

# HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: E L M O B B I N G

Pilar Camps del Saz\* / Félix Martín Daza\*\* / Jesús Pérez Bilbao\*\*  
Juan Antonio López García Silva\*\*\*

\* *Diagram F.I.P.*

\*\* *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Barcelona - I.N.S.H.T.*

\*\*\* *Gerencia de Informática de la Seguridad Social*

### INTRODUCCIÓN

Múltiples estudios han puesto de manifiesto las relaciones entre distintos aspectos psicosociológicos que se dan en las organizaciones de trabajo y ciertas disfunciones que se producen (absentismo<sup>1,2</sup>, abandonos del puesto de trabajo, incremento de la accidentalidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo, ...). Un mal clima laboral, la insatisfacción en el trabajo o la desmotivación constituyen algunos de esos aspectos. Estos conceptos señalan una situación de desajuste y apuntan a un resultado desfavorable para el individuo en el balance que se establece entre ciertas características del trabajo y de su organización, por una parte, y ciertas capacidades, expectativas y necesidades humanas, por otra.

Una empresa constituye una organización en la que se distribuyen una serie de medios humanos y técnicos para la producción de bienes o servicios. Esta distribución, los medios técnicos o el bien o servicio producido se pueden constituir en factores que atenten contra el bienestar físico, psíquico o social del individuo. Sin embargo, estos factores no son los únicos que pueden alterar el bienestar del trabajador.

Una empresa implica la reunión de un grupo más o menos grande de personas con un fin común, lo que se constituye en una organización social. Esta organización social suele estar contemplada en lo relativo a las relaciones que deben establecer los distintos individuos para la realización del trabajo. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones entre los distintos individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención. Son aspectos que no están directamente relacionados con la realización del trabajo, pero la existencia de problemas en estos ámbitos se constituye en una fuente de disfunciones que repercutirán en el funcionamiento de la empresa. Un funcionamiento anormal de la organización social puede traducirse en consecuencias bastante más amplias que en simples discusiones y problemas personales. Se ha constatado la existencia, en las empresas, de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal que presentan síntomas psicósomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral. Es probable que estas situaciones cumplan con la definición de "mobbing", término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona, o grupo de personas, ejercen una violencia psicológica extrema (uno o más de 45 comportamientos descritos), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo<sup>3</sup>, según definición de H. Leymann. En castellano, podríamos traducir dicho término como "mobbing" laboral u hostigamiento psicológico en el trabajo.

Se trata de un problema bien documentado en los países escandinavos<sup>4-10</sup>, y más concretamente en Suecia, cuya población laboral se ve afectada en un 3.5% de los casos y cuyo coste, en pérdidas de producción, se cifró en 18 mil millones de coronas suecas, achacándose al fenómeno en estudio el 15% del total de suicidios en aquel país, según investigaciones de H. Leymann.

El "mobbing" puede producirse a cualquier nivel social (familiar, escolar, vecindario, etc.). En otros ámbitos distintos del laboral y probablemente a otra escala, la presencia de este tipo de problemas descritos ha causado una gran alarma social. Han sido necesarios muchos años para que los responsables se conciencien de que las famosas "novatadas" en algunos colegios o en el servicio militar no eran juegos de niños en muchas ocasiones, sino durísimas experiencias que tenían que afrontar los recién incorporados. Este tipo de "ritos iniciáticos" han llegado a estar institucionalizados informalmente y ponían de manifiesto hasta dónde puede llegar un grupo.

En España, se pueden encontrar estudios específicos sobre este problema, a nivel laboral, en lo relacionado con alguna de esas situaciones como el acoso sexual<sup>11</sup>. En general, en estos estudios no se establece esta conceptualización (mobbing), con sus especificaciones temporales, ni se relacionan con la aparición de una serie de consecuencias sobre los afectados. Tampoco se encuentra bibliografía en nuestro país que destaque las magnitudes de este problema que, tanto por sus costes personales como por sus costes económicos, merece la atención de las organizaciones de trabajo.

### FORMAS DE EXPRESIÓN

La expresión de estos problemas de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos. Estos comportamientos incorrectos consisten básicamente en<sup>4</sup>:

- (1) **la manipulación de la comunicación** con la persona en cuestión, no informándole sobre su trabajo, no dirigiéndole la palabra, no haciéndole caso, amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada.
- (2) **la manipulación de la reputación** de la persona afectada, por medio de comentarios injuriosos, ridiculizándole o riéndose públicamente de él, de sus gestos, voz, convicciones personales o religiosas, estilo de vida, acosándole sexualmente<sup>12</sup>, etc.
- (3) **la manipulación del trabajo**, tratándole con manifiesta inequidad mediante detalles de tipo remunerativo o de otro tipo, proporcionándole trabajos en exceso, cuando no innecesarios, monótonos o repetitivos, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima, refiriéndose el término "shunting" de la literatura anglosajona a esta última situación.

Hay que poner de manifiesto que las acciones hostiles de las que se habla están bastante generalizadas, pero no suelen alcanzar la frecuencia y duración que las encajaría dentro de la conceptualización que aquí se trata (mobbing), bien porque muchas remiten espontáneamente, bien porque al afectado, por sus características personales, no le provocan unas reacciones emocionales tan intensas como para desorganizarle, o bien porque el afectado encuentra recursos para modificar esta situación.

El contenido y significación de muchos de esos comportamientos y actitudes resulta de muy difícil objetivación. Esto es así, porque en esta problemática aparecen implicadas, por un lado, las intenciones de los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, la reali-

dad psicológica que es evaluada y que interesa es la del trabajador afectado.

Al constituir un fenómeno que se da a lo largo del tiempo, es posible encontrar distintas fases en la evolución del "mobbing". Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral<sup>3,10</sup>:

1ª fase, o **fase de conflicto**. En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, sea por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o sea por problemas interpersonales (comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida, ... de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar roces). Si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida de relación, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico y se produzca la entrada en la segunda fase.

2ª fase, o **fase de "mobbing"**. Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente, con la frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición. Un aspecto a destacar en esta dinámica es que el presunto agresor o agresores se valen de algún argumento o estatuto de poder como puede ser desde la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, o la popularidad en el grupo hasta el nivel jerárquico, para llevar a cabo este comportamiento hostigador<sup>13</sup>. Lo que tal vez, al comienzo, fuera un conflicto entre dos personas termina siendo un conflicto de muchas personas contra una, con la adopción de comportamientos grupales de tipo animal frente al objeto del "mobbing". Además, la víctima comienza a resultar una amenaza o un incordio a la persona o grupo de personas que le somete a tales experiencias indeseables.

La prolongación de esta fase es debida a actitudes de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos e incluso dirección. La indefensión, la inhibición del afectado o las carencias del sistema judicial permiten igualmente la prolongación en el tiempo de esta fase que, según los estudios de Leymann en Suecia, tiene una duración de 1.3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase.

3ª fase, o **fase de actuación (retardada) de Personal**, donde las medidas a tomar pertenecen a las competencias de este tipo de departamento. Dependiendo del lugar, legislación y tipo de dirección de la empresa, se tomarán una serie de medidas, desde algún escalón jerárquico superior, encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.), o, más habitualmente, medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo a la mayor culpabilización y sufrimiento del afectado por el "mobbing" del que es objeto. El resultado de suprimir a la persona "conflictiva" es el despido o, aún más impresentable si cabe, una pensión de incapacidad, a la medida de esa persona. El resultado es la cuarta fase del proceso.

4ª fase, o **fase de marginación o exclusión de la vida laboral**, donde el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja o queda excluido definitivamente del mundo laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas del Estado, o sin ella, en cuyo caso se podrá expresar la psicopatología del paro en toda su extensión: la descrita, y la que aún está por describir. En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías que son consecuencia, al menos en parte, de su anterior o anteriores experiencias de "mobbing". Al llegar a este punto se comprenden las magnitudes económicas de los datos referidos a Suecia y se deducen, al menos de forma intuitiva, las consecuencias físicas, psíquicas, económicas y sociales que para el afectado, para su empresa (o ex-empresa) y para el Estado tiene este fenómeno.

El "mobbing" podría considerarse como una forma característica de estrés laboral, con la particularidad de que no se da por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en la dinámica relacional que se establece en cualquier empresa entre las personas y los grupos.

Así, por una parte, el individuo interpreta las situaciones, anteriormente apuntadas, como una gran amenaza a su integridad, pues atenta contra varias de sus necesidades básicas: la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado con otras personas) y necesidad de status (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada). Por otra parte, el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le producen estas situaciones. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad que le producen desencadenan una patología propia del estrés, que se va haciendo crónica.

Otra de las particularidades que el fenómeno presenta, y que hace que el afectado viva la situación como especialmente estresante, es la percepción de que la intencionalidad explícita de sus hostigadores es la de causarle mal.

## CONSECUENCIAS

Las consecuencias que el "mobbing" puede originar son de distinta naturaleza y afectan a varios ámbitos. Son muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo social:

**1. Para el trabajador afectado:** La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención. Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado desarrolle comportamientos sustitutos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones.

La excesiva duración o magnitud de la situación de "mobbing" puede dar lugar a patologías más graves o al empeoramiento de problemas preexistentes. Así, es posible encontrarse con cuadros depresivos graves, o con individuos de tendencias paranoides e, incluso, con suicidas.

A nivel físico pueden aparecer diversas manifestaciones de patología psicósomática: somatizaciones en diversos órganos, dolores y trastornos orgánicos funcionales, trastornos del sueño, etc.

A nivel social, es posible hallar individuos muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con conductas de aislamiento y evitación, o de agresividad y con otras manifestaciones de inadaptación social.

Desde el punto de vista laboral posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un adecuado rendimiento.

**2. En el ámbito laboral:** Este tipo de problemas contribuye al deterioro del clima laboral en la empresa al propiciar un mal ambiente de trabajo. Es un hecho cierto que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta al desarrollo del trabajo, al interferir en las relaciones que entre los trabajadores deben establecer para la ejecución del trabajo. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, existirán problemas

en los circuitos de información y comunicación, etc. Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo (justificado o no) de la persona afectada.

Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente la accidentalidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios, ...).

- 3. Para el núcleo familiar y social.** El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativa ni ganas de trabajar, padeciendo posiblemente algún tipo de trastorno.
- 4. Para la comunidad.** Según los estudios de Leymann sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: la pérdida de fuerza de trabajo, costes de asistencia a enfermedades, costes de las pensiones de invalidez, etc.

En un estudio que realizamos a finales de 1994, por medio de la aplicación de un cuestionario elaborado para el efecto, sobre 95 personas (datos no publicados) ocupadas en tareas administrativas, algunas consecuencias que se describieron ante situaciones de "mobbing" fueron situaciones de sumisión/aceptación, con pérdida de autoestima, ira, sentimientos de venganza y actitudes apáticas. Es decir, fundamentalmente de tipo personal. Curiosamente, algunos casos no relacionaban su sintomatología psíquica y psicósomática con la vivencia de la situación de "mobbing", lo que hace pensar en que puede existir cierta dificultad para que los afectados expresen su situación real o puedan llegar a describirla fielmente, de forma escrita. No obstante, aunque la aplicación de cuestionarios pueda no resultar el medio más adecuado para evaluar todos los extremos de esta problemática, sí puede resultar un medio para poner de manifiesto las dimensiones del problema, o constituir una prueba de "screening".

El tratamiento de este tipo de problemática en el ámbito laboral suele recaer sobre algún compañero del afectado o sobre el médico de empresa, que debe realizar tareas de confesor, asesor o psicólogo y proporcionar apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) al afectado, o facilitar medicaciones (tranquilizantes, antidepresivos, ...) que no siempre constituyen una solución real al problema. No obstante, el grueso de este problema suele recaer en ámbitos extralaborales generalmente.

### CONCLUSIÓN

Esta conceptualización de todas las situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo constituye, a

nuestro juicio, un acierto, pues facilita un ordenamiento útil de una serie de hechos o situaciones nocivas. Por una parte, agrupan distintas disfunciones que a nivel social se dan en la empresa y que, aunque en su origen no están relacionadas con el desempeño del trabajo, pueden afectar de una manera importante al desarrollo del mismo. Por otra parte, las consecuencias que se producen en el individuo y las medidas para paliar esa problemática tienen una gran proximidad. Además, dicha conceptualización resulta útil para la investigación sobre este tema.

Con la mejora de las condiciones de trabajo, sobre todo en el sector terciario, y concretamente en administrativos, es de esperar que los problemas más importantes que afecten a la salud laboral sean los debidos a la organización del trabajo y, más concretamente, a motivos psicosociales. El resto de enfermedades a prevenir deberá tender a igualarse al de la población general. Por ello, la implicación de todos los estamentos de la empresa en el estudio y la prevención de este tipo de fenómenos, como el "mobbing", será fundamental si se pretende continuar con la mejora de las condiciones de trabajo y salud.

Resulta utópico pensar que una organización, del tipo que sea, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos de todo tipo que se puedan dar. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización.

Existen distintos medios más o menos adecuados para evitar, prevenir y resolver problemas a nivel laboral, y la falta de existencia de una sistematización adecuada de estos medios puede llevar a consecuencias de magnitud similar a las del fenómeno que aquí se trata.

Sería conveniente la planificación y el diseño de las relaciones sociales en la empresa, aun teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de indeterminación. Este diseño tiene que atender no solamente a los circuitos de relaciones dependientes del trabajo sino a las relaciones interpersonales independientes del trabajo. Así, medios como el entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en una empresa.

Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la organización.

Para intervenir en la problemática descrita, otro medio lo constituyen los servicios internos de psicología. El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores, desempeñado por profesionales de la psicología, puede resultar adecuado. Este tipo de servicio podría desarrollar tareas tales como el tratamiento de problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desa-

rollo de acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial. El carácter interno y permanente de este tipo de servicio permitiría un mayor conocimiento y especificación del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de las evoluciones de los mismos.

No obstante todo lo anterior, se considera que es necesaria una mayor profundización en el tema tanto de cara al desarrollo de instrumentos para su medida y para su estudio como para el desarrollo de estrategias de control adecuadas<sup>14</sup>.

### BIBLIOGRAFÍA

1. CERES. *El acoso sexual en el trabajo desde una perspectiva sindical*. *Cir. Inf.*, 1993; 11: 1-13.
2. HAGSTROM T. *Livsfarligt ledarskap och arbetslivsmobbning*. *Lakartidningen* 1993; 90 (51-52): 4637.
3. HAYES S. *Sexual Harassment at work: The role of the O.H.N.* *Occup Health*, 1994; 44 (6): 170.
4. HOLMERTZ V. *Vardfackets enkat om mobbningsmanga lider i tysthet*. *Vardfacket*, 1988; 12(9): 6-7.
5. LEATHER P.H. et al. *Violence at work*. *Work and Stress*, 1990; 4 (1): 3-5.
6. LEYMANN H. *When the job becomes unbearable*. *Working Environment*, 1993: 29-30.
7. LEYMANN H. *Psychoterror am arbeitsplatz*. *Sichere Arbeit*, 1993; 6: 22-28.
8. LEYMANN H. *Alla overger den som mobbas*. *Vardfacket*, 1988; 24(6): 37-38.
9. LEYMANN H. *Silencing of a skilled technician*. *Work. Env. in Sweden*, 1984; 4: 236-238.
10. LEYMANN H. *Mobbing und psychoterror am arbeitsplatz*. *Sichere Arbeit*, 1992; 5: 22-28.
11. McKEOWN K.D. *Sickness absence*. *R. R. Soc. Med.*, 1989; 82: 188-189.
12. PANIAGUA C. *Reflexiones sobre los fenómenos violentos de masas*. *Revista de Psicoanálisis de Madrid* 1991; 13: 45-57.
13. PRINS R., DE GRAF A. *Comparison of sickness absence in Belgium, German and Dutch firms*. *Br J Ind Med.*, 1986; 43: 529-536.
14. STEINBRUCK S. *No Mobbing! Konfliktbewaltigung am Arbeitsplatz*. *Pflege-Aktuell*, 1993; 47(12): 739-740.