El mobbing o acoso psicológico que padece el trabajador, se produce en el lugar de trabajo y como consecuencia del mismo, procurando la expulsión del trabajador del marco de la empresa.Esta circunstancia agrava la situación de quien resulta acosado, desde el momento que no puede despojarse de las conductas de intimidación de que es objeto porque no tiene la posibilidad de abandonar el centro de trabajo y además se ve obligado retornar diariamente al mismo, lo que contribuye a aumentar la sensación de angustia e impotencia ante el trato al que se ve sometido.
- ❖ **Los daños producidos:** Los trabajadores víctimas del acoso moral sufren una serie de trastornos físicos y psíquicos, que abarcan desde una inicial sensación de vergüenza e impotencia, pasando por sentimientos de culpabilidad y llegando finalmente, en la mayoría de supuestos, a sufrir trastornos del sueño, ansiedad, depresión, etc. que conduce a la incapacidad temporal y, en los casos más graves a la incapacidad permanente; no descartándose algunos supuestos de suicidio de trabajadores que tengan su verdadero origen en una situación de acoso psicológico prolongado y altamente agresivo. En definitiva, dado que el objetivo que persigue el acosador no es otro que la destrucción de su víctima, resulta que la producción del daño físico o psíquico es nexo causal del acoso psicológico en el trabajo o “mobbing”.

### **3.- Clases de mobbing**

La distinción entre las clases de mobbing o acoso laboral existentes, se basa en la relación laboral que une a él acosado con su acosador o acosadores, pudiendo esta presentarse en forma vertical u horizontal dentro de la estructura organizacional que presente la empresa.

Se distinguen así las siguientes tres clases de mobbing:

- ✓ **Ascendente:** Es aquel que ejerce uno o varios subordinados contra su superior, es decir contra aquella persona que ocupa un rango jerárquico superior al suyo, dentro de la organización.Las causas por las cuales suele producirse son

normalmente la incorporación de una persona ajena a la empresa cuyos métodos no son aceptados por sus subordinados; el deseo por parte del hostigador de ocupar un puesto vacante que es ocupado por otra persona sea esta interna o externa a la empresa, el rechazo de los trabajadores hacia los métodos de dirección de su superior y los comportamientos autoritarios u arrogantes por parte de los jefes.

- ✓ Descendente: Es aquel que el superior ejerce contra uno o varios subordinados y suele ser el más habitual dentro de una empresa. Las causas por las cuales este tipo de mobbing se hace presente son generalmente el desprecio, las falsas acusaciones e incluso insultos que pretenden minar el ámbito psicológico del trabajador acosado, ya sea para mantener su posición jerárquica o como una estrategia de la organización cuyo objetivo es deshacerse del afectado forzándolo a retirarse en forma voluntaria, sin tener que proceder a su despido legal, ya que sin motivos esto acarrearía un costo económico para la empresa.
- ✓ Horizontal: esta última clase y se presenta cuando las conductas de acoso son ejecutadas por un individuo o por un grupo de ellos, en contra de otro trabajador de su mismo nivel jerárquico. El ataque se puede dar por problemas personales o bien porque algunos de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácticas o expresamente aceptadas por el resto que lo tomara como blanco de sus ataques. Se sabe que un grupo tiene una identidad y comportamientos que son propios, se rige por reglas y códigos los cuales no corresponden a la suma de los comportamientos individuales de sus miembros, y bajo esta premisa un trabajador puede ser acosado por los restantes miembros del grupo al no pertenecer a él.

#### **4.- Fases del Mobbing**

No existe una estructura única respecto a las fases del acoso laboral, aunque la mayoría de los estudiosos del tema, coinciden en los hechos que las componen.

Para Iñaki Piñuel y Zabala, en cambio, las fases son cinco:

1)- Fase de incidentes críticos: En general, anteriormente al mobbing, existe muy buena relación entre el acosador y el acosado, y esto desconcierta aún más a la víctima que deberá después reconocer aquel "incidente crítico", es decir el conflicto generado entre ella y su hostigador, que lejos de solucionarse favorablemente desde un principio, fue volviéndose crónico y dando origen al acoso psicológico en el trabajo.

Iñaki no considera que esta fase sea propiamente de acoso psicológico, e indica que la duración de la misma suele ser escasa.

2)- Fase de acoso y estigmatización: Es aquella en la que se procede a la "focalización" de la persona elegida como víctima, comienzan acciones contra ella. Se toman medidas que la distinguen de los demás compañeros y algunos de ellos terminan uniéndose al "linchamiento". En esta fase, la irritabilidad de la víctima causada por los ataques provoca que ésta tenga incidentes críticos en forma de bronca, malentendidos, encontronazos y choques con compañeros, clientes, jefes,

etc. Lo importante es que el acosador vende estos incidentes como prueba de la inestabilidad, bien laboral y/o psicológica; de la víctima. Se presenta con esta visión a la víctima ante la opinión pública, y la propia víctima cae en un proceso de inculpación.

3)- Fase de intervención de la dirección: Aparece en esta etapa la figura de “chivo expiatorio” dado que lo que sucede en este estadio es que, al intervenir los superiores de la organización, el caso de mobbing aparece como “caso de la víctima” y no del acosador, ya que la dirección completa la anterior fase de estigmatización de la víctima al considerarla como “oveja negra”.

4)- Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto: Suele acudir en busca de ayuda cuando es tarde. Además la víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, de cabecera, o del propio servicio de salud mental, una serie de diagnósticos erróneos o solo parcialmente correctos, que incrementan su confusión y sufrimiento al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico.

5)- Fase de salida o exclusión de la organización: Se caracteriza por el comienzo de las bajas sucesivas en las que cae el trabajador (que en un principio decidió continuar en su puesto de trabajo y afrontar los ataques), bajas que se van incrementando a través del tiempo dando lugar a la posibilidad de ser despedidos por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del lugar de trabajo. Por otro lado puede llegarse al caso extremo en el que el acosado abandona voluntariamente la empresa, es decir presenta su renuncia a la organización.

## 5.- Métodos de acoso.

La perpetración de las situaciones de hostigamiento psicológico a las que el acosador somete a un individuo se manifiesta de diversas maneras a través de distintas conductas y actitudes, siendo las formas de expresión más comunes:

- **Acciones contra las posibilidades de comunicarse**, que incluyen entre otras, conductas tales como ignorarle o excluirle, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia en la oficina o en las reuniones a las que asiste; criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.; gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas; retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- **Acciones que atacan la reputación o dignidad personal de la víctima** entre las cuales se destacan el no hablar con ella; trasladarla a un lugar alejado de sus compañeros de trabajo; extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad; ridiculizar su trabajo, sus ideas o resultados obtenidos ante los demás trabajadores, invadir su privacidad interviniendo su correo, sus teléfonos, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc., atacar sus convicciones personales, ideología o religión y animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.



- **Ataques sobre la calidad de la situación profesional del acosado** entre los cuales se incluyen acciones tales como quitarle áreas de responsabilidad clave ofreciéndole a cambio tareas rutinarias sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (“hasta que se aburra y se vaya”); asignarle proyectos u objetivos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo; infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuencia a evaluar periódicamente su trabajo; ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.; castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el desempeño del trabajo como una grave falta al deber de obediencia debida a la jerarquía.

## **6.- Diferencia del mobbing con otras figuras afines**

Una vez definido el mobbing como “una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”; se está en condiciones de establecer las diferencias específicas entre este tipo de acoso y otros conflictos con los que guarda cierta analogía o similitud ya que surgen también en el seno de las relaciones laborales, y que pueden llevar a confusiones.

**a.) Síndrome de Burn out o desgaste personal:** Hecho que se define como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y bajo sentimiento de realización personal en el trabajo, que ocurre entre los profesionales cuyo objetivo de trabajo son personas. Entendiéndose por agotamiento emocional la sensación de estar emocionalmente agotado por el contacto diario con los demás; por despersonalización a una respuesta fría, endurecida e impersonal hacia los sujetos con los cuales el profesional debe tratar, y por bajo sentimiento de realización personal en el trabajo a la disminución de los sentimientos de competencia y éxito

Una diferencia importante entre este fenómeno y el mobbing es el origen del mismo. Mientras que el síndrome de “burn out” se produce por una frustración o desequilibrio derivada de la forma y condiciones en que se realiza el trabajo, por tanto propia de la actividad laboral, el mobbing surge como consecuencia de relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. A demás a diferencia del acoso psicológico en el trabajo, se entiende que el síndrome de desgaste personal no proviene de ningún ataque o acoso intencionado, sino de una mala política de gestión empresarial en la que no hay intención alguna de provocar el apartamiento de uno de los componentes de la organización.

**b.) El ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial:** fenómeno que implica una situación en la que el empresario suele simplemente buscar por medios inadecuados un mayor aprovechamiento de la mano de obra, imponiendo condiciones de trabajo más favorables a sus intereses y más desfavorables para

el trabajador, mientras que el acoso psicológico en el trabajo lo que pretende es causar un daño al trabajador quebrantando su personalidad; por lo que queda claro que los motivos que inducen al empresario a emplear arbitrariamente sus potestades directivas son distintos de los que motivan al sujeto activo del mobbing a hostigar a la víctima.

Otra gran diferencia es el bien jurídico afectado, en el ejercicio arbitrario del poder directivo empresarial es el de “los derechos laborales sobre el lugar, tiempo, modo y contraprestación por el trabajo”, mientras que el mobbing, atenta contra “la dignidad del trabajador y su derecho a la integridad psíquica y salud mental, sin perjuicio de que en ocasiones pueda también implicar un trato discriminatorio de la persona o un atentado contra su honor”.

**c.) Estrés laboral:** “El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo define estrés como “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”, es decir el estrés aparece cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la organización”.<sup>3</sup> En el estrés participan agentes estresantes o estresores como ser: la sobrecarga de trabajo, la infrutilización de habilidades, la repetitividad de las tareas, el ritmo de trabajo, las relaciones sociales, los cambios en la organización y el control por parte de los superiores; que generan una reacción del individuo.

El acoso psicológico en el trabajo va más allá. Si bien los sujetos que lo sufren también pasan por una primera fase de estrés, propia de situaciones desbordantes y desproporcionadas, posteriormente el hostigador va haciendo aparecer toda una serie de elementos de naturaleza malintencionada que marcan la diferencia entre ambos fenómenos. Llegado este punto, la víctima ya no está sufriendo una situación estresante propia de las condiciones de trabajo, sino que la situación los excede en tanto y en cuanto lo que se ve afectada es la dignidad personal y los sentimientos más profundos de la persona.

El grado de destrucción del mobbing es mucho mayor que el del estrés, ya que mientras el primero es destructivo por su propia naturaleza, el grado de destrucción del segundo estará en función de las condiciones de trabajo. Por otro lado el estrés laboral es ajeno a las relaciones centro de trabajo, que es precisamente lo que caracteriza al origen del mobbing, de forma que aun cuando este último pueda producir efectos análogos a los del estrés laboral, es evidente que sus orígenes son diferentes.

**e.) Acoso sexual:** puede ser definido como la situación en que se produce un comportamiento no deseado, relacionado con el sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

Si bien existe un notorio paralelismo entre el fenómeno del mobbing y el acoso sexual en el trabajo existen también marcadas diferencias. Estas dos figuras

---

<sup>3</sup>Unión Sindical Obrera: El acoso moral en el trabajo-Mobbing, en internet, [www.useasturia.com](http://www.useasturia.com), (Junio de 2014).

presentan similitudes, tanto en lo respecta a los aspectos propios de su dinámica como en los efectos que producen, ya que en ambos casos la víctima se encuentra sometida a un ambiente laboral ofensivo y humillante, que afecta su dignidad personal y su integridad moral y que, eventualmente puede producirle dolencias psíquicas relevantes que la lleven finalmente al abandono del lugar de trabajo.

Entre las diferencias que existen entre ambas figuras se hace referencia en primer lugar a la intencionalidad del agresor en uno y otro caso, en el mobbing la intención es la de dañar a la víctima hasta provocar su destrucción psicológicas y profesional, mientras que en el caso del acoso sexual, a pesar de la gravedad de las conductas en las que suele manifestarse; no puede decirse que esté presente ese ánimo dañino y destructor, ya que en este último caso el objetivo del acosador es el de obtener una ventaja de naturaleza sexual, atentando para, ello contra la intimidad de la víctima. Por otro lado el hecho de que la víctima acosada sexualmente padezca un ambiente laboral hostil o degradante es una consecuencia de la conducta del acosador, que a diferencia del mobbing, se trata de un resultado no buscado expresamente por éste.

## **EL ROL DE LAS EMPRESAS FRENTE AL MOBBING**

### **1.- Importancia del estudio del mobbing en las empresas**

El escenario actual donde se desarrollan las organizaciones, propone dejar atrás el anticuado concepto de considerar a las personas como un recurso más, y pensar en ellas como el principal elemento estratégico propulsor de su crecimiento y éxito, por lo que, como afirma Marie France Hirigoyen *“Las empresas que se preocupan por el bienestar de los asalariados obtienen mejores resultados que las que dirigen a los hombres en base al estrés y al miedo. Su turn-overes más bajo, sus asalariados están más motivados y su productividad aumenta. El buen funcionamiento de una empresa no son solo sus resultados económicos sino también su clima. Cuando las empresas no consideran más que el beneficio que pueden sacar de los asalariados, no debe sorprenderles encontrarse con dificultades y ver como la lealtad y el talento desaparecen. Por el contrario, las compañías que tratan a sus empleados correctamente reciben enormes dividendos: un alto régimen de productividad y unos niveles muy bajos de turn-over”*.<sup>4</sup>

*“Considerar el valor de las personas como el principal elemento estratégico de las compañías, el auténtico reactor de despegue de las empresas es una de las grandes transformaciones de las organizaciones y empresas actuales. El factor humano se convierte así en un impulsor y condicionante de la competitividad empresarial, donde sólo si conseguimos un alineamiento de las voluntades en su conjunto, se potenciarán las capacidades de éxito y crecimiento de las organizaciones”*.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>HIRIGOYEN, Marie France, *El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero del falso*, Trad. Por Núria Pujol i Valls, 1ª Edición, 2ª reimpresión, Editorial Paidós, (Buenos aires, 2008), pág. 271.

<sup>5</sup>Gestión práctica de Riesgos Laborales, en internet: [http://riesgoslaborales.wke.es/noticias\\_base/frente-al-mobbing-m%C3%A1s-gesti%C3%B3n-de-recursos-](http://riesgoslaborales.wke.es/noticias_base/frente-al-mobbing-m%C3%A1s-gesti%C3%B3n-de-recursos-)

Dentro de las empresas, este factor estratégico se ve atacado por una serie de “virus”, siendo el mobbing el más peligroso de ellos ya que este tipo de acoso ataca directamente a la esencia de la gestión de recursos humanos que busca que los empleados funcionen bien; porque:

- ✓ Incide directamente sobre los profesionales anulando su talento y potencial.
- ✓ Representa una agresión frontal contra las estrategias de desarrollo y sobre el clima laboral.
- ✓ Tiene una incidencia directa sobre la cuenta de resultados (perdidas en reclutamiento y selección, absentismo, bajas, descenso de rendimiento, accidentes y enfermedades de trabajo, fugas de profesionales innovadores y creativos).
- ✓ Se despliega no sólo descendientemente (de superior jerárquico a subordinado) sino también horizontalmente (entre colaboradores) e incluso, aunque en muy pocos casos; de manera ascendientemente.

El efecto causado por el acoso psicológico en el trabajo, sobre los recursos humanos de una empresa, puede incidir directamente en la competitividad potencial del mercado, en el funcionamiento, en la imagen exterior y en los resultados económicos de la misma, por lo cual este tipo de acoso debe considerarse altamente dañino para las organizaciones y por lo tanto debe ser tenido en cuenta por las ellas.

Por otro lado, dado que, el mobbing tiene lugar en el seno de una organización, uno de los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la misma, pues en función de cómo sea ésta, puede incrementarse o disminuir la posibilidad de que aparezca el acoso psicológico en el trabajo.

*“La adopción de políticas activas contribuirán a eliminar el acoso laboral pero también a detectar las situaciones que no constituyen un acoso moral en el trabajo e, incluso, suponen un fraude por parte del empleado. Finalmente, las consecuencias para la empresa frente a posibles reclamos judiciales o extrajudiciales se reducirán o, incluso, no existirán si, mediante la adopción de las medidas apropiadas, resulta evidente que el mobbing se produjo pese a la firme voluntad empresarial de evitarlo”.*<sup>6</sup>

## **2.- La empresa como “Campo de concentración”**

De las numerosas investigaciones realizadas, respecto a las personas en su lugar de trabajo, durante años; se han podido observar informes que muestran la presencia del acoso laboral en las organizaciones, y a su vez exponen que las empresas más propensas a experimentar este tipo de acoso son las organizaciones dedicadas a las tecnologías de la información y

---

[humanos?locale=es&magazine\\_ids%5B%5D=13&page=6&q=responsabilidad+mandos&site=8](http://humanos?locale=es&magazine_ids%5B%5D=13&page=6&q=responsabilidad+mandos&site=8), (Junio de 2014).

<sup>6</sup> ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Mobbing, estrés y acoso en el ámbito de trabajo, 1° Edición, Editorial García Alonso, (Buenos Aires, 2009), pág. 26.

telecomunicaciones, las instituciones escolares (primaria, media y universitaria), las del servicio de la salud (personal de enfermería especialmente), las organizaciones sin fines de lucro y las religiosas.

Joana Fornés Vives, catedrática de Enfermería Psiquiátrica y Salud Mental de la Universidad de las Illes Balears, afirma: *“Aunque no hay situaciones o empresas específicas para que se dé el fenómeno, se apunta que éste aparece con más frecuencia en empresas grandes, de más de 50 empleados (especialmente universidades y hospitales) y empresas desorganizadas, con un organigrama poco claro y con muchos mandos intermedios. Aquellas empresas donde no existe un diseño claro de promoción profesional o bien que el acceso a puestos de responsabilidad y poder está sometido a procesos de votación personal, suelen ser un caldo de cultivo para este tipo de agresiones.”*<sup>7</sup>

Lo cierto es que el mobbing no puede existir si la dinámica de la organización no lo provoca en alguna medida, porque si bien puede considerarse que el acoso psicológico en el trabajo es inherente a la condición humana y que siempre ha existido en los lugares de trabajo (acentuándose cada vez más), y no existe un perfil psicológico del tipo de víctima, existen indiscutiblemente contextos laborales donde los procedimientos del mobbing pueden desarrollarse con mayor facilidad. Puede decirse, incluso, que existen determinadas características de la empresa que constituyen factores favorecedores e inclusive determinantes del hostigamiento psicológico. El mobbing no se produce porque sí, para que se origine y tenga posibilidad de desarrollarse; necesita de un fundamento adecuado.

El mobbing se presenta como un problema de enorme trascendencia organizativa y empresarial que obedece a la combinación de distintos factores. Entre dichos factores se señalan como especialmente importantes a una serie de condiciones del entorno de la organización en las que las características patológicas previas del hostigador encuentran un terreno propicio y un marco inigualable para desplegarse e incluso hacerle progresar profesionalmente.

Podemos agrupar los factores que intervienen en el mobbing en tres grupos de elementos que pueden ser objeto de intervención en los protocolos organizativos de prevención del mobbing.

**FACTORES SITUACIONALES:** estos tienen que ver con la manera en que la víctima responde y hace frente a los ataques, y con la respuesta de su entorno laboral inmediato, que terminan por explicar cómo y porque el mobbing destruye a buena parte de la fuerza laboral. Entre estos factores situacionales se señalan como relevantes:

- El secreto: la ausencia de publicidad o notoriedad de los ataques, que la víctima padece en silencio y en medio de la incompreensión por parte del entorno.

---

<sup>7</sup>Mobbing: Laviolenciapsicológicacomofuentedeestréslaboral, en internet: <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/23878/1/705-3284-3-PB.pdf>, (Junio de 2014).

- La vergüenza de la víctima: es el acosado quien acepta la responsabilidad primero y admite la culpa después.
- Los testigos mudos: la renuencia de las personas a testificar sobre las agresiones que presencian, por miedo a ser las víctimas futuras del mobbing.

FACTORES ORGANIZATIVOS: estos reúnen características de las relaciones organizativa que permiten, facilitan o incluso promueven el mobbing. Estos factores se refieren a la forma de organizar el trabajo, a los comportamientos prevalentes y los valores organizacionales.

En cuanto a la organización del trabajo, encontramos los siguientes factores favorecedores:

- La sobrecarga de tareas: el dimensionamiento incorrecto del trabajo.
- La asignación incorrecta o insuficiente de los recursos humanos.
- La ausencia de tareas relevantes.
- La burocratización.
- La rigidez organizativa.
- El caos y la desregulación y desorganización interna.
- La existencia de unas competencias no suficientemente clarificadas o definidas entre los distintos profesionales.

En cuanto al comportamiento organizativo, encontramos los siguientes factores de riesgo:

- Las prácticas de dirección abusivas, basadas más en el temor, en el autoritarismo y en los malos tratos.
- La filosofía de que la competitividad de la organización, el rendimiento y el beneficio están por encima de todo lo demás, incluso del elemento humano.
- La estimulación de la competitividad entre los trabajadores como una manera de aumentar el rendimiento; como un valor cultural.
- La ausencia de ética empresarial (la ética del "todo vale" y los comportamientos fraudulentos tolerados o alentados por la Dirección).
- La promoción profesionales inadecuadas (de personas que alcanzan su máximo nivel de incompetencia o que presentan los rasgos psicopatológicos del hostigador), a través del amiguismo; en lugar de basarse en los méritos que cada uno aporta.
- La falta de formación en management y liderazgo (a dirigir personas se aprende. No debe presuponerse el liderazgo).
- El fomento del clima de inseguridad personal y laboral, que genera un estado defensivo de alerta en el que la violencia psicológica se ve favorecida.

- La persecución de la solidaridad, la confianza y el compañerismo como valores sospechosos o antiempresariales.
- La nueva organización del trabajo, el formateo, la mala comunicación, y la falta de reconocimiento.
- El cinismo del sistema, la extensión de responsabilidades y la megalomanía de los dirigentes.
- La perversidad del sistema y con la destrucción del sistema.

**FACTORES INDIVIDUALES:** se refieren a las características psicopáticas de la personalidad del hostigador. Más específicamente, explican cómo los comportamientos de acoso laboral suelen proceder de personalidades alteradas por algunos trastornos, como la personalidad psicopática, narcisista o paranoide.

### **3.- La respuesta de la empresa ante el mobbing: la negación**

A las organizaciones les resulta habitualmente difícil reconocer la existencia del mobbing en su seno y tienden a mirar hacia otro lado, negándose a ver un problema que resulta incómodo, porque aceptar que este tipo de acoso se está produciendo significa una más que probable deficiencia en la forma de organizar el trabajo, asignar los recursos humanos o de promocionar a los directivos de dicha organización, y esto es discordante con la buena opinión que muchos dirigentes empresariales tienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen. Nunca es una buena noticia constatar que en la organización que uno dirige o de la que es propietario; se producen situaciones tan perversas como las que genera el acoso psicológico en el trabajo.

A menudo, esta negación de la realidad convierte a la víctima en un chivo expiatorio dentro de la organización, que acaba haciéndola aparecer ante la opinión pública como la fuente del problema. Al negar la existencia del mobbing, los casos se vuelven crónicos, produciendo graves daños psíquicos y bajas laborales en las víctimas. Los casos acaban ocultos dentro de la organización con graves consecuencias para las víctimas cuando hubiera sido fácil encontrar una salida adecuada si se hubieran detectado a tiempo a través de la prevención y de una posición sancionadora contundente ante el acoso.

Las formas elegidas, por quienes dirigen empresas, para negar el problema adoptan cuatro tipos de racionalizaciones enormemente perversas con las que se pretende ocultar dicho problema.

**a)-** *Argumentar que realizar críticas acidas, chanzas o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la "naturalidad" del trabajo en la empresa y que el humor y los sarcasmos a costas de otros son parte de la naturaleza humana.*

Es necesario dejar en claro que el humor y las bromas en el trabajo que no se dirigen a ultrajar u ofender a otro, son absolutamente distintas y nada tienen que ver con el persistente y continuado deterioro psicológico y moral de una persona por parte de otra que se encuentra en una posición de poder. Es allí donde se trasciende la frontera del humor y comienza el acoso psicológico en el trabajo, hacia una víctima.

**b)-** *Invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, puntos de vistas, opiniones y pareceres sobre los mismos temas.*

Algunas escuelas teóricas de administración abogan por el conflicto como presupuesto y punto inicial para desarrollar el management en una organización. Este argumento esconde algunas contradicciones, una procedente de la lógica y la racionalidad económica, y la otra de índole ética-filosófica. La primera de estas contradicciones surge de la abrumadora literatura científica que certifica la irreparable pérdida económica que el conflicto supone casi siempre para las organizaciones y no se refiere solo al costo humano en términos de sufrimiento, malestar, insatisfacción laboral, desmotivación, etc., sino que se apunta a los costos en términos de baja productividad, mala calidad y empeoramiento de la competitividad, que se traducen de inmediato en pérdidas económicas que afectan la cuenta de resultado.

La segunda objeción que se puede oponer es de naturaleza ética, ya que resulta dudosamente ético que sea alcanzable ningún bien a través de la destrucción del otro.

El conflicto como herramienta del management, del que la derivación más comúnmente utilizada es la conocida estrategia del *divide et impera*, nos devuelve a la peor de las justificaciones éticas para una acción humana: la obtención del éxito gracias a la destrucción mutua de otros que son alentados y a veces forzados a ella.

**c)-** *Apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para de este modo no tener que intervenir.* "Lavándose las manos" la empresa, de su obligación de garantizar un entorno laboral saludable y no nocivo o peligroso para la salud de las personas, utiliza para desviar la atención del verdadero conflicto dentro de la empresa; frases tales como: "Ya son mayorcitos para arreglar las cosas entre ellos"; " la empresa no es una niñera (un papa o una mama)"; "Dos personas adultas no deberían necesitar la organización para entenderse"..

**d)-** *Argumentar que aplicar mano dura sobre la fuerza laboral de una organización forma parte de la destreza y el virtuosismo de un mando intermedio o directivo, ya que con ello hace un bien indiscutible a la organización porque despierta y moviliza a los perezosos, advierte a los malintencionados, y motiva a los pasivos, "tonificando" saludablemente a toda la fuerza laboral y renovando el vigor y la esencia de toda la organización; que a su vez asume de manera global y errónea que éste es el mejor modo de hacer frente a la creciente competitividad, la presión de los costes, las demandas de los clientes, o la reducción de los tiempos de respuesta al mercado.* Pero lo cierto es que el management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse, y entrenarse.

En las organizaciones en las cuales persiste este tipo de enfoque propio del régimen de terror, la deliberada y persistente agresión con vistas a la



destrucción de otro, en que consiste el mobbing; pasa desapercibida y es justificada como estrés, urgencia en el trabajo, mala coyuntura, etc.

#### **4.- Políticas empresariales a adoptar frente al mobbing**

De todo lo expuesto en este capítulo, no cabe duda, que el primer campo de actuación frente al acoso psicológico en el trabajo, es la empresa, y por lo tanto es la empresa quien, partiendo de la base que dicho acoso no es casual sino causal; tendrá que adoptar las medidas preventivas necesarias para evitar un entorno laboral que propicie la aparición de conductas destructivas que constituyen mobbing, eliminando sus orígenes y las causas que lo producen, y dejando claro así, ante la plantilla laboral; el compromiso ético de la empresa de impulsar un entorno libre de acoso y el propósito de no consentir conductas de esta naturaleza.

*“Algunas empresas cometen el error de no prestar la suficiente atención a este tipo de problemas por tener la concepción errónea de que no ocurrirá en su organización. Pero esto no es así; la realidad es que el fenómeno de mobbing está ocurriendo en la actualidad y que muchos juicios millonarios pueden ser evitados con una simple política antimobbing”.*<sup>8</sup>

Las políticas de prevención frente al mobbing en cualquier Administración, para que sean eficaces, deben dejar claro que todos los trabajadores tienen derecho a ser tratados con respeto y dignidad, y que el acoso psicológico en el trabajo es una conducta inaceptable dentro de la organización. A su vez las políticas adoptadas no deben ser una simple declaración filosófica de buenas intenciones que se adjuntara a un convenio colectivo, sino que debe servir como una verdadera herramienta para combatir los casos de mobbing, al situar a los que acosan en una complicada situación interna dentro de la organización, e informar a las posibles víctimas de cómo actuar para pedir ayuda.

Para lograr el objetivo de un entorno laboral que no favorezca el desarrollo del mobbing es recomendable que las organizaciones adopten las siguientes políticas:

**1)- Políticas de prevención:** serán aquellas que ofrezcan un ambiente humanizado en la empresa, de modo que todos los trabajadores se sientan partícipes de la organización y tengan la certeza de que, en caso de tener problemas serán escuchados y atendidos. Estas políticas empresariales deberán: reflejar claramente la filosofía, los valores, el procedimiento de actuación de la organización, delimitar bien las tareas de cada empleado y establecer con claridad la posición de la Administración frente al problema del acoso, dejando claro la intolerancia con el acoso y la disposición de sancionar internamente; comprometer a todos los trabajadores con independencia de su cargo; y proporcionar procedimientos internos para evitar que los problemas que puedan existir entre los trabajadores se tornen crónicos.

**2)- Políticas de interpretación:** Son aquellas que ayudaran a conocer si dentro de la empresa se están produciendo problemas graves u otros de menor

---

<sup>8</sup> ALVAREZ CHAVEZ, Víctor Hugo, Op. Cit., pág. 79.

importancia; por ello es recomendable dar nombre a cada uno de los conflictos laborales que surjan, entre ellos el mobbing; y para cada caso examinar el comportamiento de los implicados. Estas políticas deberán: explicar y describir exactamente qué es y qué no es mobbing; establecer claramente que el acoso laboral será considerado como una falta de disciplina grave, sin que existan excepciones ni eximentes de responsabilidad; explicar cómo se puede obtener ayuda en una posible situación de mobbing; asegurar al trabajador que ha expuesto, por sí mismo o por otras personas, sentirse víctima de acoso, que las quejas serán tratadas de forma seria y confidencial por la organización y que no se perseguirá a ningún empleado que plantee una reclamación y que además se prestará atención al presunto acosador; y por último asegurar que tanto los documentos, los testimonios de los compañeros así como cualquier otra posible prueba de mobbing, serán tenidos en consideración.

**3)- Políticas de resolución:** Estas últimas constituyen medidas que ayudarán a maximizar el rendimiento empresarial y, a la vez, su cumplimiento estricto contribuirá a dar seguridad al propio empresario frente a reclamaciones del trabajador o terceros. Estas políticas deben: Constituir una toma de decisiones firme y una regulación sancionadora hacia las personas que han originado una situación de acoso psicológico en el trabajo, como así también hacia las personas que hayan denunciado tal situación falsamente, siempre y cuando existan los elementos probatorios suficientes, en un sentido u otro. Es importante que a través de estas políticas se pueda explicar a los trabajadores las razones que, finalmente, han llevado a la empresa a tomar medidas disciplinarias como ser los despidos, por ejemplo.

## **LAVICTIMAYSUHOSTIGADOR**

### **1.- Perfil del acosador**

Los acosadores son personas inseguras que intentan esconder su mediocridad tras sus víctimas, porque piensan que éstas son una amenaza para su carrera profesional; por lo cual las convierten en el chivo expiatorio a quien culpar por los problemas de la organización, con el fin último de “asesinarlas psicológicamente”.

Para llegar a comprender por qué se produce el acoso psicológico en el trabajo, e incluso para conseguir salir del proceso cuando ya se es una víctima, un aspecto importante es conocer la psicología del agresor. Si bien hay diferentes tipos de hostigadores psicológicos, todos los estudiosos sobre el fenómeno mobbing coinciden en señalar la personalidad del acosador como del tipo psicopático o personalidad antisocial, como también se le llama; del tipo paranoide, o bien una personalidad narcisista.

Las siguientes son algunas de las características que sirven como apunte para esbozarlo:

- ✓ Su personalidad puede calificarse de psicópata y narcisista o paranoide, en algunos casos. Muchos de ellos pueden encuadrarse en lo que Vicente Garrido denomina "psicopatía organizacional".

- ✓ Carece de empatía, es decir, de la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de *sentir con el otro*.
- ✓ Tiene bajo nivel de autoeficacia, es decir, de la característica personal a través de la cual el individuo se percibe como capaz de llevar a cabo sus propósitos.
- ✓ Se caracteriza por su gran dificultad para reconocer haber obrado inapropiadamente. Carece de sentimientos de culpa, no conoce lo que es el remordimiento ni la vergüenza por los actos cometidos.
- ✓ Tiene un alto potencial para manipular los hechos y presentarlos como más convenga en cada momento a sus propios intereses. Son expertos en ingeniería social, en el arte de tergiversar la verdad y ponerla a trabajar a su favor.
- ✓ Utiliza con frecuencia la mentira, el engaño, la duplicidad y la hipocresía.
- ✓ Llega con suma facilidad a creer sus propias mentiras, de tal manera que se convence de que las descalificaciones dirigidas contra su víctima son reales y no producto de su invención, su tergiversación o su exageración.
- ✓ Seductor cuando así conviene a sus intereses.
- ✓ Tiene un historial de acoso psicológico, lo que Piñuel llama muy expresivamente "cadáveres en el armario"; es decir, es bastante probable que anteriormente ya haya agredido psicológicamente a otras personas, dejándolas destrozadas a lo largo de su camino. Otro estudioso del mobbing, Tom Field, fundador de la UK National Workplace Bullying Advice Line (Consejo Nacional del Acoso Laboral del Reino Unido), habla de "acosadores en serie". Si todavía es su primera vez, las probabilidades de que reincida son bastante grandes.
- ✓ Posee una especial habilidad para detectar los puntos débiles de los demás y utiliza esa información sin escrúpulo alguno.
- ✓ Tiene una clara falta de habilidades para las relaciones interpersonales.
- ✓ Es mediocre en su desempeño profesional, lo que le lleva a detestar a los que son más brillantes que él y a procurar rodearse de personas dóciles que se preste a colaborar en sus maquinaciones e intrigas.
- ✓ Es inseguro en lo más profundo de su ser, a pesar de que intenta aparentar una falsa seguridad, y muchos de ellos lo consiguen.
- ✓ Emocionalmente inmaduro.
- ✓ No acepta responsabilidades por su comportamiento.

### **1.1.- La comprensión de su comportamiento desde la psicología**

Una misma persona puede ser muy eficaz y encantadora en un contexto favorable y convertirse en un ser estúpido y desagradable si el entorno es hostil. Cada persona tiene su patología y vulnerabilidad, por lo que si bien, existen determinados contextos que pueden ser desestabilizadores para todo el mundo, no todo el mundo es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos están más dispuestos a ello, otros saben retirarse, sin duda porque sus valores morales son más sólidos.

Los expertos que han abordado la cuestión de la personalidad morbosa del acosador apuntan básicamente a que el acoso puede responder a los siguientes comportamientos patológicos que presenta el hostigador:

- Personalidad maligna (Peck)

- Mediocridad inoperante activa (González de Rivera)
- Personalidad sociopática agresiva (Field)
- Personalidad psicopática o antisocial (Adams y Crawford)
- Personalidad narcisista (Hirigoyen, Wyatt y Hare)
- Personalidad paranoide (Baumeister et al).

¿Qué es un *psicópata*? El doctor Robert Hare, investigador sobre psicología criminal, lo define como *"un depredador de su propia especie que emplea el encanto personal, la manipulación, la intimidación y la violencia para controlar a los demás y para satisfacer sus propias necesidades egoístas. Al faltarle la conciencia y los sentimientos que le relacionan con los demás, tiene la libertad de apropiarse de lo que desea y de hacer su voluntad sin reparar en los medios y sin sentir el menor atisbo de culpa o arrepentimiento"*. Son individuos que carecen de empatía, es decir, de la capacidad para ponerse en lugar del otro tanto afectiva como cognitivamente y de experimentar la necesidad de ayudar al otro.

¿Qué es la personalidad narcisista?. Este tipo de personalidad puede establecerse como aquella que basa las relaciones interpersonales en juegos de fuerza, de desconfianza y manipulación. Los individuos narcisistas consideran a priori al otro como un rival al que hay que combatir, de modo que tienen que dominar para destruir a todos aquellos que podrían ser una amenaza para su poder. En este tipo de personas existe incontestablemente el gozo de apuntar al aspecto de la personalidad del otro que demolerá con mayor seguridad la identidad de la víctima.

¿Qué es la personalidad *paranoide*?. Está podría definirse como aquella que realiza una interpretación de la realidad como algo hostil hacia sí misma, atribuyendo intenciones malévolas a las acciones de los demás, aun a las más triviales e inocentes. Son personas susceptibles, frías y distantes en sus relaciones con los otros y que proyectan sus propios conflictos y hostilidades hacia los demás.

Iñaki Piñuel y Zabala, por su parte, señala: *"entendemos el comportamiento del acosador desde una serie de características personales premorbidas, con una fuerte base en experiencias educativas, y sobre todo familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y antisocial de la personalidad, y que se repiten a lo largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral."*<sup>9</sup>

### **1.3.- Los comportamientos patológicos del acosador**

Es lógico pensar que si el comportamiento de los hostigadores obedece a una serie de inclinaciones previas anormales o patológicas, su conducta tenga una explicación a partir de los mecanismos de defensa que pone en funcionamiento. Estos mecanismos son:

- ❖ La agresión: "no hay mejor defensa que un buen ataque".

<sup>9</sup>PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki, Op. Cit., pág. 152.

Para defenderse por su falta de confianza en sí mismo y de su profundo sentimiento de inadecuación, el acosador recurre a la agresión. La debilidad, los exámenes de conciencia y la confusión de la víctima no hacen más que acrecentar la agresividad del acosador.

Generalmente, esto es algo que las víctimas no comprenden y esperan el apaciguamiento de su hostigador. Esta creencia es un mero mecanismo de defensa de la víctima. La debilidad excita el celo del acosador y funciona como señal de que no existe peligro para él ni para su posición. El hecho de "esperar que cambie el viento", aguardar "tiempos mejores", "evacuar consultas", "dejar que el tiempo lo cure todo" o cualquier otra demora en la respuesta, no hace sino animar al acosador a nuevos ataques y confirmarle la debilidad de la víctima y, por lo tanto, darle una impresión de vulnerabilidad creciente.

❖ La culpabilización: "paralización por la vergüenza".

La culpabilidad y la vergüenza son elementos que utiliza el acosador para manipular insidiosamente cuando entabla su relación con los demás. Su objetivo consiste en pasar de la atribución de responsabilidad, manipulando la realidad, a la atribución moral y ética, manipulando a la persona.

El acosador es consciente que la fuente de toda manipulación personal o psicológica pasa por hacer entrar a la persona en la espiral de la culpa. Una vez convencida la víctima de que ella es el problema, resulta facilísimo hacerla bailar al son de cualquier música que el acosador quiera tocar.

La introyección de la culpa hace que la persona desarrolle la creencia del merecido castigo. Ello hace que la víctima se quede paralizada o incluso que justifique internamente los ataques del acosador.

❖ La dominación o subyugación: "control".

Mediante el dominio, el control, la degradación y la humillación de la víctima, el acosador trata de demostrarse a sí mismo que es poderoso o valioso. Entra en el juego de mantener a raya a todos y desarrolla un sistema fuerte de control mediante el cual pretende monitorizar cualquier movimiento, actividad, iniciativa e idea de la víctima que pudiera amenazarle. Esta modalidad de acosador recibe el nombre de "*controlador*", ya que suele presentar la clásica personalidad controladora.

El fundamento de estas actitudes se encuentra en el miedo al *desbordamiento interno*, y tienen lugar cuando el acosador quiere evitar tener contacto con los propios sentimientos de inadecuación que podrían llegar a desbordarlo psicológicamente. Así es que evita realizar algunas actividades que lo expongan a esto, como ser:

- > esperar a alguien (cosa que le exaspera);
- > permanecer mucho tiempo quieto, sin hacer nada;
- > permanecer en silencio interior (la meditación le resulta odiosa);

- > escuchar con atención durante mucho tiempo a una persona (enseguida está pensando en otras cosas);
- > contemplar paisajes, puestas de sol, obras de arte, etc.;
- > cambiar de parecer o aceptar el punto de vista de otros.

Ante la posibilidad de atravesar esta situación, el acosador controlador desarrolla de modo compensatorio actividades que le proporcionan la ilusión de meticulosidad en el trabajo, la cual resulta falsa una vez analizada de cerca. Poco a poco, pasa de intentar controlar actividades o tareas a controlar personas. Su modo de relacionarse con lo otro es deficitario o inexistente y suele ser sustituido por un modo patológico en el que hacen girar su relación interpersonal en torno al control de los comportamientos.

❖ La formación reactiva: “cobardía profunda, megalomanía y seducción”.

La formación reactiva es el término psicoanalítico utilizado para referirse al mecanismo de defensa que adopta una persona y consiste en enmascarar un motivo o emoción transformándolo en su contrario. Por ejemplo, encubrir un odio con manifestaciones exageradas de afecto.

Es por esto que la primera formación reactiva que se observa en el acosador son los ataques e intimidación que este proporciona a su víctima, los cuales tienen origen en su vivencia más íntima: la impotencia y la profunda cobardía.

Detrás de una actitud aparentemente resuelta y decidida, prepotente y fanfarrona, se oculta en realidad una personalidad miedosa, acobardada y acomplejada, llena de sentimientos de incompatibilidad y víctima de complejos de inferioridad. Por ello, la confrontación con el acosador, especialmente si es confrontado por varios (de ahí la importancia de la solidaridad con la víctima), le hace habitualmente retroceder.

La selección sistemática de aquellas personas cuyo estilo personal es no confrontativo, o las que confían en él, o que tienen una actitud de colaboración en el trabajo; como sus víctimas, es explicada por la cobardía profunda del acosador. Esto le permite no quedar expuesto a una vulnerabilidad que no soporta.

La excesiva importancia que suele darse al acosador es la segunda de las formaciones reactivas típicas en que incurre. Adopta un inflado sentimiento de autoimportancia que procede de sus sentimientos de inadecuación reprimidos. Esto se manifiesta con la monopolización de la palabra en las reuniones, en como sistemáticamente se refiere a sí mismo mediante grandilocuentes calificativos y como deforma sistemáticamente supuestos logros, realizaciones, etc.

Suele utilizar la megalomanía para aglutinar en torno a sí al "gang" y aplastar mejor a su víctima e incrementar su paralización y culpabilización.

Por último, hay que destacar la capacidad de seducción que presentan los acosadores y que es empleada en buena parte de sus estrategias y maquinaciones. El encanto que producen en muchas personas contrasta con la crueldad con que maltratan a sus víctimas. La seducción procede de la vivencia contraria, que hace que el acosador se vea a sí mismo como repulsivo física o

moralmente; y mediante su despliegue pretende demostrar que posee un atractivo personal o ético que, en el fondo, él sabe que no posee. Además, la seducción, que suele acompañarse de la compra de las personas mediante prebendas, puestos o favores, sirve al propósito de manipular a los demás mediante la simulación o la gratificación. Al tener a muchas personas atrapadas bajo el manto de la seducción, la probabilidad de respuesta de la víctima es menor ¿Quién puede creer que un persona tan adorable y encantadora sea un acosador en serie?

Este fenómeno resulta tan extraordinario que muchas víctimas se refieren a él como doble personalidad.

❖ La proyección: “falta de confianza o traición de los demás”.

La capacidad de situarse y hacerse percibir como víctima de sus propios agredidos, que supuestamente le han traicionado; es una habilidad reconocida en los acosadores.

El mecanismo de proyección lleva a que el hostigador proyecte en su entorno sus profundas tendencias destructivas, haciendo ver que son todos los demás o, en especial, las víctimas de su acoso, quienes quieren perjudicarlo, acabar con su carrera, ocupar su puesto, etc.

Así es como, después del "todos me traicionan", pasa a la agresión abierta y la persecución de sus supuestos verdugos. Pasa de ser la supuesta víctima a ser el acosador. Este tipo de mecanismo proyectivo es el que explica porque suele asociarse al acosador con una personalidad de tipo paranoide.

La posición paranoide atribuye los aspectos negativos a los demás y se reserva los positivos para sí mismo. Sus frases típicas son:

- "Soy maravilloso"
- "Siempre tengo razón"
- " Soy el número uno".

De este modo llega a interiorizar el mensaje *"solo cuando estoy a solas estoy muy bien, y son los demás los culpables de mis desdichas"*.

El psicoterror consiste básicamente en una violación de la confianza por parte del acosador, que así no se ve obligado a tener que fiarse de nadie, de lo que, por otro lado, es absolutamente incapaz, al no poder exponer ningún tipo de vulnerabilidad ante nadie.

❖ La negación: “la mentira compulsiva”.

Los acosadores, en el momento de ser confrontados por su comportamiento hacia la víctima, suelen negarlo todo, respondiendo con evasivas o inventando sobre la marcha nuevas y fabulosas versiones de la realidad. Poseen una enorme habilidad para improvisar en el momento cualquier cosa que le posibilite una evasiva instantánea, en la esperanza de desviar la atención de su comportamiento hacia otro tema..

## **2.- Perfil de la víctima**

Se ha discutido mucha acerca de si se puede hablar o no de la existencia de un "perfil de la víctima": algunos autores se muestran claramente contrarios a la idea, mientras que otros la defienden, pero lo cierto es que no se puede afirmar que exista un perfil psicológico específico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso en su lugar de trabajo, sino que los afectados por mobbing son "gente normal bajo una presión anormal". Lo que ocurre simplemente es que todos tenemos nuestros puntos débiles, y los acosadores son personas manipuladoras, auténticos psicópatas muchas veces, y por tanto expertas en detectar y explotar los puntos frágiles de los demás en beneficio propio, de modo tal que cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima, solo debe ser percibida, por su agresor; como una potencial amenaza y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno de mobbing.

Desde este punto de vista se puede hablar de lo que se denomina el "perfil de la víctima", es decir, una serie de rasgos y características personales, y de situaciones que confieren mayor vulnerabilidad e incrementan las posibilidades de llegar a ser agredido psicológicamente en el medio laboral. Varias investigaciones han trazado el perfil personal y profesional de las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso; dichas investigaciones pretenden contestar a la pregunta: *¿Como suelen ser las personas que padecen de acoso en el trabajo?*. Entre las características que más se repiten entre quienes sufren este tipo de acoso laboral, se encuentran las siguientes:

- 1)- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de justicia.
- 2)- Personas con autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- 3) Personas dotadas de una notable o extraordinaria capacidad para el trabajo.
- 4) Personas "populares" en la organización, dotadas de carisma y capacidad de liderazgo informal dentro del grupo.
- 5) Personas altamente cooperativas que suelen trabajar bien en equipo.
- 6) Personas con una elevada capacidad empática.
- 7) Personas con situaciones personales o familiares positivas y satisfactorias.

### **3.- Móvil del crimen**

De lo expuesto sobre el perfil del acosador puede decirse que existen múltiples fuentes de donde suelen proceder los sentimientos de inadecuación que presentan los acosadores: psicopatías, paranoia, trastornos narcisistas, etc., y todas generan el mismo efecto sobre su comportamiento: la compulsión por hacer desaparecer de su entorno aquellos estímulos que desencadenan en él sentimientos patológicos de amenazas, es decir, la eliminación de la víctima.

Lo cierto es que el mobbing comienza con una decisión secreta y consciente, o con una actitud inconsciente del hostigador cuyo miedo e inseguridad, provenientes de su propia conciencia de mediocridad; han sido puestos en evidencia en forma inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que resultara seleccionada como objeto de sus ataques



y sobre la cual se aplicara todo tipo de violencia psicológica en forma sistemática y continuada. Los hostigadores, según la profesora Paz del Corral, "practican el maltrato como un reflejo de sus carencias personales". Son estas carencias personales, ese saberse mediocres, es lo que les producen inseguridad y, como ya dijera Leymann, "el miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a otras personas".<sup>10</sup>

En opinión de la mayoría de investigadores sobre el mobbing, cabría distinguir diferentes tipos de personas que constituyen una amenaza para el hostigador (móvil de crimen), y por ende constituyen también los diferentes tipos de víctimas:

- ❖ Las personas demasiado competentes o que ocupan demasiado espacio. Son aquellas que se destacan por su buen quehacer profesional, por su excelente preparación, por su popularidad entre los demás, por su elevada capacidad de empatía, y demás competencias que son vistas por el acosador como una amenaza para sí mismo por el temor a que le haga sombra, puesto que el mismo carece de todo ello o lo posee en una clara proporción menor.
- ❖ Las personas atípicas. Son aquellas que serán asechadas por considerarse diferentes respecto a lo que es mayoritario en el grupo,. El rechazo hacia estas personas puede ser relativo a diferencias visibles como ser el sexo, la raza, la religión, etc., por lo cual roza la discriminación; pero la mayoría de las veces suele deberse a diferencias sutiles, difícilmente perceptibles por los demás
- ❖ Las que se resisten al formateo. Son personas cuya personalidad resulta molesta, los atípicos, es decir aquellos empleados demasiado honestos, demasiado escrupulosos o demasiado dinámicos, y que el hostigador intentara presentar como personas que presentan un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura organizativa.
- ❖ Los que no son capaces de procurarse buenas alianzas o una buena red de relaciones en el trabajo. Se busca atacar preferentemente a la persona que se encuentra aislada y, en el caso de que la víctima posea una buena red de relaciones sociales, uno de los primeros objetivos es romper ésta para así dejarla en solitario ante las constantes agresiones y humillaciones.
- ❖ Los asalariados protegidos. Este grupo comprende a las mujeres embarazadas, porque no gusta su baja por maternidad y porque se teme que éstas ya no resulten tan entregadas a la empresa una vez tengan el hijo; y comprende además a los trabajadores mayores de 50 años, cuyo salario es más elevado y su despido resultaría más caro (por la indemnización) para la empresa, además existe el prejuicio, sobre todo en determinadas profesiones, de que estos no son tan flexibles y competentes como los trabajadores más jóvenes. En caso de que a estos asalariados indeseados sea imposible despedirlos sin un motivo realmente serio, su jefe, quien se convertirá entonces

---

<sup>10</sup>BOSQUED LORENTE, Marisa, Mobbing: Cómo prevenir y superar el acoso psicológico, Ediciones Paidós Ibérica S.A, (España, 2005), pág. 58.

en su hostigador; buscara su renuncia voluntaria atacando para ello, en primer lugar sus condiciones de trabajo y abordando luego un ataque más personal.

- ❖ Las personas menos "eficaces". Se hace referencia a aquellos empleados que resultan menos rápidos y menos capaces en el desarrollo de tareas, situaciones que acaba por provocar el acoso por parte de los superiores o de alguno de los compañeros menos tolerantes o menos flexibles hacia aquellos que entorpecen el trabajo en equipo y disminuyen la productividad general.
- ❖ Las personas temporales debilitadas. Son aquellos empleados que presentan dificultades personales, como una enfermedad, familiares gravemente enfermos o fallecimiento de uno de ellos, etc.; de cuyas situaciones el agresor aprovecha para iniciar sus actividades de acoso o reforzarlas en el caso de que ya hubieran comenzado con anterioridad.
- ❖ Las personas ingenuas y excesivamente optimistas. Se refiere a aquellas personas que tienen cierta aversión a aceptar el lado oscuro de la vida y de las personas, y se apuntan a la creencia de que "todo el mundo es bueno".

## **5.- Consecuencias del mobbing en las víctimas**

En una situación de acoso psicológico en el trabajo, el trabajador hostigado es sin duda quien vive la peor parte, y si bien este fenómeno no provoca las mismas reacciones, ni tiene iguales consecuencias en todas las personas, ya que cada uno tiene habilidades, capacidades y recursos distintos para hacer frente al fenómeno; las consecuencias en las personas, víctimas de este acoso, pueden ser devastadoras ya que puede dar lugar a patologías graves o agravar patologías ya existentes, pudiéndose desarrollar cuadros depresivos graves e incluso tendencias suicidas.

Los efectos que se producen en el acosado abarcan una amplia y diversa gama de problemas psicológicos y psicosomáticos que influyen de manera importante en el ámbito personal, familiar y social de la víctima, a su vez dichas efectos que van a depender de la duración, de la intensidad de la agresión y de la vulnerabilidad de la víctima; pueden ser clasificadas según el área afectada en:

### **1) Consecuencias Psicológicas**, entre las cuales se destacan:

- Miedo acentuado y continuado.
- Dificultad de memoria y concentración.
- Ansiedad
- Disminución de la autoestima.
- Miedo al fracaso.
- Depresión.
- Reacciones paranoicas.
- Irritabilidad.
- Somatizaciones múltiples.

### **2) Consecuencias físicas/orgánicas**, las que incluyen:

- Trastornos del sueño: como ser dificultad para conciliar el sueño o interrupción del mismo.
- Desajustes del sistema nervioso autónomo: cefaleas, sudoración, palpitaciones, taquicardias, etc.

- Trastornos gastrointestinales.
- Estrés.
- Dolores lumbares, cervicales, dorsales y musculares.
- Cansancio o debilidad, lo que implica fatiga crónica y desmayos.

**3) Consecuencias familiares y sociales**, como ser:

- Problemas en la relación de pareja y con los hijos, pudiendo llegar a la violencia con estos, a causa del mobbing.
- Repercusión negativa en el desarrollo psicológico de los hijos.
- Abandono de amistades.
- Aislamiento del acosado.

**4) Consecuencias laborales:**

- Absentismo laboral.
- Bajas prolongadas.
- Exclusión y rechazo de los propios compañeros.
- Traición de los compañeros de trabajo que se suman al acoso levantando contra la víctima falsos testimonios, rumores y emitiendo todo tipo de información falsa.
- Posibilidad de pérdida del empleo.
- Dificultad para volver a reintegrarse en un puesto de trabajo.