



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# LA DINÁMICA RELACIONAL DEL ACOSO EN EL CONTEXTO LABORAL

Autor: Ana Pérez Adroher

Director: María Eugenia Ramos Fernández

Madrid  
Marzo 2015

Ana  
Pérez  
Adroher

# LA DINÁMICA RELACIONAL DEL ACOSO EN EL CONTEXTO LABORAL



## ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
I <u>Introducción</u> .....	8
II <u>Contexto</u> .....	9
III <u>Justificación</u> .....	14
IV <u>Metodología</u> .....	16
V <u>Estructura</u> .....	16
<b>Desarrollo .....</b>	<b>18</b>
I <u>Conceptualización del <i>mobbing</i></u> .....	18
II <u>Factores que intervienen en el <i>mobbing</i></u> .....	21
a) <i>Perspectiva organizacional</i> .....	24
b) <i>Perspectiva individual</i> .....	29
c) <i>Perspectiva relacional</i> .....	33
III <u>Fases del <i>mobbing</i></u> .....	35
IV <u>Consecuencias del <i>mobbing</i></u> .....	38
a) <i>Personales</i> .....	38
b) <i>Empresariales</i> .....	39
c) <i>Sociales</i> .....	40
V <u>Soluciones y medidas de precaución</u> .....	41
a) <i>A nivel empresarial</i> .....	41
b) <i>A nivel individual</i> .....	43
<b>Conclusiones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>48</b>
Libros y artículos.....	48
Documentos legales y políticos.....	55

<b>Anexo 1</b> .....	<b>57</b>
NAQ-R (González-Trijueque, 2013.1) .....	57
<b>Anexo 2</b> .....	<b>59</b>
LIPT-60 (González de Rivera, 2005) .....	59
<b>Anexo 3</b> .....	<b>62</b>
Barómetro Cisneros (Fidalgo, 2004) .....	62

“Decimos frecuentemente que la violencia es irracional. Sin embargo no carece de razones, sabe incluso encontrarlas excelentes cuando tiene ganas de desencadenarse. Por buenas, no obstante, que sean estas razones, jamás merecen ser tomadas en serio. La misma violencia las olvidará por poco que el objeto inicialmente apuntado permanezca fuera de su alcance y siga provocándola. La violencia insatisfecha busca y acaba siempre por encontrar a una víctima de recambio. Sustituye de repente la criatura que excitaba su furor por otra que carece de todo título especial para atraer las iras del violento, salvo el hecho de que es vulnerable y que está al alcance de su mano” (René Girard, 1983, pág.10)

## Resumen

El Trabajo de Fin de Grado presentado a continuación versa sobre el acoso moral en el trabajo o *mobbing*. Se plantea los objetivos de describir qué se entiende por acoso moral en el trabajo o *mobbing* y discutir la problemática de su conceptualización, analizar las distintas corrientes que han abordado las causas del *mobbing* desde las perspectivas organizacionales, psicopatológicas y relacionales, describir la dinámica relacional básica entre acosador y acosado durante el proceso del acoso y describir las consecuencias a nivel personal, empresarial y social del *mobbing*. La alta prevalencia del *mobbing* en el mundo laboral, aproximadamente de un 9 por ciento, y la posibilidad de que la coyuntura de crisis económica y, consecuentemente, social sea un eficaz caldo de cultivo, dan cuenta de la importancia y actualidad del tema escogido. Para abordar los objetivos planteados, se ha realizado una revisión bibliográfica de la literatura europea, americana y canadiense, desde los inicios de las investigaciones en los años 80, hasta la actualidad. Los estudios versan, fundamentalmente, sobre los factores determinantes en la aparición y desarrollo del acoso: factores de carácter organizacional, factores en relación con la personalidad de víctima y acosador y factores de carácter relacional. La mayoría de los autores reconocen que las tres dimensiones influyen en el acoso laboral, tanto en su aparición como en su desarrollo, aunque difieren en la importancia que tiene cada uno. Las consecuencias del acoso afectan tanto a la víctima a nivel individual, como a la empresa y a la sociedad en su conjunto. Es pues, un síndrome psicosocial grave que debe ser abordado a nivel interdisciplinar.

Palabras clave: *mobbing*, acosador, víctima, personalidad, factores organizacionales, acoso laboral.

## Abstract

This study deals with harassment in the workplace, also known as *mobbing* or workplace bullying. The main objectives are to describe the concept of *mobbing* and the difficulties in defining it; to analyse the different approaches to the causes of *mobbing*, namely, organisational theory, individual personality theory and relational theory; to

describe how does the process of mobbing develop within a company, and to describe the consequences at an individual, business and social level. The high prevalence of mobbing in society (approximately 9 per cent of the population suffers it) and the possible correlation between the economic crisis and the increase in this phenomenon, determine the importance of the topic. In order to achieve our objectives, we have carried out a systematic literature review through European, American and Canadian studies, from the beginning (year 1980) to this day. The articles address mainly the subject of the causes of mobbing, whether is the organisational structure, the victims or bully's personalities or the relation established between them. The majority of the authors recognise that all three of them have an impact in the outbreak and development of mobbing, although each author gives more importance to certain factor. The consequences of mobbing are highly harmful, for the victim, for the company and for society. Therefore, it is a serious social problem that needs to be addressed at a multidisciplinary level.

Key words: mobbing, bully, victim, personality, organisational factors, workplace bullying, workplace harassment.

# Introducción

## I Introducción

En 1651 el filósofo inglés Thomas Hobbes publicó su famosa obra “Leviatán”, en la que se popularizaba la frase “*Homo homini lupus*”, o “el hombre es un lobo para el hombre”. La violencia, entendida bien como una respuesta natural del hombre bien como una respuesta patológica, constituye el día a día de nuestra sociedad. Las distintas formas de violencia han sido estudiadas por médicos, sociólogos y psicólogos, y han sido regularizadas por juristas, de forma que se pueda asegurar un mínimo de convivencia pacífica.

El acoso moral en el trabajo o *mobbing* no suele caracterizarse por agresiones de carácter físico. Quizá sea ésta la razón por la cual hemos tardado tanto en estudiar este fenómeno: hasta los años 80 no se consideró como otra forma de agresión autónoma que debía ser penada por la ley. De hecho, no fue hasta la reforma del Código Penal español el 22 de junio de 2010 cuando se introdujo en nuestra legislación el delito de acoso moral en el trabajo.

El acoso moral en el ámbito de la empresa es, desgraciadamente, una situación demasiado frecuente en el ambiente laboral. Ya desde las primeras investigaciones se estimó que alrededor del 9 por ciento de los trabajadores suecos sufrían *mobbing* (Einarsen y Skogstad, 1996). La cifra ha permanecido invariable y, de hecho, la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo arrojaba conclusiones similares, en relación con los trabajadores de la Unión Europea. Lejos de vislumbrar un avance en este aspecto en 2010 la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo alertó del incremento de la violencia y el acoso laboral (Milczarek, 2010).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, siguiendo la definición de Leymann (1992), ha definido el *mobbing* como “una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (...), de forma



sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo” (Martín y Pérez, 1998:1).

Esta definición, aún contando con un amplio consenso en la actualidad, deja muchos interrogantes abiertos: ¿de qué formas se puede ejercer la violencia?, ¿cuáles son las causas de su desarrollo?, ¿existen personalidades propensas a acosar o ser acosado?, ¿influye el género en una situación de acoso?, ¿qué peso tiene la cultura organizacional?, ¿qué consecuencias tiene?, ¿cómo podemos ayudar a la víctima?

En este trabajo se examinarán todos estos interrogantes, haciendo un recorrido por las distintas corrientes que han estudiado el fenómeno, enfrentándolas entre ellas con el objetivo de buscar una respuesta que acomode, si es posible, las diferentes posturas. El *mobbing* es, por tanto, un tema de actualidad, respecto del cual queda mucho todavía por investigar.

## II Contexto

El estudio del *mobbing* por los académicos es una realidad relativamente reciente. La literatura acerca del acoso moral centró su atención en el *bullying*, o acoso moral en el colegio, aportando posteriormente una base sólida para el estudio de este mismo fenómeno en el ambiente laboral, que también ha sido llamado *adult bullying* o *workplace bullying*. La primera vez que se utilizó la palabra *mobbing* fue para definir, desde la etiología, la conducta agresiva dentro de los grupos de aves o animales, con el objetivo de expulsar al intruso (Lorenz, 1971). El intruso vendría definido por otro animal o ave, de la misma especie, con alguna diferencia, rasgo o defecto y la razón por la cual se le ataca es meramente evolutiva: sólo los más fuertes se desarrollarán, como afirma Darwin.

Los primeros estudios acerca del acoso moral en el trabajo aparecen en la década de los 80 en el norte de Europa, debido a la sensibilización que tenía la sociedad nórdica hacia esta situación. De hecho, pocos años después de los primeros escritos sobre *mobbing*, en

Suecia (1993) y Noruega (1994) se promulgan leyes que regulan el problema del bullying y del *mobbing* (Rayner *et al.*, 1997).

Fue Leymann (1992), psicólogo alemán residente en Suecia, quien adoptó de Lorenz el concepto de *mobbing* para describir comportamientos con tinte agresivo que tenía lugar en el ambiente laboral en Suecia, presentando sus estudios en 1983 en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo. La definición que acuñó Leymann (1996) pocos años después se sigue utilizando como referente en todos los estudios sobre la materia:

“El *mobbing* o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por o menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicósomática y social” (pág. 168)

El autor centró sus estudios en la influencia de los factores externos (organización del trabajo, cultura empresarial, etc) en las situaciones de acoso moral en el trabajo, llegando a establecer que la personalidad de la víctima y acosador no eran la causa del problema.

El *mobbing* fue también objeto de estudio temprano dentro del contexto más amplio del acoso racial y sexual en el ambiente de trabajo (lo que los ingleses denominan *harassment*). Carroll Brodsky, antropólogo y psiquiatra americano, publicó en 1976 el libro *The Harassed Worker*<sup>1</sup>, en base a los casos en los que participó como forense judicial. La definición de acoso que formula es importante, por ser una de las primeras: “Repetidos y persistentes intentos por parte de una persona con el objetivo de atormentar, desgastar, frustrar, o conseguir una reacción de otra. Es una forma de tratar al otro que persistentemente provoca, presiona, asusta, intimida o incomoda” (pág. 2) Brodsky sí dio importancia a la personalidad de la víctima, ya que ésta sería la causa de la diferencia entre el acoso objetivo (que realmente ocurre) y el acoso subjetivo (lo

---

<sup>1</sup> BRODSKY, C. (1976): *The Harrassed Worker*, Toronto: Lexington Books, DC Health.

percibido). Esta dicotomía permite al autor comparar entre comportamientos absolutos y objetivos de acoso, y las reacciones de la víctima a estos comportamientos (Rayner *et al.*, 1997)

A los estudios de Leymann le siguieron otros autores noruegos como Stale Einarsen y Anders Skogstad, que publicaron en 1996 su famoso artículo “*Bulling at Work: Epidemiological Finding in Public and Private Organizations*”<sup>2</sup>, donde comienzan a consolidarse las notas características del concepto de *mobbing* que, aunque será desarrollado detenidamente en apartados posteriores del trabajo, pueden resumirse en: agresión intencional contra un empleado dentro de una relación laboral, con una frecuencia semanal de al menos seis meses, siendo la víctima situada en una posición de indefensión (ya sea real o percibida). Los autores dan importancia también a las características individuales de acosador y víctima, y las sitúan como factores modulares del acoso en la relación laboral. También dedicaron gran parte de los estudios a determinar qué características organizacionales, de cultura institucional y de liderazgo favorecen la aparición del acoso en una relación laboral.

Ingleses, americanos y australianos utilizan el término *workplace bullying* para referirse al acoso laboral. Fue la periodista inglesa Andrea Adams la que acuñó dicho término y escribió el primer libro de difusión mediática sobre el tema: “*Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*”<sup>3</sup>. Tras su muerte, dejó un legado de activismo en el ámbito del *bullying* a través de su organización “The Andrea Adams Trust” (Namie, 2009). El resto de europeos, sin embargo, no utilizan el término *bullying*. La razón la encontramos en el propio Leymann (1996), que afirmó que no iba a utilizar el término anglosajón puesto que tenía una connotación de violencia física, y para el investigador, el *mobbing* implicaba una violencia “realizada de forma muy cuidadosa, pero con grandes efectos estigmatizadores” (pág. 167). Así pues, como la comunidad científica europea ha aceptado la definición de acoso laboral que estableció el psicólogo alemán, también ha

---

<sup>2</sup> EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996): “Bulling at Work: Epidemiological Finding in Public and Private Organizations”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol 5, pp. 185-202

<sup>3</sup> ADAMS, A. (1992): *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*. Londres: Virago.

asimilado el término *mobbing*. De todas formas, ambos términos, *mobbing* y *bullying*, se refieren a la misma realidad. Dentro de los investigadores ingleses destacan Hoel y Cooper, cuyos estudios han ayudado al gobierno inglés a la hora de afrontar el problema del acoso laboral (Hoel y Cooper, 2000). Estos autores definen el *bullying* como:

“una situación donde, de forma persistente y durante un periodo de tiempo, uno o varios individuos se perciben a si mismos como objeto de acciones negativas por parte de una o varias personas, en una situación en la que el blanco del bullying tiene dificultad en defenderse de estas acciones” (pág. 6).

Una definición de *bullying* similar es la que utilizan los autores irlandeses O’Moore, Seigne, McGuire y Smith (1998), que caracterizan las acciones negativas como agresiones repetitivas (no se producen de forma aislada), verbales, psicológicas o físicas. En Estados Unidos, el estudio del *bullying* no se ha centrado en intentar explicar sus causas y consecuencias, sino en analizar su prevalencia. Los estudios e investigaciones, realizados principalmente por el Workplace Bullying Institute (WBI), se limitan a una descripción de las características del bullying en los Estados Unidos y su prevalencia (Sloan *et al.*, 2010). EL WBI es la primera y única organización de los Estados Unidos dedicada a la erradicación del *workplace bullying* desde distintos enfoques: publicaciones, investigaciones, ayudas a particulares, formación, defensa legal y consultoría. Por último, en Canadá, el término bullying hace referencia a un abuso de poder, una violación de los derechos del trabajador y una ruptura de la confianza entre empleador y empleado (Coldwell, 2013).

Desde una perspectiva más psicoanalítica, la psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen ha publicado varios libros<sup>4</sup> en relación con el acoso de gran difusión mediática. Esta autora representa el referente en cuanto al estudio del acoso desde el punto de vista de la personalidad del acosador y la víctima. La autora no reniega de la influencia que puedan tener los aspectos organizacionales y culturales dentro del proceso de acoso, pero otorga un papel central a las características individuales de

---

<sup>4</sup> HIRIGOYEN, M. (1999). El acoso moral. Barcelona: Paidós Contextos; HIRIGOYEN, M. (2001). El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona: Paidós Contextos; HIRIGOYEN, M. (2012). El abuso de la debilidad y otras manipulaciones. Barcelona: Paidós Contextos

ambas partes, lo que, a su vez, incidirá en la dinámica interpersonal que pueda desarrollarse en las organizaciones en las que convivan.

Como puede derivarse de la breve exposición del contexto del acoso laboral, las líneas de investigación o forma de explicar el fenómeno del acoso han ido dirigidas en tres sentidos: el *mobbing* como resultado de las variables individuales de agresores y víctimas (Rayner y Helge, 1997; Hirigoyen 2012), el *mobbing* como resultado de las características inherentes a las relaciones interpersonales (Brodsky, 1976) y el *mobbing* como resultado de los factores del entorno (Leymann, 1996; Zapf, 1999; Moreno – Jiménez *et al.*, 2004; Einarsen, 2005; González Trijueque y Delgado Marina, 2008). En la actualidad, pocos autores defienden que la causa del acoso sea únicamente una de las áreas, y la mayoría reconocen que dicha situación deriva de una interrelación entre las tres.

La notoriedad actual del acoso laboral es evidente, y prueba de ello es la atención que le han dedicado tanto los gobiernos de los distintos países, Unión Europea y Organismos Internacionales. A modo de ejemplo, y sin detenerme a detallar todos los documentos jurídicos y políticos existentes para la protección en casos de acoso laboral, en el ámbito internacional podemos destacar el Convenio n° 155 de la Organización Internacional del Trabajo sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo, el repertorio de recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo sobre violencia en el trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatir este fenómeno o la Resolución del Parlamento Europeo sobre acoso moral en el lugar de trabajo. En el ámbito nacional, el acoso laboral está condenado a penalmente, como delito, en el artículo 173 del Código Penal y a nivel laboral, en el artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores y el artículo 10 de la Ley General de la Sanidad. Por último, aunque la Ley de Prevención de Riesgos Laborales no aborda directamente la cuestión del acoso, sí que establece que los trabajadores tienen derecho a su integridad física y a la consideración a su dignidad y a la protección frente a las ofensas físicas o verbales.

Es una realidad que aunque existe desde hace mucho tiempo, se ha comenzado a estudiar recientemente. Es un área ecléctica, donde la psicología, sociología,

administración y dirección de empresas y derecho tienen mucho que aportar, cada uno desde su área, y en un ejercicio enriquecedor de diálogo interdisciplinar.

### III Justificación

El trabajo no representa únicamente una fuente de ingresos para las personas, contribuye también a nuestra realización personal, socialización y superación. La empresa es un mundo donde nos desenvolvemos todos y contribuimos a su desarrollo. El crecimiento empresarial no debe medirse sólo en base a sus beneficios económicos, es necesario tener en cuenta también la rentabilidad social, que incluye la rentabilidad de la compañía para sus propios trabajadores. El acoso moral en el trabajo tiene una influencia negativa directa en este último indicador y eleva los costes económicos y sociales (Einarsen y Hauge, 2006).

Tal y como apunté en la introducción, los datos que arroja la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2000) establecen que un 9 por ciento de la población sufre acoso laboral. En España, el porcentaje es menor, de un 5 por ciento. Este dato puede traer causa en un desconocimiento por parte de la población española de lo que constituye un proceso de *mobbing*, más que en una verdadera diferencia con los países de nuestro entorno (Muñoz *et al.*, 2006) ya que, según distintos estudios, también en nuestro país la frecuencia del acoso laboral alcanza casi uno de cada diez trabajadores (Piñuel, 2004; Olmedo y González, 2006; Piñuel y Oñate, 2006; González de Rivera y Revuelta, 2007; Escartín *et al.*, 2012). Teniendo en cuenta estas cifras el impacto, tanto a nivel económico, como a nivel cultural, social e individual, es muy grande.

Por otra parte, la situación económica y social en la que nos encontramos actualmente es un detonante para la aparición de casos de *mobbing*. Tal y como se explicará en apartados posteriores, las variables organizacionales pueden considerarse, en ciertos momentos, causa del acoso laboral (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004). Dentro de estas variables, el tipo de contrato y las condiciones en las que se desarrolla juegan un papel importante. Así, es más fácil que ocurra un caso de *mobbing* cuando el tipo de contrato es un contrato temporal, con bajo salario y alta carga de trabajo. La crisis

económica que estamos viviendo multiplica el número de contratos de estas características y puede darse el caso de que un trabajador que sufre *mobbing* decida no denunciarlo por miedo a perder el puesto. Además, tal y como apunta otra línea de investigación, las variables del entorno socioeconómico, tales como reestructuraciones, fusiones, despidos (que suelen aumentar en periodos de crisis) pueden ser también causa o detonantes de situaciones de *mobbing* (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004).

De este modo, justificaciones tanto de carácter cuantitativo como cualitativo han enfocado la elección de este tema. Tal y como apunta Iñaki Piñuel, uno de los mayores expertos en acoso laboral de España, en un artículo reciente para el periódico El País, el *mobbing* “ha crecido en España un 40 % desde el inicio de la crisis”<sup>5</sup> (con respecto a los años anteriores).

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

- Describir qué se entiende por acoso moral en el trabajo o *mobbing* y discutir la problemática de su conceptualización
- Analizar las distintas corrientes que han abordado las causas del *mobbing* desde las perspectivas organizacionales, psicopatológicas y relacionales.
- Describir la dinámica relacional básica entre acosador y acosado en el marco de las organizaciones empresariales.
- Describir las consecuencias a nivel personal, empresarial y social del *mobbing*.

---

<sup>5</sup> EFE ECONOMÍA (2014, 11 de febrero): “El acoso laboral ha crecido un 40 por ciento desde el inicio de la crisis económica”. *El País*. (Obtenido el 15/01/2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392138424\\_161717.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392138424_161717.html))

## **IV Metodología**

La metodología que va a utilizarse en este trabajo es la revisión crítica de la literatura existente entorno al tema escogido, el acoso laboral. Debido a que, como he expresado en la introducción, los artículos y estudios acerca de la materia son relativamente recientes, de finales de los años 80, la revisión bibliográfica se realizará desde el inicio de estos estudios. Posteriormente, se hará una lectura crítica de dicha literatura, contrastando los distintos modelos planteados por los autores que intentan explicar el origen del *mobbing*.

Los tipos de fuentes que se van a utilizar son tres: En primer lugar, fuentes primarias, como artículos, libros o leyes; en segundo, fuentes secundarias, como listados de artículos de la materia o manuales de referencia; y, por último, fuentes terciarias tales como conferencias o discursos.

La metodología es, por tanto, de carácter cualitativo. Dicha metodología suele estar basada en un planteamiento científico fenomenológico, que comprende la realidad o el problema a abordar de forma holística y no como una reducción cuantitativa. No obstante, sí haré uso de estudios de carácter cuantitativo que aportan datos acerca de la prevalencia y las causas del problema del acoso laboral

## **V Estructura**

El trabajo está estructurado en cuatro partes.

La primera, es un abstract o resumen del contenido del mismo.

La segunda es la Introducción, compuesta por una presentación del tema, un breve desarrollo histórico que sirve de contexto para entender cómo se ha desarrollado el estudio del acoso laboral, la justificación del tema escogido, los objetivos del trabajo y la metodología utilizada.

La tercera, es el cuerpo o desarrollo del trabajo, donde se expondrá la teoría del *mobbing* de forma sistemática. Esta parte está dividida en secciones, cuyo orden



pretende facilitar la comprensión de esta realidad compleja. Lo primero que se abordará es el concepto de *mobbing* y las dificultades que presenta, distinguiéndolo de otras figuras afines. Después, se expondrán los tres factores principales o causas del *mobbing* y la relación que existe entre ellas: el *mobbing* como resultado de las variables individuales de agresores y víctimas, el *mobbing* como resultado de las características inherentes a las relaciones interpersonales y el *mobbing* como resultado de los factores del entorno. Se pasará después a desarrollar las fases del proceso de acoso, para finalizar con las consecuencias a nivel individual, empresarial y social y las posibles soluciones al problema.

La cuarta parte son las conclusiones y líneas de investigación propuestas para trabajos futuros sobre esta temática.

# Desarrollo

## I Conceptualización del *mobbing*

El concepto de *mobbing* o acoso moral en el trabajo es relativamente nuevo. Actualmente existe un cierto acuerdo sobre su contenido y cómo podemos definirlo. Sin embargo, debido a que hasta hace 30 años ni si quiera se lo consideró como un tipo de agresión que merecía atención del forma separada, es probable que el concepto que hoy manejamos vaya cambiando según se investigue más sobre la cuestión.

Recogiendo el concepto acuñado en la tradición escandinava del estudio del *mobbing*, Einarsen y Hague (2006) definen el *mobbing* como: “hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas laborales. Para concebir una acción como acoso psicológico (o *mobbing*) esta debe ocurrir regularmente (semanalmente) y durante un prolongado periodo de tiempo (por lo menos seis meses)” (pág. 255).

De esta definición, se pueden destacar varias notas características en las cuales todos los autores coinciden (Olmedo y González, 2006). La primera es que el *mobbing* ocurre en el contexto laboral. Si bien el conflicto, incidente inicial o detonante, que es el punto de inicio del acoso moral, puede ocurrir en un contexto diferente al laboral (Acosta-Fernández *et al.* 2013), el resto de proceso ocurre como resultado de una relación laboral.

La segunda característica es que dependiendo de la relación jerárquica, se distinguen tres tipos de *mobbing* (Leymann, 1992): descendente, ascendente y horizontal. El ***mobbing descendente*** tiene lugar cuando el acosador es jefe o superior del acosado. El ***mobbing ascendente*** implica la situación contraria: el acosador es el subordinado del acosado. Por último, el ***mobbing horizontal*** se desarrolla entre trabajadores situados al mismo nivel jerárquico. La mayoría de los casos, alrededor del 71 por ciento, sufre acoso por parte de sus superiores jerárquicos (*mobbing* descendente). De ese 71 por ciento, la mayoría (70 por ciento) son acosados por su jefe directo, mientras que el 22

por ciento restante, son acosados por otros jefes. En cuanto al *mobbing* horizontal, los datos arrojan una prevalencia del 12 por ciento, aproximadamente. Un 9 por ciento, sufriría *mobbing* ascendente y el resto, un 8 por ciento, estaría englobado en lo que el autor califica como “otros tipos de *mobbing*”, por ejemplo, de clientes, administrativos, etc (Piñuel *et al.*, 2006).

La tercera característica es la naturaleza de las agresiones. La violencia que suele apreciarse en los casos de acoso no constituye agresiones fuertes y poco frecuentes, sino violencia en pequeñas dosis. Probablemente, analizando cada ataque por separado podríamos concluir que no es grave. Sin embargo, si se tiene en cuenta la frecuencia (al menos una vez por semana) y la duración (al menos 6 meses) de las agresiones, el efecto acumulativo de éstas es lo que determina su gravedad. Los distintos autores han estudiado y sistematizado las conductas características del *mobbing* (Björkqvist *et al.*, 1994; Einarsen, y Skogstad, 1996; Zapf, 1999; Olmedo y González, 2006) y lo han clasificado en distintos bloques. Tomando la estructura de Hirigoyen, podemos establecer que las conductas hostiles pueden clasificarse en cuatro grupos:

1. Atentados contra las condiciones de trabajo, por ejemplo: criticar el trabajo de forma injusta, atribuir competencias que no corresponden con el nivel del trabajador, negar el acceso a instrumentos de trabajo o influir de forma negativa para evitar que haga valer sus derechos (horarios, vacaciones, etc).
2. Aislamiento y rechazo de la comunicación, por ejemplo, interrumpir constantemente cuando habla, rechazar el contacto visual, apartar su mesa con respecto al resto del equipo o prohibir a los compañeros que le hablen.
3. Atentados contra la dignidad, por ejemplo: desacreditar al trabajador frente de sus compañeros, atribuirle tareas humillantes, criticar aspectos de su vida privada, circular rumores o atacar sus creencias religiosas u opiniones políticas

4. Violencia verbal, física o sexual, por ejemplo: amenazar a la víctima, gritar o invadir su vida privada. (Hirigoyen, 2013, pp. 96-97)

La cuarta característica es que las agresiones son intencionales: el objetivo del acosador es que el acosado acabe abandonando el trabajo. El acosador sitúa a la víctima en una posición de indefensión (real o percibida). Dicha posición, conjuntamente con las agresiones, tienen efectos negativos en la víctima. Aunque vayan a detallarse en apartados posteriores, a modo de ejemplo podemos citar la depresión, ansiedad o estrés postraumático.

El *mobbing* no es, por tanto, simple estrés laboral. Si bien en un proceso de acoso se puede pasar por una fase de estrés, aquél va mucho más allá. El estrés como tal sólo sería perjudicial para el trabajador cuando deriva en un estrés excesivo o *burn out*. Esta situación límite de estrés puede repararse mediante descanso. En el *mobbing* sin embargo, el efecto perjudicial en la víctima es mayor, debido a la vergüenza y humillación a la que está sometida. Es por ello que para poder superar una situación de acoso es necesario, entre otras cosas, asistir a terapia. Una víctima de *mobbing* no se recuperaría con unas semanas de vacaciones. Por último, el *mobbing* tampoco es una agresión esporádica o malas condiciones de trabajo (Hirigoyen, 1999).

Existe, pues, un acuerdo generalizado con respecto al concepto de *mobbing* a nivel académico. Nuestro legislador penal, sin embargo, ha optado por incluir un escueto tipo penal en el que quedan fuera algunas de las características que acabamos de mencionar, que deberán ser especificadas por la jurisprudencia. El artículo 173.1 párrafo 2º de nuestra ley penal reza: “Con la misma pena [prisión de seis meses a dos años] serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima”. Existe una crítica fundamental a esta forma de concebir el acoso y es la exigencia de que se realice desde una posición de superioridad jerárquica y

prevaleciendo de ella, ya que deja fuera el resto de modelos de acoso que, si bien son minoritarios, también deberían ser protegidos.

Para finalizar el apartado del concepto de acoso, es necesario hacer referencia a la forma de medición. En la actualidad, existen fundamentalmente dos test que detectan una situación de acoso laboral. Estos cuestionarios fueron creados por dos de los “padres” del *mobbing*: la Escala de Conductas Negativas Revisado (NAQ-R) de Einarsen, Hoel y Notelaers, y el Leymann Inventory of Psicoterror (LIPT-60) de Leymann. Ambos han sido adaptados por autores nacionales que han modificado y añadido algunas preguntas para acercarlos a la realidad española. La última adaptación del NAQ-R ha sido llevada a cabo por González-Trijueque y Graña Gómez (2013), con un total de 23 preguntas (Anexo 1). Las adaptaciones del LIPT-60 más utilizadas en nuestro país son la realizada por González de la Rivera (2005, Anexo 2) y el Barómetro Cisneros, creado en el año 2000 por Iñaki Piñuel, y objetiva 43 conductas de acoso (Anexo 3).

## **II Factores que intervienen en el *mobbing***

Para que tenga lugar un proceso de acoso moral es necesario que concurren una serie de factores. El *mobbing* se desarrolla en un contexto organizacional determinado, donde se establece una relación de acoso entre un acosador y un acosado. Los autores no se han puesto de acuerdo en la importancia que tiene cada factor, y cuál de ellos puede considerarse la causa principal del problema.

Existe una escuela de autores, encabezados por Leymann, que otorgan mayor importancia a las características de la organización y el clima laboral (Leymann, 1996; Zapf, 1999; Moreno –Jiménez *et al.*, 2004; Einarsen, 2005; González Trijueque y Delgado Marina, 2008). Otros se han centrado más en las características inherentes a las relaciones interpersonales (Brodsky, 1976). Por último, una tercera corriente apunta a la personalidad del acosador y acosado como causa principal del *mobbing* (Rayner y Helge, 1997; Hirigoyen 2012).

Algunos autores reducen la explicación de las causas del acoso a una de estas tres dimensiones. Leyman, por ejemplo, sostiene que las causas se encuentran, exclusivamente, en las características organizacionales (1996). Niega que la personalidad de la víctima o del agresor sean causa directa. En el otro extremo, encontraríamos a Hirigoyen, que desde el principio estableció que existe un claro perfil de acosador (Hirigoyen, 1999; 2001; 2012). La mayoría de autores, sin embargo, consideran que existe una interrelación entre todas que condicionan la aparición del *mobbing*.

El problema principal al intentar establecer cuál es la causa del *mobbing* es que se puede interpretar como una búsqueda por la atribución de culpa (Zapf, 1999). Utilizando el ejemplo que pone el autor en su artículo, imaginemos que una persona discapacitada es acosada por su compañero. Normalmente, las razones por las cuales dicha persona está siendo acosada serán de diferentes tipos, incluyendo o no el ser discapacitado. Si hacemos uso de la teoría de las características individuales de acosador y acosado para explicar las causas del acoso, podríamos llegar a la conclusión de que todas las razones se reducen a las características individuales del acosado, es decir, al hecho de ser discapacitado. Estaríamos “culpando” a la víctima del propio acoso, en vez de deducir, que el problema es de los compañeros por lo acomodar en el espacio laboral la discapacidad de su compañero.

De este modo, es entendible que existan autores, como Leymann, que no quieran establecer un paralelismo entre la personalidad de la víctima y la causa del *mobbing*, ya que se podría interpretar como una atribución de responsabilidad. De hecho, incluso aquellos que sí sostienen una teoría de las personalidades como causa del acoso, han acabado moderando su visión. Hirigoyen, quien en sus primeros libros hizo una distinción entre perfil de víctima y agresor, moderó su visión y dos años más tarde sostuvo que la distinción no es tan clara y que todos podemos adoptar un rol u otro en un determinado momento (Hirigoyen, 2001). No en vano, dentro de la perspectiva relacional del *mobbing*, se ha hecho hincapié en la relación recíproca que existe entre víctima y agresor, es decir, en que es más probable que una persona se convierta en agresor si en algún momento ha sido víctima de acoso (Rodríguez Muñoz *et al.*, 2012). En un estudio sobre los predictores individuales y situacionales del acoso laboral,

Hauge, Skogstad y Einarsen (2009) concluyeron que uno de los predictores más importantes de convertirse en acosador era haber sido víctima. En esta misma línea de investigación, Matthiesen y Einarsen (2007) afirmaban que existía un perfil dentro de las víctimas de acoso caracterizado por un patrón de reacción agresivo y ansioso. Los autores denominaron a este tipo de perfiles ‘víctimas provocativas’, ya que el hecho de ser objeto de acoso provocaba que estas personas agredieran a otros compañeros como mecanismo de agresión desplazada.

La mayoría de autores en la actualidad sostienen que, según los estudios estadísticos, el *mobbing* ocurre cuando confluyen una serie de factores, tanto organizacionales, personales o de relación. Así pues, podría ocurrir que exista un jefe con una personalidad tendente al acoso que, debido a que se encuentra en una empresa donde la cultura organizacional es permisiva con esta realidad, empieza a acosar a uno de sus empleados que, además, no está integrado con el resto del equipo. O bien podría darse el caso de un jefe que, aún no teniendo una personalidad tendente al acoso, por razón del tipo de trabajo, estilo de liderazgo y cultura organizacional, acabe acosando a un subordinado (Zapf, 1999). Es decir, la causa original de un caso de *mobbing* podría ser las personalidades del acosador y acosado (que se ven afectadas por la cultura organizacional) o bien la cultura organizacional (que modela las personalidades del acosador y acosado).

Mayoral y Espluga (2010) realizaron un estudio de dos casos de acoso laboral donde enfrentaban las dos teorías explicativas tradicionales: la teoría de factores psicopatológicos individuales y la teoría de los factores organizacionales. Los autores concluyeron que ambos modelos aportan “elementos interesantes y pertinentes” a la hora de explicar el *mobbing*. Sin embargo, los autores aportaban que el modelo de factores organizacionales era más completo ya que añadía variables del contexto a la hora de explicar el acoso, y daba más opciones a la hora de la intervención. Si limitamos el origen del acoso a la personalidad del acosador, pocas medidas de prevención se podrán tomar a nivel de organización de la empresa. Por último, los autores también subrayaban el problema de las relaciones laborales como causa del

acoso, destacando, como factores negativos, la ausencia de una gestión adecuada de conflictos así como las relaciones de poder.

A continuación, se expondrán de forma separada los tres factores o causas y su vinculación con el *mobbing*, teniendo en mente que, como se acaba de mencionar, actúan de forma integral cuando se desarrolla un caso de acoso laboral.

### a) Perspectiva organizacional

Desde el inicio, los diferentes estudios realizados por los investigadores del acoso laboral apuntaron a que algunas características de las organizaciones admiten o incluso pueden llegar a ser causa de dicha realidad.

Leymann apoyaba claramente la tesis de que las causas del acoso había que buscarlas en la forma del organizar el trabajo (Leymann, 1996). Afirmaba que, tras estudiar 800 casos, el problema del *mobbing* seguía un patrón estereotipado, a saber “producción y métodos de trabajo muy mal organizados y una gestión sin interés”. Así, la sobrecarga de trabajo aparecía bien porque al estar mal organizados no se repartían las tareas, bien porque existía un déficit de personal. La consecuencia era que, si aquellos que ostentaban el poder no lo ejercían y ordenaban el trabajo, aparecían “instituciones no oficiales de líderes espontáneos”, esto es, que algún trabajador asumía el rol de gestor ante la ausencia aparente de éste. Estas estructuras no oficiales de trabajo propician, según el autor, la aparición de casos de acoso laboral. Además, si el supervisor formal en vez de intentar resolver los casos de *mobbing* entra a formar parte de la dinámica y/o niega que existe el problema, se perpetúan estas situaciones y acaban por estar admitidas por la propia empresa. Es decir, si el jefe no lleva a cabo sus funciones de gestión y ordenación de sus empleados, y delega de forma no oficial dichas funciones en líderes espontáneos, los subordinados trabajarán bajo dos estructuras de poder (una formal y otra informal). Esta situación deriva en una desorganización en los roles que favorece la aparición del acoso.

Einarsen y Hague, en la misma línea que Leymann, apuntaron que el *mobbing* está causado, principalmente, por deficiencias en el diseño de la tarea y en el ambiente o



cultura social de las organizaciones (2006). Estos autores detectaron otra serie de factores psicosociales que influían en la aparición del problema y señalaron, entre otros, el conflicto del rol, la ambigüedad del rol, el modelo de liderazgo, ausencia de apoyo entre compañeros, baja supervisión de la tarea, entornos estresantes y competitivos, cambios estructurales en la organización e inseguridad laboral, como caldos de cultivo del acoso.

Varios autores españoles (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004; González Trijueque y Delgado Marina, 2008) han clasificado los factores organizacionales en cinco apartados, en los que sistematizan bien las causas a nivel empresarial que influyen en la aparición del *mobbing*: organización del trabajo, cultura organizacional, estilo de liderazgo, clima laboral y entorno socio-económico. A continuación, se expondrá cada uno de ellos.

### *Organización del Trabajo*

Dentro de este apartado, se pueden encuadrar los factores que resaltó Leymann, como organizaciones con estructuras de poder poco claras, donde los roles no están bien definidos. Parte de esta indefinición de roles viene causada por superiores que no ejercen de forma correcta sus funciones y muestran poco interés en el trabajo de sus subordinados. También se han encuadrado en este apartado las organizaciones grandes y burocráticas, así como ambientes competitivos y estresantes, con sobrecarga de trabajo.

Es pertinente incluir también la aplicación del modelo de demandas y recursos laborales como predictor organizacional del *mobbing* (Rodríguez Muñoz *et al.*, 2006). Aquí, se utiliza el concepto de predictor como causa del acoso laboral. Los autores aplicaron dicho modelo a diversas situaciones de acoso y concluyeron que predice significativamente su aparición y sus dimensiones. Así, organizaciones donde la demanda de trabajo es alta y los recursos escasos, es más fácil que aparezca una situación de acoso. Particularmente, los autores destacan las exigencias laborales y su dificultad y el ritmo de trabajo.

### *Cultura Organizacional*

Una de las definiciones de cultura organizacional más extendidas es la de Schein (1988): “un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna” (págs. 23-24) Así, este esquema es validado por los propios trabajadores y enseñado a aquéllos que se incorporan. El mismo autor establece que la cultura empresarial influye en la productividad y satisfacción laboral, tanto de forma negativa como positiva.

La cultura organizacional puede influir en el acoso en dos sentidos. La existencia de una cultura organizacional definida puede ser un elemento positivo ya que propicia que los trabajadores se identifiquen. Ahora bien, si la cultura está demasiado definida puede ocurrir que aquellos que comulgan menos con ella sean considerados como “desviados” y puedan ser objeto de acoso (Hirigoyen, 2001). En segundo lugar, si el *mobbing* tiene lugar dentro de una organización donde no existe ningún tipo de reacción negativa (silencio), el *mobbing* puede llegarse a instaurar como una característica más de la cultura empresarial. Es más probable que se desarrolle un proceso de acoso laboral en un entorno que lo permite que en uno que lo castiga (Einarsen, 2005). El problema con una cultura organizacional que tolera el *mobbing* es que propicia lo que algunos autores han llamado “cinismo del sistema” u “organizaciones tóxicas o perversas”. Existen organizaciones donde no sólo se promueve una indiferencia ante situaciones de acoso, sino que no dudan en hacer uso de manipulaciones de sus empleados para conseguir mayor rendimiento (Hirigoyen, 2001).

### *Estilo de liderazgo*

El estilo de liderazgo ha sido una de las variables más influyentes a nivel organizacional. Es más fácil que el *mobbing* aparezca cuando el estilo de liderazgo se encuentra en uno de los dos polos. Así, Leymann (1996) apuntaba, como hemos visto, a un estilo de liderazgo débil. “laissez-faire” o incluso inexistente, donde era frecuente que aparecieran líderes espontáneos asumiendo roles que no les corresponden. En el otro extremo nos encontramos con líderes autoritarios, “pequeños tiranos”, con una necesidad alta de mantener controlado al subordinado, alta desconfianza en sí mismos y necesidad de obtener la aprobación de los superiores (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004).

### *Clima laboral*

El clima laboral hace referencia al ambiente de trabajo entre compañeros, superiores y subordinados. Así, en climas donde no hay armonía entre los grupos de trabajo, apoyo entre los compañeros o falta de comunicación, es más fácil que ocurra un caso de *mobbing* (Rayner y Hoel, 1997). De hecho, una de las consecuencias de este tipo de atmósferas es que no se ha desarrollado una adecuada forma de resolver los conflictos. De este modo, cuando existe una divergencia de opinión o un desencuentro, bien entre compañeros bien entre jefe y subordinado, el hecho de que no se aborde el problema de forma constructiva hace que la frustración crezca y los conflictos no resueltos se multipliquen, derivando en un deseo de que la contraparte desaparezca (Einarsen y Hauge, 2006).

Muñoz-Flores, Guerra, Barón y Munduate (2006) realizaron un estudio en el que valoraban la influencia que tiene el clima laboral en el *mobbing*. Para realizar el estudio, primero establecieron cuatro dimensiones que funcionarían a modo de ejes. El primer eje, flexibilidad *versus* control, se refiere a la forma de organizar el poder, bien hacia la descentralización del mismo (flexibilidad), bien hacia su centralización (control). El segundo eje, orientación externa *versus* interna, se refiere al ámbito donde la organización pone su atención: enfocada a sus miembros y procesos (interna) o al entorno empresarial (externa). Siguiendo las dimensiones de las organizaciones de flexibilidad *versus* control y orientación externa *versus* interna, los autores definieron cuatro tipos de climas laborales.

- El Clima de Apoyo se caracteriza por orientación interna y flexibilidad, donde las relaciones son de respeto y colaboración, con una comunicación verbal e informal. En este tipo de clima, es menos frecuente que aparezcan casos de acoso y, en el caso de que ocurran, se propicia su resolución.
- El Clima de Reglas se caracteriza por una orientación interna y control, donde existe un orden que se impone y debe respetarse y una organización y comunicación jerarquizadas. Aquí, la estabilidad y control resultan positivas a la hora de prevenir el acoso. Además, el hecho de que se ejerza una dirección

efectiva sobre los empleados, evita los problemas derivados del conflicto de roles.

- El Clima de Metas se caracteriza por la orientación externa y control. Se organiza la gestión según los objetivos a corto plazo de competencia y crecimiento, se establecen metas que deben ser cumplidas evaluando así la eficacia de los trabajadores. Atribuir las causas del bajo rendimiento de la empresa a un miembro del grupo hace que el resto de sus compañeros lo conviertan en un “objetivo a eliminar”, de modo que se favorece las situaciones de *mobbing*.
- El Clima de Innovación se caracteriza por una orientación externa y flexibilidad. En este tipo de climas, se potencia la innovación, búsqueda de nuevas soluciones o nueva información. Los autores confirman que del estudio no puede derivarse una relación, ni negativa ni positiva, con este tipo de climas. Es decir, el clima de innovación ni favorecería ni dificultaría la aparición del *mobbing*.

### *Entorno socio-económico*

En los últimos años, han aparecido nuevas teorías que intentan explicar parte del acoso laboral por variables del entorno macroeconómico (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004). Estos autores centran su análisis en los efectos de la globalización, la eficiencia como meta, la liberalización de mercados, las reestructuraciones o el aumento de trabajo sobre las relaciones laborales y su consecuente influencia en el acoso laboral. Einarsen y Hauge (2006) enfatizan que, debido a los cambios producidos por la necesidad de ser y mantenerse competitivos en mercados cada vez más globalizados, las empresas se ven forzadas a realizar cambios tecnológicos y estructurales, que normalmente derivan en reestructuraciones, descentralizaciones o reducciones de la plantilla. Siguiendo la teoría, antes mencionada, de las demandas y recursos, si la plantilla disminuye pero la carga de trabajo aumenta, los trabajadores se encuentran bajo situaciones de sobrecarga de trabajo. Al mismo tiempo, debido al ambiente de competitividad y eficiencia, el miedo a ser despedidos deriva en un sentimiento de inseguridad e incertidumbre, que inhibe a los trabajadores y no les permite denunciar si son sometidos a *mobbing*. Asimismo, tal y como apuntaba Hirigoyen (2001), los directivos van acumulando más poder y se corre

el riesgo de que polaricen su estilo de liderazgo: o bien decidan no implicarse en el trabajo de sus empleados o bien adopten la figura de líder autoritario. Al fin y al cabo, los propios directivos también están sometidos a presiones.

Ya se comentó en el apartado de las justificaciones de este trabajo que esta variable ha cobrado mucha importancia en los últimos años, debido a la crisis económica. Las principales consecuencias de la crisis han sido, justamente, reestructuraciones de las empresas, seguidas de despidos, aumento de la competitividad y carga laboral, y modificación de los modelos de contrato: de contratos indefinidos a contratos temporales (Moreno-Jiménez *et al.*, 2004). Con este contexto laboral, no es de extrañar que el número de casos de *mobbing* haya crecido en un 40% desde el inicio de la crisis, tal y como apuntaba Piñuel.

### **b) Perspectiva individual**

Durante el desarrollo de este trabajo, ya se han ido apuntando algunas notas de la perspectiva individual del acoso. Tal y como estableció Zapf (1999), el problema con identificar unas variables características comunes a los acosados, es que se puede acabar deduciendo que determinadas personalidades son más proclives a sufrir acoso y, por lo tanto, atribuir parte de la responsabilidad a la propia víctima o al propio acosador. Esta es la razón por la cual Leymann (1996) negaba que existiera una personalidad tendente a convertirse en víctima de acoso, y exponía el siguiente razonamiento: la razón por la cual el *mobbing* tiene lugar es el desarrollo de un conflicto no resuelto de forma correcta por la dirección. De este modo, si un conflicto acaba derivando en un proceso de acoso, es inútil hacer recaer la responsabilidad en la personalidad de la víctima; una responsabilidad que recaer, en primera instancia, en los directivos que no han sabido o no han querido intervenir. Por esta razón, muchos autores no han querido entrar a analizar las variables personales como causa del acoso o, si lo han hecho, se han centrado en la personalidad del acosador y no en la de la víctima (para evitar su responsabilización).

No obstante, la mayor parte de autores no son ajenos al hecho de que, si la personalidad influye en cualquier situación a la que nos tenemos que enfrentar en nuestro día a día, también lo hará en las situaciones de acoso. Así, la gran mayoría de autores reconoce que las variables individuales intervienen, como mínimo, en la forma en que el acosado percibe el acoso y se enfrenta a él. Einarsen (2005), por ejemplo, incluye aspectos individuales tanto del acosador como del acosado. En relación con el primero, Einarsen afirma que existe una “propensión a acosar”. En relación con el segundo, el autor incluye en su esquema la “predisposición individual de la víctima” que influye tanto en el inicio del proceso de acoso, como en la percepción de los ataques sufridos y las reacciones emocionales a dichos ataques.

Antes de pasar a desarrollar las variables individuales de acosador y acosado, es necesario hacer referencia a una variable que ha sido objeto de estudio: el género. Desde el inicio, en todos los estudios estadísticos sobre el acoso laboral, los autores han estudiado si la variable “género” puede ser causa o no de la aparición del *mobbing*. Escartín, Salin y Rodríguez-Carballeira (2014) recogen en un reciente artículo los estudios en relación con este tema. La conclusión principal a la que ha llegado la mayor parte de autores es que el *mobbing*, a diferencia del acoso sexual en el trabajo, es una realidad “neutra”. En este sentido, sí puede afirmarse que las mujeres son más propensas a ser víctimas de acoso, pero la diferencia a nivel cuantitativo no es significativa (Piñuel, 2006). A diferencia de lo que podríamos pensar, cuando el acosador es hombre, acosa por igual a otros hombres (50,3 por ciento) que a mujeres (49,7 por ciento). Sin embargo, cuando la acosadora es mujer, sí existe una tendencia a acosar más a las de su mismo sexo (64 por ciento) que a los hombres (Piñuel, 2006). Este último dato ha sido también una constante en la *U.S Workplace Bullying Survey*, arrojando la última encuesta una cifra de un 68 por ciento de mujeres que acosaban a mujeres (Namie *et al.*, 2014). También se aprecian diferencias de género en relación con el tipo de conductas de acoso. Las mujeres suelen centrarse más en la “manipulación social” con conductas como el aislamiento de la víctima o circulación de rumores sobre su vida privada. Los hombres se centran más en ataques “rationales” que inciden en el trabajo de la víctima, como la sobrecarga de trabajo o la desvalorización del mismo (Björkqvist *et al.*, 1994).

### *Variables individuales de los acosadores*

Desde la rama psicoanalítica, Hirigoyen afirmaba en sus primeros libros que existía un claro perfil de acosador: el “perverso narcisista”, personalidades con gran carisma que suelen cautivar al otro y que, a causa de su necesidad de aumentar constantemente su ego acosan y humillan a la víctima. Los caracterizaba, también, como sujetos que nunca se sienten responsables del sufrimiento que causan en el otro y que se autoconvencen de que sus agresiones son “justas” (Hirigoyen, 1999). Sin embargo, pocos años después, la misma autora toma otra postura con respecto a los acosadores laborales. Afirma que no se trata de personalidades “absolutas” sino que todos, en un determinado momento, podemos adoptar el rol de acosador o de acosado. Ahora bien, sí que existen, en su opinión, personalidades que, por alguna patología del carácter, tienen una mayor predisposición a convertirse en acosadores si se ven en un contexto favorecedor. No son perfiles negativos *per se*, sino que debido a sus características no favorecen un ejercicio correcto de liderazgo. Estos perfiles serían los neuróticos ansiosos, los narcisistas o los obsesivos que, cuando llegan a un puesto de jefe, pueden comportarse como “pequeños tiranos” (Hirigoyen, 2001).

González de Rivera (2007) afirma que los acosadores son “mediocres inoperantes activos”, es decir, personas que no destacan por su brillantez o capacidad (mediocres) y que, reconociendo en el otro cualidades que ellos no tienen, persiguen el mal del otro en vez de su propia evolución o mejora (envidiosos). Además, suelen caracterizarse por una necesidad de organización y control sobre sus empleados y compañeros.

Ambos autores coinciden en algo: el miedo y la envidia al otro es la base del ataque. Así, algunos han caracterizado el comportamiento del agresor por las siguientes notas: premeditación de los ataques, invasión del espacio personal de la víctima, justificación de los ataques, intento de demostración de superioridad constante y anestesia emocional por la cual no reconocen el daño causado (Acosta Fernández *et al.* 2013). El perfil del acosador se definiría, según estas pautas por cinco características: “falta de empatía, megalomanía, manipulación premeditada, ausencia de sentimiento de culpa y paranoia” (pág. 40).

Otros autores se han preguntado por la capacidad de los agresores de medir sus ataques dependiendo de las consecuencias que de ellos se puedan derivar. La pregunta que se hacen es si un directivo va a poner en juego su puesto por hostigar a un subordinado. Existe una teoría, basada en el cociente “efectivo/peligroso” por la cual, el acosador va a intentar maximizar las consecuencias del acoso, minimizando los riesgos que dicha conducta conlleva. Tras la ponderación de estas dos variables, los acosadores escogerían los modos de ataque y hostigamiento (habitualmente encubiertos), el lugar, la frecuencia, la influencia en el resto de trabajadores, etc (Björkqvist *et al.*, 1994).

### *Variables individuales de las víctimas*

Todos los autores que han estudiado la personalidad de la víctima coinciden en algo: no hay ningún rasgo psicológico que defina a las víctimas.

Einarsen demostró este punto con un estudio realizado en Noruega, en el que no se apreciaron diferencias significativas en los rasgos de personalidad entre el grupo “víctima de acoso” y el grupo “no víctima”. Esto quiere decir que todos podemos llegar a encontrarnos en esa posición en algún momento en nuestra vida laboral. González de Rivera (2007), en sus estudios sobre el acoso moral en el trabajo, sí encontró una serie de características que hacen de una persona “acosable”, si bien el hecho de que una persona tenga una de estas características no es condición necesaria y suficiente para que se desarrolle un proceso de acoso, ya que además tienen que concurrir determinadas características del acosador y del entorno. Una persona es acosable cuando se caracteriza por la autenticidad (ser consecuente con uno mismo y sus valores), inocencia y dependencia afectiva (tener una necesidad excesiva de afecto o reconocimiento del otro). Quizá la que puede sorprender más de estas tres es la primera, aunque tiene una explicación. Aquellas personas que son auténticas y deciden no someterse a la cultura imperante de una organización son más proclives a ser objeto de acoso.

Zapf (1999) por su parte, destaca una serie de características que los grupos de víctimas tienen en común y que derivan de los estudios que realizó el autor. Los factores que contribuyen a que aumente la probabilidad de ser víctima de acoso son: altos niveles de



ansiedad y depresión, inhabilidad de reconocer los conflictos o evitarlos, timidez y poco esfuerzo por integrarse en el grupo. El problema, que reconoce el propio autor, es que no se puede afirmar que estos factores sean la causa del acoso o la consecuencia. Es decir, una persona puede acabar con altos niveles de depresión, estrés y timidez tras pasar por un proceso de *mobbing* y no al contrario. Ahora bien, también puede ocurrir que el acosador elija a su víctima justamente por su vulnerabilidad.

Hirigoyen, vuelve a insistir en la idea de que todos podemos ser víctimas de acoso en un determinado contexto. Dicho lo cual, existen varias situaciones en las que es más probable que sitúen a una persona en el punto de mira. Un empleado corre mayor riesgo de ser víctima de *mobbing* si es una persona atípica (por ejemplo, de una raza distinta a la mayoritaria), ya que su diferencia no es reconocida por el otro y desencadena procesos de discriminación. Las personas demasiado competentes o que ocupan mucho espacio también son posibles *targets*, ya que aumentan la envidia del otro, al igual que los asalariados protegidos. Por último, también tienen mayor probabilidad de ser acosados aquellos que son menos eficaces, pues se descargará con ellos cualquier mal resultado de la empresa y se tenderá a eliminarles (Hirigoyen, 2001).

Una vez se ha hecho un análisis sobre la perspectiva individual del acoso, es decir, las variables individuales (de acosador y acosado) que pueden facilitar o ser causa del *mobbing*, paso a explicar la última perspectiva en la búsqueda de las causas del *mobbing*.

### **c) Perspectiva relacional**

La tercera perspectiva que ha ahondado en las causas del *mobbing* se ha centrado en las características inherentes a las relaciones humanas. Brodsky (1986), señalaba que los conflictos son parte del día a día de nuestra vida y, consecuentemente, de la vida laboral. Los procesos de *mobbing* comienzan con un conflicto que puede desencadenar en una lucha a nivel personal donde se tiene un único objetivo: que el otro abandone la empresa. Por ello, puede concluirse, que el acoso laboral es inherente a las relaciones

humanas. Desde esta visión, que algunos han caracterizado como pesimista, la clave estaría en una adecuada gestión del conflicto para evitar que desencadene en acoso.

Por otro lado, no todo conflicto personal deriva en acoso. Una lucha de poder entre dos directivos, por ejemplo, que se encuentran al mismo nivel y no se “someten” uno a otro, no sería considerado acoso. Tal y como vimos en la definición, en el acoso laboral una de las partes, el acosado, queda en indefensión. Es decir, existe una diferencia de poder, bien a nivel laboral, bien a nivel social, que hace que, mientras el conflicto va creciendo, una de las partes queda en desventaja y es ahí donde se desarrolla el *mobbing* (Bjorkqvist *et al.*, 1994).

El acoso también se ha explicado a nivel relacional desde la teoría del chivo expiatorio. René Girard (1983) establece que una de las características de las sociedades es señalar un chivo expiatorio, y cultivar de forma colectiva la teoría de su culpabilidad para poder descargar las tensiones colectivas. La teoría por Thylefors en 1987, se refiere al desplazamiento de la tensión y estrés existente en un grupo de trabajo hacia uno de los componentes, habitualmente el más débil. La persona acosada, no es la causa del malestar en el grupo, pero el resto acaba identificándolo como la fuente (Einarsen y Hauge, 2006). El acosado es elegido como ‘chivo expiatorio’ por cualquiera de las razones que hemos ido desarrollando en apartados anteriores: es el menos integrado, presenta alguna diferencia que el resto no ha integrado o tiene menor poder. A veces, simplemente, debido a un conflicto que puede no tener nada que ver, se le etiqueta como conflictivo y se descarga en él el estrés. El proceso de acoso se presenta como una característica inherente y un proceso inconsciente de los grupos. Se produce, en palabras de Piñuel y Zabala (2006)

“el fenómeno conocido como cadáveres en el armario, que consiste en que allí donde hay una víctima de *mobbing*, encontramos anteriormente otras, que en otras épocas ha cumplido el mismo papel como chivos expiatorios, acreditándose así un funcionamiento histórico verdaderamente patológico de la organización en cuestión” (pág. 27).

Por último, otros autores han basado sus estudios en otra variable relacional, como es la reciprocidad entre víctima y agresor en situaciones de *mobbing*. En los procesos de

acoso, los agresores se ven a si mismo como víctimas y las víctimas se constituyen como acosadores en otros procesos de acoso, de forma que desplacen la agresión y frustración que sufren en ellos hacia otro miembro del grupo. El haber sido víctima pasa a ser, pues, un predictor de convertirte en agresor (Rodríguez Muñoz *et al.*, 2012). También es plausible que a los agresores, normalmente en situaciones de *mobbing* horizontal (entre trabajadores situados al mismo nivel jerárquico), el grupo le acose como forma de restaurar el equilibrio. Así pues, el proceso de acoso se convierte en algo dinámico, donde una persona puede actuar como acosador o acosado dependiendo del entorno y situación en que se encuentre.

### III Fases del *mobbing*

Analizadas las distintas variables que son causa o influyen en un proceso de *mobbing*, el siguiente paso es determinar cómo se desarrolla tal proceso. Tal y como apuntan Olmedo y González (2006), los factores o variables que hemos explicado en los apartados anteriores tendrán distinto peso en las diferentes etapas del acoso laboral. Así, la cultura organizacional, organización de trabajo y estilo de liderazgo puede influir en la aparición de un problema que va a originar el *mobbing*. Una vez se han constituido los roles de acosador y acosado, la personalidad de ambos determinará cómo evolucione el proceso de acoso. Sin embargo, recogiendo de nuevo las reflexiones de Zapf (1999), no puede establecerse un dualismo entre los factores organizacionales y factores individuales, a la hora de determinar la causa del *mobbing* o el desarrollo del mismo. La influencia que los distintos factores durante las etapas del acoso va a depender del caso concreto.

La propuesta de Leymann (1990) acerca de cómo se desarrolla el *mobbing* ha sido la más aceptada. El autor divide el proceso de *mobbing* en cuatro etapas que se van a explicar a continuación.

El *mobbing* **comienza** en la fase de conflicto, con la aparición del problema crítico original. Así, Leymann señaló que los casos de *mobbing* se desarrollan a partir de una

situación desencadenante, normalmente en relación con el trabajo del empleado. Esta fase suele ser corta, pero como la disputa puede ser tanto pequeña como de grandes dimensiones, la fase puede extenderse en el tiempo. Lo esencial es que el problema no se resuelve a tiempo, normalmente porque el acosador no está interesado en ello (Olmedo y González, 2006).

González de Rivera y Revuelta (2007) amplía la información añadiendo la vivencia de la víctima y el acosador durante las distintas etapas. Durante la aparición y desarrollo del conflicto, se produce la perversión del problema, ya que el acosador en vez de intentar resolverlo lo distorsiona hasta que alcance dimensiones inesperadas. El acosado, por su parte, pasa por una fase reactiva de autoafirmación y de indignación, se esfuerza por demostrar sus capacidades y valía personal y profesional. Interpreta el conflicto como un malentendido que quiere resolver y aclarar. En el final de esta fase, el acosado ya muestra signos de la siguiente reacción psicopatológica: el desconcierto. De modo literal, la víctima no logra comprender el porqué de la situación que está viviendo. Sus reacciones emocionales varían desde la timidez a la agresividad. La distancia con sus compañeros va aumentando conforme aumentan los rumores. Esto puede ocasionarle desconfianza en los demás y paranoia.

La **segunda fase** a nivel organizativo es la estigmatización (Leymann, 1990). El acosado ha quedado etiquetado de forma negativa, convirtiéndose en su característica principal. Ocurre, a veces, que se establecen una serie de medidas contra la víctima para contribuir a su focalización, como prohibiciones de que acceda a un lugar determinado o hable con el resto de compañeros, difusión de chismes, acciones encaminadas a convertir a la persona en indigna o incitación a que otros compañeros se comporten igual que el acosador (Piñuel y Zabala, 2006). El resto de compañeros le aíslan, bien porque se alían con el acosador bien porque prefieren no tener relación con alguien estigmatizado. La víctima, que se siente aislada, se comportará de forma patológica, aumentando el desconcierto que apareció al final de la primera fase. El acosador hará uso de las reacciones del acosado para argumentar racionalmente y justificar su agresión (Olmedo y González, 2006). Si el trabajador desarrolla un cuadro de paranoia, puede desencadenar en un comportamiento hostil hacia los demás, ya que interpretará cualquier gesto y comentario como una agresión a su persona. La ausencia de apoyo de

sus compañeros, el menoscabo de su autoestima y confianza conducirán a la víctima hacia un estado depresivo, donde perderá las ganas de trabajar, de superarse y de relacionarse socialmente (González de Rivera y Revuelta, 2007).

La **tercera fase** organizativa es la intervención (Leymann, 1990), donde los directivos asumen como verdaderos los prejuicios que tienen el resto de empleados y el acosador sobre la víctima, y establecen como causa del conflicto la personalidad del acosado. Surge la duda de qué hacer con la víctima, que es vista como un trabajador problemático. Habitualmente la línea jerárquica suele aceptar y cerrar filas en torno al acosador, y busca una solución rápida para el problema, materializado en este caso en la víctima (Piñuel y Zabala, 2006). Durante esta etapa, el trabajador evoluciona de un estadio depresivo a un estadio de estrés traumático, caracterizado por dificultad de concentración y del sueño (con pesadillas recurrentes), miedo al entorno laboral que implica dificultad de levantarse por las mañanas, ansiedad y depresión, síntomas psicósomáticos (dificultades digestivas, taquicardia, etc) y evocaciones y recuerdos obsesivos (González de Rivera y Revuelta, 2007). Habitualmente, la situación en la que se encuentra la víctima tiene un efecto en su entorno personal y familiar, donde comienzan a surgir también conflictos.

La **cuarta** y última fase organizativa es la expulsión o eliminación (Leymann, 1990), que, como su propio nombre indica, supone el despido del trabajador. A nivel psicológico, el cuadro de estrés traumático que presenta la víctima tiene a estabilizarse, hasta convertirse en un síndrome crónico. González de Rivera y Revuelta (2007) indica que todas las evoluciones de Síndrome de Acoso son altamente incapacitantes, con repercusiones clínicas importantes y graves, donde el tratamiento, a nivel psicológico, en las últimas fases es cada vez más complicado.

## IV Consecuencias del *mobbing*

El *mobbing* es una realidad que, como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, produce efectos en todos los ámbitos que rodean al fenómeno. Por ello, a la hora de explicar las consecuencias, vamos a analizar qué ocurre a nivel personal, empresarial y social cuando tiene lugar un proceso de acoso. Aunque para este trabajo se presenten de forma separada, los tres niveles están interrelacionados.

### a) Personales

Las consecuencias a nivel personal ya han sido perfiladas en el apartado anterior. Parece claro que los efectos en la salud física y psicológica de los trabajadores son altamente nocivos. El acoso laboral lleva a la víctima a un aislamiento social, desempleo voluntario y desajuste social (Leymann, 1990). En los sentimientos de la víctima predominan la vergüenza y la humillación, tienen ganas de ocultarse de la sociedad y de que su honor sea restaurado (Hirigoyen, 2001).

En los casos extremos, donde el proceso de *mobbing* se desarrolla hasta su última fase, la estabilización crónica del Síndrome del Acoso puede llevar a la víctima a estados paranoides, depresivos o de estrés postraumático. González Trijueque y Delgado Marina (2008) describen, en un informe pericial acerca de un caso de acoso laboral, las consecuencias a nivel psicopatológico: un “estado constante de preocupación, y ansiedad (...), inquietud, fatiga precoz, dificultades para concentrarse, irritabilidad, tensión muscular y trastornos del sueño” (pág. 120).

Uno de los datos más sorprendentes y preocupantes en relación con las consecuencias personales es el que arroja el estudio de Leymann (1990) en el que relaciona el *mobbing* y el suicidio. El autor calculó que el número de suicidios en Suecia cuya causa estaba en haber sido víctima de acoso laboral, estaba entre los 100 y 300. Esto representaba entre un 10 y un 15 por ciento de los suicidios. En esta misma línea, Balducci *et al.* (2009), encontraron en su estudio una relación significativa entre haber sido víctima de *mobbing* e ideación y comportamientos suicidas. Los autores lo atribuyen,

principalmente, al estado de Depresión Mayor en los que se acaban encontrando las víctimas. En la encuesta realizada por Hirigoyen (2001) a personas que habían sufrido un proceso de acoso laboral, el 69 por ciento de los que respondieron presentaban o habían presentado un estado depresivo mayor.

## **b) Empresariales**

Las consecuencias a nivel empresarial son también muy negativas. En primer lugar, el número de despidos aumenta, teniendo en cuenta cómo se desencadena el proceso de *mobbing*. Aumentan también el absentismo no justificado, la falta de puntualidad y el empeoramiento de la atención al cliente (Olmedo y González, 2006). Las bajas por enfermedad también se incrementan, así como el tiempo de duración de las bajas, puesto que, como hemos visto, los efectos a nivel psicológico son graves. En la encuesta realizada por Hirigoyen (2001), el 74 por ciento de las víctimas de acoso estuvo de baja laboral. La duración de la baja laboral fue: menos de un mes (el 23 por ciento), de 1 a 3 meses (23,5 por ciento), de 3 meses a 1 año (36 por ciento), de 1 a 2 años (10,5 por ciento) y 2 años o más (7 por ciento).

Si los directivos optan por no despedir al trabajador, éste mantendrá su puesto en la empresa pero no le será asignado trabajo a su nivel. La desmotivación y el mal ambiente generado por estas situaciones hacen que la productividad baje (Einarsen y Hauge, 2006). Por otra parte, se requerirá mayor intervención por parte de los responsables de personal, asesores personales, asesores legales y personal dedicado a la salud y seguridad en el trabajo. Todas estas consecuencias implican mayores costes para la empresa (Leyman, 1990). Sin embargo, aunque de forma directa son las propias empresas las que sufren estos costes, normalmente son externalizados, es decir, distribuidos entre la sociedad a través del recurso de la Sanidad Pública (Hoel *et al.* 2001).

En un estudio realizado en Reino Unido en relación con el *mobbing*, se dividió a los encuestados en cuatro grupos: ‘actualmente están sufriendo *mobbing*’, ‘sufrieron *mobbing* en el pasado’, ‘fueron o son testigos de *mobbing*’, y ‘ni han sido víctimas ni

han sido testigos de *mobbing*'. Como era de esperar, los resultados indicaron que el grupo que presentaba peor salud mental y física, mayor número de bajas laborales y menor satisfacción e implicación con la empresa era los que 'actualmente están sufriendo *mobbing*', seguidos de 'sufrieron *mobbing* en el pasado', 'fueron o son testigos de *mobbing*', y 'ni han sido víctimas ni han sido testigos de *mobbing*' (Hoel *et al.*, 2001: 33).

Estimaciones de costes empresariales, apuntan a cifras millonarias. En Alemania, la cifra ronda los 15 mil millones de euros (Wolmerath, 2013), números cercanos a los 13,75 mil millones de libras en Reino Unido (Hoel, 2013). El impacto empresarial no es únicamente a nivel de costes y productividad, el acoso laboral también tiene un impacto en la cultura empresarial. Al igual que la cultura es un factor que influye en la aparición del acoso, el propio acoso afecta en la cultura ya que puede desencadenar en espirales de incivilidad. Trabajar en un ámbito laboral donde se es testigo o víctima de procesos de *mobbing* contribuye a crear una cultura organizacional tóxica, empeora las relaciones entre los trabajadores y el trabajo en equipo, reduce el compromiso con la empresa y la ética empresarial (Bartlett y Bartlett, 2011). Como consecuencia, también se produce una pérdida de creatividad, innovación y adaptación al cambio.

### c) Sociales

Los efectos también se hacen notar en la sociedad en su conjunto. Aumentan los costes de enfermedades producidas por el estrés y el *mobbing* así como las jubilaciones anticipadas. Esto implica un aumento del gasto de la Seguridad Social, que repercute a todos los contribuyentes. En el caso de Suecia, el gobierno ha realizado una estimación por la cual entre el 20 y el 40 por ciento de las jubilaciones anticipadas son causa de condiciones de trabajo psicológicamente pobres (Leymann, 1996). Teniendo en cuenta, tal y como recoge en su artículo Olmedo y González (2006), que el 44 por ciento de los casos de *mobbing* ocurren bajo el conocimiento y pasividad de la empresa, sería necesario buscar una medida que repercuta parte de los costes sociales a las propias empresas. No en vano, pueden llegar a considerarse responsables civiles subsidiarios.



Tal y como indicamos en los efectos en la empresa, haber sido víctima de *mobbing* o haber sido testigo produce un descenso en la productividad. Esto afectará no solo los resultados a nivel individual en la empresa, pero también la productividad total del país. Es decir, el *mobbing* tendrá efectos negativos en el PIB (Hoel *et al.*, 2001).

## **V Soluciones y medidas de precaución**

Las soluciones o las medidas de prevención deberán ser tomadas a dos niveles: a nivel empresarial y a nivel individual.

### **a) A nivel empresarial**

Leymann (1996) afirma que es necesario tomar una serie de precauciones para evitar que se desarrollen procesos de *mobbing* en la empresa. El autor aclara que debería ser del interés del empleador establecer una política empresarial que evite que los conflictos que se desarrollan escalen hacia estadios peligrosos que puedan derivar en acoso. Para ello, es necesario educar y formar en la gestión de resolución de conflictos a todos los trabajadores, así como en el cumplimiento de la política empresarial previamente establecida.

Ahora bien, no sólo deben tomarse medidas de carácter preventivo sino también de carácter resolutivo. Para poder intervenir en las primeras fases, el supervisor debe “ser capaz de leer los primeros signos de un proceso de acoso en desarrollo” (pág. 180). Para ello, es necesario que la empresa nombre a unos trabajadores a los que la víctima o testigos puedan dirigirse cuando se encuentren con un problema de este tipo. Además, si el *mobbing* sigue su desarrollo porque no se ha intervenido correctamente en las primeras fases, los directivos deben evitar la estigmatización de la víctima. En caso de que deba de pedir baja por enfermedad, la empresa debe ofrecerle un programa de rehabilitación profesional.

Hirigoyen (2001) en la encuesta que realizó a víctimas de *mobbing* que incluyó en su obra, aporta unos datos sorprendentes, acerca de la falta de ayuda dentro de la propia empresa que recibieron los acosados. De los que solicitaron ayuda: en el 40 por ciento de los casos, lo hicieron a los delegados sindicales (encontrando ayuda en un 10 por ciento de las veces), en un 39 por ciento de los casos, a un médico de la empresa (hallando ayuda en un 13 por ciento de las veces), en otro 39 por ciento, al resto de compañeros (encontrando ayuda en un 20 por ciento de los casos), en otro 37 por ciento de los casos, a sus superiores jerárquicos (hallando ayuda en un 5 por ciento de los casos) y en un 19 por ciento al director de recursos humanos (encontrando ayuda en un 1 por ciento de los casos). Como los entrevistados podían haber solicitado ayuda a más de una persona, el total es mayor a 100 por ciento (pág. 249).

De esta encuesta se extrae una conclusión clara: no existen medios en la empresa para afrontar los casos y cuando se afrontan, en la mayor parte de las veces se da la espalda a la víctima. Hirigoyen establece que es necesario un trabajo multidisciplinar entre los distintos agentes para poder solucionar este tipo de problemas. Así, sindicatos, médicos de empresas, jefes, compañeros y, especialmente, directores de recursos humanos, deben ser formados para poder intervenir cuando sea necesario.

Leymann (1990) propone una serie de medidas en caso de que el proceso se haya desarrollado hasta su última fase, para evitar la expulsión. En este momento, la víctima debe tener representación (bien legal, bien sindical), que la represente durante el proceso de conciliación o de arbitraje. El autor establece una serie de prerequisites para que la conciliación prospere:

“establecer una forma de discusión éticamente defendible, establecer un procedimiento formal acordado por ambas partes, evitar cualquier tipo de daño, tratar a ambas personas como si estuvieran en el mismo nivel y nombrar un conciliador que sea muy activo preguntando y teniendo en cuenta a ambas partes y realizando propuestas independientes” (pág. 124).

Olmedo y González (2006) destacan, entre las medidas a nivel empresarial encaminadas a combatir el *mobbing*: el establecimiento de un Código Ético o política que condene esta forma de violencia, así como el nombramiento de una comisión ética que resuelva

los conflictos planteados, formar al personal sobre este tipo de violencia y sobre los métodos para prevenirla o abordarla, facilitar cambios de puestos dentro de la empresa y realizar un seguimiento a los trabajadores para vigilar la cantidad y contenido del trabajo y los horarios.

Hirigoyen (2001, págs. 279-280) propone un **Plan de Prevención** y cómo debe articularse en la empresa siguiendo **cuatro etapas**. En la primera, se informa y sensibiliza a los asalariados del problema del *mobbing* mediante una conferencia, campaña explicativa, etc. En la segunda, se forma a especialistas (delegados sindicales, médicos, etc) que se erijan como personas de confianza hacia las que se pueda dirigir cualquier trabajador. En la tercera etapa, es necesario formar a ejecutivos y directores de recursos humanos, para que sepan gestionar los problemas en caso de que aparezcan. Por último en la cuarta etapa, se redacta una carta social, a modo de Código ético, donde se debe incluir una definición clara de lo que constituye acoso moral.

Por último, se ha destacado también la importancia de los procesos de selección y reclutamiento donde, a parte de evaluar las calificaciones técnicas, también debe darse importancia a la inteligencia emocional, la capacidad de gestionar y desenvolverse en un ambiente diverso y de trabajar en equipo, las habilidades para resolver problemas y el estilo de liderazgo. Por otra parte, es necesario formar a los empleados, en especial a los directivos o jefes, en el adecuado desempeño de sus roles, enfatizando el trato respetuoso y la gestión de riesgos. También es importante establecer una gestión del cambio adecuada y natural, acompañada de comunicación libre y respetuosa, donde se valore el feedback de todos los empelados (García-Izquierdo *et al.*, 2014).

## **b) A nivel individual**

La víctima de acoso necesita ayuda psicológica para poder asegurar la protección de su salud psíquica. Cuánto antes obtenga dicha ayuda, más fácil será la recuperación. Las estrategias serán distintas según cómo de avanzado esté el proceso de *mobbing*. Así, en las primeras fases, es necesario enfocar la ayuda a la percepción e identificación del conflicto, para que la víctima entienda lo que le está ocurriendo, y así intentar que

supere la confusión que caracteriza las primeras etapas. El objetivo principal es desculpabilizar a la víctima, ayudar a recuperar el autoestima y que supere las emociones traumáticas que ha vivido (Olmedo y González, 2006). Para ello, podemos recurrir a una terapia individual o a una terapia de grupo.

Por otra parte, hay autores que han indagado en la relación entre autoeficacia profesional y la capacidad de superar situaciones de *mobbing* (Moreno-Jiménez *et al.*, 2006; Meseguer *et al.*, 2014). La autoeficacia es la confianza y creencia en los propios recursos y capacidades para realizar las actividades necesarias hacia la consecución de un determinado logro. La autoeficacia es una herramienta positiva a la hora de enfrentar el acoso, puesto que permite activar los recursos necesarios para hacer frente a situaciones estresantes, manteniendo el control sobre sí mismos. La autoeficacia implica la confianza en uno mismo para controlar el entorno laboral. Un trabajador que tenga dicha característica podrá resolver conflictos que se le presenten de forma más rápida y eficaz.

## Conclusiones y futuras líneas de investigación

El *mobbing*, como área de investigación, es relativamente joven. La sociedad cada vez es más sensible a los distintos tipos de violencia, y los comportamientos que hace 30 años se consideraban como aceptables en el mundo empresarial, ya no lo son. Debido al poco recorrido que tiene esta materia, queda mucho todavía por investigar para poder perfilarla mejor. Este trabajo tenía una serie de objetivos que hemos ido desarrollando en los sucesivos apartados.

En relación con la definición de *mobbing* y problemática de su conceptualización, se puede concluir que hoy en día, existen unas líneas comunes en todas las definiciones que delimitan el concepto. Dichas líneas pueden resumirse en: agresión intencional contra un empleado dentro de una relación laboral, con una frecuencia semanal durante al menos seis meses, siendo la víctima situada en una posición de indefensión (ya sea real o percibida). No obstante, aunque parece que existe un consenso, debido al limitado desarrollo del estudio del *mobbing* en la historia, es probable que el concepto cambie según se avance en su estudio.

En relación con el análisis de las distintas corrientes que han abordado las causas del *mobbing* se puede afirmar que los autores no coinciden en la importancia que tienen los distintos factores en el proceso de acoso. Las tres corrientes han incidido en uno de los tres tipos de factores: el *mobbing* como resultado de las variables individuales de agresores y víctimas, el *mobbing* como resultado de las características inherentes a las relaciones interpersonales y el *mobbing* como resultado de los factores del entorno. Tras revisar la literatura existente se puede concluir que si bien existen autores que reducen la explicación de las causas del acoso a una de estas tres dimensiones (Leyman), la mayoría consideran que existe una interrelación entre todas y que es su efecto sumatorio lo que condiciona la aparición del *mobbing*.

Volviendo la vista ahora sobre la dinámica relacional básica entre acosador y acosado en el marco de las organizaciones empresariales, parece que existe un consenso acerca de cómo se desarrollan las distintas etapas del acoso laboral. Es importante que en la

empresa se generen los mecanismos adecuados para la gestión y resolución de los conflictos. Durante el proceso la víctima va sufriendo un aislamiento, humillación, vergüenza y estigmatización. Las consecuencias a nivel personal son devastadoras e influyen tanto en la vida laboral como familia, tanto en la salud física como psicológica. Las consecuencias a nivel empresarial y social son también altamente negativas. La empresa es el lugar donde nos realizamos como personas en la mayor parte de nuestra vida. Es por tanto un ambiente de superación personal, crecimiento y relaciones sociales, que se ve reflejado en el propio desarrollo de la empresa. Si este entorno se ve afectado por el *mobbing*, la capacidad de innovación, creatividad, concentración, iniciativa y crecimiento personal se verán perjudicados. Consecuentemente, aumentarán los costes económicos, sociales, culturales e individuales.

Me pregunto, por tanto, porqué las empresas no invierten más recursos en hacer frente a este problema. En parte se ha encontrado una explicación en la externalización de los costes hacia la Sanidad Pública, que es la que puede acabar soportando el gasto ocasionado por las bajas y jubilaciones anticipadas. Es por ello que debería buscarse un medio para repercutir los costes en la empresa, de modo que sean más conscientes de las consecuencias de permitir que tenga lugar el *mobbing*.

Debido a la relativa juventud de este área, queda mucho todavía por investigar. En primer lugar, podría estudiarse con mayor detenimiento la influencia del género en el proceso de *mobbing*. Los pocos estudios que hay sobre este punto ahondan en la distinta percepción que tenemos hombres y mujeres en los papeles de víctima y acosador. Si bien es una línea interesante que seguir, existe un dato sobre el que todavía no hay muchos estudios y que impacta bastante: el hecho de que las mujeres escojan como víctimas de acoso en un 68 por ciento de las veces a otras mujeres. Se espera que en los próximos años aumente el número de directivas y jefas, lo que podría derivar en un mayor número de víctimas de acoso mujeres.

En segundo lugar, debería investigarse, aún arriesgándonos a ser políticamente incorrectos, el rol de la víctima en el proceso de acoso. Por un lado, porque sería interesante de cara a establecer estrategias para evitar que se desarrolle un proceso de acoso. Por otro lado, porque como ha quedado probado muchas de las víctimas se

convierten más tarde en acosadores, y sería interesante ver como las características de la personalidad pueden cambiar y, utilizando una expresión coloquial, ‘jugar en ambos bandos’.

En tercer lugar, existe un área que explorar, todavía poco desarrollada, en la que se estudie como integrar en la empresa mecanismos de prevención y resolución de problemas de acoso laboral. De la información que hemos podido extraer en este trabajo parece claro que la víctima que busca ayuda en la propia empresa, no la encuentra. De ahí que podría ser interesante analizar cómo incluir en la estructura de la empresa órganos (individuales o colectivos) que generen la suficiente confianza, pero a la vez la suficiente autoridad, que permitan intervenir con prontitud en las primeras etapas del *mobbing*.

# Bibliografía

## Libros y artículos

ACOSTA-FERNÁNDEZ, M., TORRES-LÓPEZ, T., AGUILERA-VELASCO, M., PARRA-OSORIO, L. (2013): “El Acoso Psicológico Laboral desde la Mirada de un Perpetrador: Un Estudio de Caso” *Revista Mal-estar e Subjetividades*, vol. XIII, n° 1-2, pp. 13 – 43

ADAMS, A. (1992): *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*. Londres: Virago.

BALDUCCI, C., ALFANI, V., FRACCAROLI, F (2009): “Relationships Between Mobbing at Work and MMPI-2 Personality Profile, Posttraumatic Stress Symptoms, and Suicidal Ideation and Behavior” *Violence and Victims*, vol. 24, n° 1, pp. 52-67

BARTLETT, J., BARTLETT, M. (2011): “Workplace Bullying: An Integrative Literature Review”, SAGE, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 13 n° 1, pp. 69-84.

BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., HJELT-BÄCK, M. (1994): “Aggression Among University Employees”, *Aggressive Behaviour*, vol. 20, pp. 173-184.

BRODSKY, C. (1976): *The Harrassed Worker*. Toronto: Lexington Books, DC Health.

COLDWELL, S. (2013): “Addressing Workplace Bullying and Harassment in Canada, Research, Legislation, and Stakeholder Overview: Profiling a Union Program”, *JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, JILPT REPORT N° 122013*, Japón: The Japan Institute for Labour Policy and Training, pp. 135-164.



EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996): “Bulling at Work: Epidemiological Finding in Public and Private Organizations”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol 5, pp. 185-202.

EINARSEN, S. (2005): “The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience”, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la sante*, vol. 7 n° 3, pp. 2-13.

EINARSEN, S., HAUGE, L.J (2006): “Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 n.º 3, pp. 251-273.

ESCARTÍN, J., SALIN, D., RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, A. (2013) “El acoso laboral o mobbing: similitudes y diferencias de género en su severidad percibida”, *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, vol. 28 n°2, pp. 211-224

ESCARTÍN, J., SORA, B. (2012): “Adaptación y Validación de la Versión Española de la Escala de Conductas Negativas en el Trabajo Realizadas por Acosadores: NAQ-Perpetrators”, *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, vol. 28 n° 3, pp. 157-170.

FIDALGO, A., PIÑUEL, I. (2004): “La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing”, *Psicothema*, vol. 16, n° 4, pp. 615-624

GIL, F. Y ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2012). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, S.A

GIRARD, R. (1983): *La violencia y lo sagrado*. Barcelona: Editorial Anagrama.

GÓMEZ, M., CRESPO, M. (2012) “Síntomatología postraumática y asociada en víctimas de distintos tipos de acontecimientos traumáticos” *Acción Psicológica, junio 2012, vol. 9, n° 1*, pp. 71-86

GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid : Espasa Calpe.

GONZÁLEZ DE RIVERA REVUELTA, J.L., RODRÍGUEZ ABUÍN, M. (2005): *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo: El LIPT-60*. Madrid: Editorial EOS.

GONZÁLEZ DE RIVERA REVUELTA, J.L (2007): “Estrés por mobbing. La clínica del acoso psicológico en el trabajo”, Conferencia Invitada, Segundo Simposio de Psicología y Salud Ocupacional, Universidad de Puerto Rico, 4-5 de mayo de 2007.

GONZÁLEZ TRIJUEQUE, D., DELGADO MARINA, S. (2008.1): “El acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales”, *Boletín de Psicología, vol. 93 (julio)*, pp. 7-20.

GONZÁLEZ TRIJUEQUE, D., DELGADO MARINA, S. (2008.2) “Informe pericial: un caso de acoso laboral” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol 24, n° 1*, pp. 113-124.

GONZÁLEZ-TRIJUEQUE, D., GRAÑA GÓMEZ, J. (2013.1): “Adaptación psicométrica de una versión española del cuestionario de conductas negativas revisado (NAQ-R)”, *Psicopatología Clínica, Legal y Forense, vol. 13*, pp. 7-28

GONZÁLEZ-TRIJUEQUE, D., GRAÑA GÓMEZ, J. (2013.2) “Perfiles victimológicos en trabajadores acosados en su lugar de trabajo: niveles de psicopatología y burnout” *Revista Argentina de clínica Psicológica Vol. XXII 2 agosto*, pp.121-130

HAUGE, L.J., SKOGSTAD, A., EINARSEN, S. (2009): “Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others”, *Work and Stress*, vol. 23, pp. 349-358.

HIRIGOYEN, M. (1999). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós Contextos.

HIRIGOYEN, M. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós Contextos

HIRIGOYEN, M. (2012). *El abuso de la debilidad y otras manipulaciones*. Barcelona: Paidós Contextos

HOEL, H. (2013): “Workplace bullying in United Kingdom”, *JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, JILPT REPORT No. 122013*, Japón: The Japan Institute for Labour Policy and Training, pp. 61-76.

HOEL, H., COOPER, C. (2000): “Destructive conflict and bullying at work. Report Commissioned by the British Occupational Health Research”. Manchester School of Management: UMIST.

HOEL, H., SPARKS, K. AND COOPER, C. L. (2001): “The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment”. University of Manchester Institute of Science and Technology, Report commissioned by the International Labour Office, Geneva.

LEYMANN, H. (1990): “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, *Violence and Victims*, vol. 5, pp. 119.126.

LEYMANN, H. (1992): *From bullying to exclusión from working life*. Estocolmo: Publica.

LEYMANN, H. (1996): "The content and development of Mobbing at work", *European Journal of work and organizational psychology*, vol.5 n° 2, pp. 165-184.

LORENZ, K. (1971). *Sobre la agresión: el pretendido mal*. México: Siglo XXI Editores.

MAYORAL BLASCO, S., ESPLUGA TRENC, J. (2010). "Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 28, núm. 2, pp. 233-255

MARTÍN DAZA, F., PÉREZ BILBAO, J. (1998): "NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing", Instituto Nacional de seguridad e Higiene en el trabajo, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

MATHIESEN, S.B., EINARSEN, S. (2007): "Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences", *Violence and Victims*, vol. 22, pp. 735-753.

MESEGUER, M. SOLER, M., GARCÍA-IZQUIERDO, M., SÁEZ, M. (2014.1) "Avances en el estudio del acoso psicológico en el trabajo" *Papeles del Psicólogo*, Vol. 35 n°2, pp. 83-90

MESEGUER, M., SOLER, M. GARCÍA-IZQUIERDO, M. (2014.2) "El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud en una muestra multiocupacional" *Anales de Psicología*, vol. 30, n° 2 (mayo), pp. 573-578

MILCZAREK, M. (2010): "Workplace Violence and Harassment: a European Picture", European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

MORAN, C., GONZÁLEZ, M.T., LANDERO, R. (2009): “Valoración Psicométrica del Cuestionario de Acoso Psicológico Percibido”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 25 n° 1, pp. 7-16.

MORENO-JIMENEZ, B., RODRIGUEZ-MUNOZ, A., MORENO, Y., GARROSA, E. (2006): “El papel moderador de la asertividad y la ansiedad social en el acoso psicológico en el trabajo: dos estudios empíricos”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 n.º 3, pp. 363-380.

MORENO-JIMENEZ, B., RODRIGUEZ-MUNOZ, A., GARROSA, E., MORANTE BENADERO, M.E. (2004): “Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20 n.º 3, pp. 277-289.

MUNOZ FLORES, H., GUERRA DE LOS SANTOS, J.M., BARON DUQUE, M., MUNDUATE JACA, L. (2006): “El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 n.º 3, pp. 347-361.

NAMIE, G. (2009): “U.S. Workplace Bullying: Some Basic Considerations and Consultation Interventions”, *Consulting Psychology Journal Special Issue: Workplace Bullying and Mobbing: Organizational Consultation Strategies*. September.

NAMIE, G., CHRISTENSEN, D., PHILLIPS, D. (2014): “2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey”, Workplace Bullying Institute.

OLMEDO, M., GONZÁLEZ, P., (2006) “La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento” *Acción Psicológica*, junio 2006, vol. 4, n.º 2, pp. 107-128

O’MOORE, M., SEIGNE, E., MCGUIRE, L. y SMITH, M. (1998): “Victims of workplace bullying in Ireland”, *Irish Journal of Psychology*, vol. 19(2-3), pp. 345-357.

PIÑUEL ZABALA, I. (2004): “Informe Cisneros V. La incidencia del mobbing ó acoso psicológico en el trabajo en la Administración (AEAT e IGAE)”, Sindicato GESTHA, Madrid.

PIÑUEL ZABALA, I. (2006): “El mobbing o acoso psicológico en el trabajo”, El mobbing desde la perspectiva social, penal y administrativa, Consejo General del Poder Judicial, Madrid: Estudios de Derecho Judicial, 94.

PIÑUEL ZABALA, I., ONATE CANTERO, A. (2006): “La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 n.º 3, pp. 309-332

RAYNER, C., HOEL, H. (1997) “A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying” *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp. 181-191

RODRÍGUEZ MUÑOZ, A., MORENO JIMÉNEZ, B., ELFI BAILLIEN, SANZ VERGEL, A. MORENO LÓPEZ, Y. (2012) “Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo” *Psicothema Vol. 24, no 3, pp. 358-363*

RODRIGUEZ MUNOZ, A., MARTINEZ GAMARRA, M., MORENO JIMENEZ, B., GALVEZ HERRER, M. (2006): “Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos Laborales”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22 n.º 3, pp. 333-345

RODRIGUEZ MUÑOZ, M., OSONA MIGUEL, J., DOMINGUEZ MARTÍN, A., COMECHE MORENO, M., (2009): “Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención”, *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*; vol 9, nº 2; pp. 177-188.

SCHEIN, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

SLOAN, L., MATYÓK, T., SCHMITZ, C., SHORT, G. (2010): “A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace”, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 1 n° 3, pp. 87-97.

WOLMERATH, M. (2013): “Workplace bullying and harassment in Germany”, *JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, JILPT REPORT No. 122013*, Japón: The Japan Institute for Labour Policy and Training, pp. 77-90.

ZAPF, D. (1999): “Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, *International Journal of Manpower*, vol 20 n° 1-2, pp. 70-85

### **Documentos legales y políticos**

Convenio nº 155 de la Organización Internacional del Trabajo sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo, adoptado el 22 de junio de 1981.

Repertorio de recomendaciones prácticas de la Organización Internacional del Trabajo sobre violencia en el trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatir este fenómeno, noviembre de 2003.

Resolución del Parlamento Europeo sobre acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339) (INI), de 20 de septiembre de 2001.

Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2000), Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal (BOE de 24 de noviembre de 1995)

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 29 de marzo de 1995)

Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad (BOE 29 de abril de 1986)

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE 10 de noviembre de 1995)



## Anexo 1

### NAQ-R (González-Trijueque, 2013.1)

#### Cuestionario de Conductas Negativas Revisado (NAQ-R)

Las siguientes conductas sirven como ejemplo de conductas negativas en el LUGAR DE TRABAJO. Durante los últimos 6 meses, puede indicar ¿cuántas veces se ha visto sometido a las siguientes conductas negativas en el trabajo?. Por favor, señale con un círculo o con una “X” el número que mejor se corresponda con su experiencia personal durante los últimos 6 meses:

1= Nunca    2= A veces    3= Mensualmente    4= Semanalmente    5= A diario

1. Alguien le ha ocultado información que ha afectado a su rendimiento	1	2	3	4	5
2. Ha sido humillado o ridiculizado en relación a su trabajo	1	2	3	4	5
3. Le han ordenado realizar un trabajo que está por debajo de su nivel de competencia	1	2	3	4	5
4. Le han cambiado de realizar tareas de responsabilidad por oras más triviales o desagradables	1	2	3	4	5
5. Se han extendido rumores sobre usted	1	2	3	4	5
6. Ha sido ignorado, excluido o le han dejado de hablar	1	2	3	4	5
7. Le han insultado u ofendido con comentarios sobre usted, su actitudes o su vida privada	1	2	3	4	5
8. Le han gritado o ha sido objeto de enfados espontáneos	1	2	3	4	5
9. Ha sufrido conductas intimidatorias como ser apuntado con el dedo, la invasión de su espacio personal, empujones, que no le dejen pasar, etc.	1	2	3	4	5
10. Ha visto detalles o indirectas de otros que le sugieran abandonar su trabajo	1	2	3	4	5
11. Le han recordado continuamente sus errores y fallos	1	2	3	4	5
12. Ha sido ignorado o ha recibido una reacción hostil cuando se ha acercado a alguien	1	2	3	4	5
13. Ha recibido críticas persistentes sobre su trabajo y esfuerzo	1	2	3	4	5
14. Sus opiniones y puntos de vista han sido ignorados	1	2	3	4	5
15. Ha recibido bromas pesadas de gente con la que no se lleva bien	1	2	3	4	5
16. Le han asignado tareas u objetivos inalcanzables	1	2	3	4	5
17. Ha recibido alegaciones en su contra	1	2	3	4	5
18. Ha sido excesivamente supervisado en su trabajo	1	2	3	4	5
19. Ha sido presionado para no reclamar algo a lo que tiene derecho (p. Ej., baja temporal por enfermedad, vacaciones, dietas, etc.)	1	2	3	4	5
20. Ha sido objeto de numerosas tomaduras de pelo y sarcasmos	1	2	3	4	5
21. Ha sido expuesto a una excesiva carga de trabajo	1	2	3	4	5

22. Ha recibido amenazas de violencia o abusos físicos	1	2	3	4	5
23. Se ha sentido acosado sexualmente en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5

24. **¿Le han acosado en el trabajo?** Definimos el acoso como una situación en la que uno o varios individuos perciben continuamente durante un periodo de tiempo que reciben conductas negativas de una o varias personas, en una situación donde el sujeto víctima del acoso tiene dificultad para defenderse de estas acciones. No nos referimos al acoso como un incidente puntual. Según la definición anterior, por favor indique se ha sido acosado en el trabajo durante los últimos 6 meses.

1. No
2. Sí, pero pocas veces
3. Sí, pero de vez en cuando
4. Sí, varias veces por semana
5. Sí, prácticamente a diario

## Anexo 2

### LIPT-60 (González de Rivera, 2005)

#### LIPT-60

**Nombre:**

**Apellidos:**

**Fecha de Nacimiento:**

**Dirección:**

**CP:**

**Localidad:**

**Teléfono:**

**Estado Civil:**

**Profesión:**

**Correo electrónico:**

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (x):

**el cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto**

**el uno (“1”) si la ha experimentado un poco**

**el dos (“2”) si la ha experimentado moderada o medianamente**

**el tres (“3”) si la ha experimentado bastante y**

**el cuatro (“4”) si la ha experimentado mucho o extremadamente**

1 Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	1	2	3	4
2 Le interrumpen cuando habla	1	2	3	4
3 Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	1	2	3	4
4 Le gritan o le regañan en voz alta	1	2	3	4
5 Critican su trabajo..	1	2	3	4
6 Critican su vida privada	1	2	3	4
7 Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	1	2	3	4
8 Se le amenaza verbalmente	1	2	3	4

9 Recibe escritos y notas amenazadora	1	2	3	4
10 No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	1	2	3	4
11 Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	1	2	3	4
12 La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	1	2	3	4
13 No consigue hablar con nadie, todos le evitan	1	2	3	4
14 Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus.. compañeros	1	2	3	4
15 Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	1	2	3	4
16 En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	1	2	3	4
17 Le calumnian y murmuran a sus espaldas	1	2	3	4
18 Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	1	2	3	4
19 Le ponen en ridículo, se burlan de usted	1	2	3	4
20 Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	1	2	3	4
21 Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	1	2	3	4
22 Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	1	2	3	4
23 Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	1	2	3	4
24 Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	1	2	3	4
25 Ridiculizan o se burlan de su vida privada	1	2	3	4
26 Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	1	2	3	4
27 Le asignan un trabajo humillante	1	2	3	4
28 Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	1	2	3	4
29 Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	1	2	3	4
30 Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	1	2	3	4
31 Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	1	2	3	4
32 No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	1	2	3	4
33 Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	1	2	3	4
34 Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	1	2	3	4
35 Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	1	2	3	4
36 Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	1	2	3	4

37 Le obligan a realizar tareas humillantes	1	2	3	4
38 Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	1	2	3	4
39 Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	1	2	3	4
40 Le amenazan con violencia física.	1	2	3	4
41 Recibe ataques físicos leves, como advertencia	1	2	3	4
42 Le atacan físicamente sin ninguna consideración	1	2	3	4
43 Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	1	2	3	4
44 Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	1	2	3	4
45 Recibe agresiones sexuales físicas directas	1	2	3	4
46 Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	1	2	3	4
47 Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	1	2	3	4
48 Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	1	2	3	4
49 Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	1	2	3	4
50 Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	1	2	3	4
51 Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	1	2	3	4
52 No le pasan las llamadas, o dicen que no está	1	2	3	4
53 Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	1	2	3	4
54 Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	1	2	3	4
55 Ocultan sus habilidades y competencias especiales	1	2	3	4
56 Exageran sus fallos y errores	1	2	3	4
57 Informan mal sobre su permanencia y dedicación	1	2	3	4
58 Controlan de manera muy estricta su horario	1	2	3	4
59 Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	1	2	3	4
60 Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente	1	2	3	4

## Anexo 3

### Barómetro Cisneros (Fidalgo, 2004)

¿Cuáles de las siguientes formas de maltrato psicológico (ver lista de preguntas 1 a 43) se han ejercido contra Ud.?

**Señale, en su caso, quiénes son el/los autor/es de los hostigamientos recibidos**

- 1 Jefes o supervisores
- 2 Compañeros de trabajo
- 3 Subordinados

**Señale, en su caso, el grado de frecuencia con que se producen esos hostigamientos**

- 0 Nunca
- 1 Pocas veces al año o menos
- 2 Una vez al mes o menos
- 3 Algunas veces al mes
- 4 Una vez a la semana
- 5 Varias veces a la semana
- 6 Todos los días

Comportamientos	Autor/es	Frecuencia					
		1	2	3	4	5	6
01. Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él		1	2	3	4	5	6
02. Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen «invisible»		1	2	3	4	5	6
03. Me interrumpen continuamente impidiendo expresarme		1	2	3	4	5	6
04. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética		1	2	3	4	5	6
05. Evalúan mi trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada		1	2	3	4	5	6
06. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia		1	2	3	4	5	6
07. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido		1	2	3	4	5	6
08. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi		1	2	3	4	5	6

capacidad profesional o mis competencias							
09. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno	1	2	3	4	5	6	
10. Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada	1	2	3	4	5	6	
11. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito	1	2	3	4	5	6	
12. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad	1	2	3	4	5	6	
13. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente	1	2	3	4	5	6	
14. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo	1	2	3	4	5	6	
15. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo, no importa lo que haga	1	2	3	4	5	6	
16. Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, inconcretos y difusos	1	2	3	4	5	6	
17. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	
18. Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	1	2	3	4	5	6	
19. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros	1	2	3	4	5	6	
20. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados, etc.)	1	2	3	4	5	6	
21. Intentan aislarne de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	1	2	3	4	5	6	
22. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	
23. Se intenta buscarme las cosquillas para «hacerme explotar»	1	2	3	4	5	6	
24. Me menosprecian personal o profesionalmente	1	2	3	4	5	6	
25. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	1	2	3	4	5	6	
26. Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal	1	2	3	4	5	6	
27. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios	1	2	3	4	5	6	
28. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio	1	2	3	4	5	6	
29. Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	1	2	3	4	5	6	
30. Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme	1	2	3	4	5	6	

31. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí		1	2	3	4	5	6
32. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada		1	2	3	4	5	6
33. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo		1	2	3	4	5	6
34. Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones, ascensos, etc.		1	2	3	4	5	6
35. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación		1	2	3	4	5	6
36. Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo		1	2	3	4	5	6
37. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables		1	2	3	4	5	6
38. Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada		1	2	3	4	5	6
39. Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional		1	2	3	4	5	6
40. Intentan persistentemente desmoralizarme		1	2	3	4	5	6
41. Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales de manera malintencionada		1	2	3	4	5	6
42. Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar «pillarme en algún renuncio»		1	2	3	4	5	6
43. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas		1	2	3	4	5	6
44. En el transcurso de los últimos 6 meses, ¿ha sido Ud. víctima de por lo menos alguna de las anteriores formas de maltrato psicológico de manera continuada (con una frecuencia de más de 1 vez por semana)? (ver lista de preguntas 1a 43)	sí	no					



