

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/40965061>

El Mobbing : persecución o psicoterror en el trabajo

Article

Source: OAI

CITATIONS

3

READS

226

1 author:



María Consuelo Morán Astorga
Universidad de León

57 PUBLICATIONS 290 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Coping; resilience; psychosocial stressors at work [View project](#)

El *mobbing*: Persecución o psicoterror en el trabajo

Lejos de ser una rara avis en los comportamientos intraempresa, el mobbing es una verdadera enfermedad organizacional, sufrida tanto por la víctima como por sus acosadores. De hecho, está siendo objeto de numerosas investigaciones porque, además del daño

físico y psicológico que sufren las personas que son sometidas a esta persecución, deriva también en daños sociales y económicos para las empresas.

Consuelo Morán Astorga, Profesora de Psicología del Trabajo. Universidad de León.

FICHA TECNICA

Autor: MORÁN ASTORGA, Consuelo.

Título: El *mobbing*: Persecución o psicoterror en el trabajo.

Fuente: Capital Humano n.º 151, pág. 44. Enero 2002.

Localización: 4/2002.

Resumen: En la actualidad, en la sociedad occidental, altamente cualificada, está comenzando a aflorar un problema en los entornos de trabajo cuyas dimensiones alarmantes están haciendo que legisladores, políticos, psicólogos, abogados y profesionales de la salud tengan que ponerse a trabajar juntos para ponerle freno y poder controlarlo. Se trata del *mobbing*, persecución o psicoterror laboral cuyos efectos para la salud física, psíquica y social de quien lo padece pueden llegar a ser devastadores. El pionero en investigar el *mobbing* en el entorno laboral europeo, el profesor Heinz Leymann escribe: «El lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado ante un tribunal».

Descriptor: *Mobbing* / Estrés laboral / Salud Laboral.

El término *mobbing* procede del verbo inglés *to mob* que significa perseguir, asaltar, atropellar. Este verbo viene a denominar a una turba que, impulsada por bajos sentimientos, decide asaltar a un individuo con el único fin de aniquilarlo, hacerlo desaparecer, borrarlo del mapa.

Konrand Lorenz, en sus estudios etológicos lo describe como «*el ataque de una coalición de los miembros más débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos*».

Al castellano, *mobbing*, ha sido traducido por algunos autores con una palabra muy suave, «acoso», hablándose en otros casos de acoso moral. Quienes lo han padecido hablan más bien de persecución física (lesiones en sus propiedades, llamadas de teléfono intimidatorias, espiar a la víctima), acoso psicológico o psicoterror (broncas en público, bromas mordaces, descalificaciones, calumnias, amenazas) y hostigación social (aislamiento del grupo, desprestigio a nivel laboral, aún después de haber abandonado la organización). Sin embargo, en Francia se habla de persecución y psicoterror en el trabajo, término que me parece más adecuado y expresa mejor el carácter de violencia y deseo de aniquilación al que someten estos perseguidores a su víctima.

Actualmente se están llevando a cabo numerosas investigaciones en los entornos laborales sobre este tema porque, además del daño físico y psicológico que sufren las personas que son sometidas a esta persecución, deriva en daños sociales y económicos para las empresas.

Las primeras investigaciones realizadas en Europa en los años ochenta por el profesor Heinz Leymann, de la Universidad de Estocolmo, en los años ochenta reflejan que un 3,5 por ciento de trabajadores sufrían *mobbing*, sin embargo el problema no ha hecho sino crecer y los datos de una encuesta sobre violencia en el entorno de trabajo, realizada por el profesor Iñiqui Piñuel, de la Universidad de Alcalá, revelan que en España al menos un 11 por ciento de trabajadores se sienten actualmente víctimas de alguna forma de persecución en el trabajo.

Es por ello que numerosos especialistas están dando la voz de alarma sobre este fenómeno y se habla ya de que uno de cada cuatro trabajadores puede sufrir, en algún momento de su vida laboral, estas persecuciones.

1. ¿QUE ES EL MOBBING?

Podemos definir el *mobbing* como el maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de

una organización hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente y de que abandone la organización. El profesor Leymann da una definición pragmática de este fenómeno: «El *mobbing* se refiere a la repetición de una o varias prácticas hostiles llevadas a cabo al menos una vez a la semana y durante un periodo de seis meses como mínimo».

Los perseguidores, por lo general, son compañeros de trabajo que pertenecen al mismo grupo profesional o al grupo inmediatamente inferior y la víctima es un profesional más competente, más eficaz que ellos y con más habilidades sociales y de comunicación. Este profesional competente es percibido por los perseguidores como una amenaza para el prestigio y para sus posibilidades de ascenso y también, por sus inmediatos inferiores, como un obstáculo y un reto más elevado para su posible promoción.

En ocasiones, como la víctima es más fuerte intelectualmente y suele tener más preparación, los perseguidores tienen que unirse y, en equipo, planificar y determinar acciones con el fin de conseguir su objetivo: la aniquilación. La víctima suele pensar que no van a poder con ella, pero los ataques sistemáticos y reiterados terminan por minar su fortaleza y al final tiene que claudicar. Cuando la víctima elegida no es muy fuerte psicológicamente, o no ve una vía de escape de la situación, entonces surgen los problemas psicológicos como el estrés, la depresión, las somatizaciones, la enfermedad y, en algunos casos, el suicidio. En Suecia se estima que entre un 10 por ciento y un 15 por ciento de las personas que se suicidan están siendo en ese momento víctimas del *mobbing* en su entorno laboral. En numerosas ocasiones el suicidio se llega a perpetrar en el mismo lugar de trabajo, lo que es una señal inconfundible del círculo tan agobiante al que se ve sometido la víctima y ésta quiere dejar constancia y denuncia de lo que le está sucediendo.

Actualmente se están llevando a cabo numerosas investigaciones sobre este tema porque, además del daño físico y psicológico, deriva también en daños sociales y económicos para las empresas

2. ¿QUIENES SON LOS PERSEGUIDORES?

El grupo de compañeros que actúa contra la víctima suele formar un equipo compacto y su objetivo, como decíamos, es la aniquilación de la víctima. Este equipo está compuesto por los miembros de la organización que perciben cierto malestar como celos, envidia, resentimiento.

Dentro de este grupo de perseguidores algunos actúan con verdadera diplomacia y dentro del más estricto rigor legal, son asesinos de guante blanco, nunca dejan huellas, son los que marcan las pautas, planifican, deciden, actúan en la retaguardia y sólo un experto en el tema sería capaz de desentrañar la trama, porque además, en público se comportan con verdadera normalidad, incluso con trato exquisito. Otros adoptan conductas más extremas y son los que suelen atacar verbalmente, con calumnias, reproches, dando órdenes a otros para «hacer el vacío» o no comunicarse con la víctima.

En la mayoría de los casos es sólo un sujeto del grupo el que adopta estas posturas más extremas y activas contra la víctima. Este sujeto es caracterizado en numerosos estudios como un verdadero agresor, con tendencias psicopáticas, que carece de escrúpulos y de sentimientos de culpa.

Pero los perseguidores no actúan solos, los hostigadores suelen ser más, que no pertenecen al grupo, pero que le secundan. Estos otros hostigadores, de otros grupos profesionales y que tienen poco que ver con la víctima, suelen actuar tam-

bién en contra de ésta cuando el grupo perseguidor está presente, incluso pueden imitar sus comportamientos y cuando el grupo perseguidor desaparece, su comportamiento se normaliza, aunque no les quedan resquicios de culpa.

El perfil psicoprofesional del perseguidor según el profesor Leymann es el de una persona que experimenta miedo e inseguridad hacia su propia carrera profesional, su reputación o su posición en la organización, por lo que trata de denigrar a otras personas que percibe como un peligro.

Cuando se investiga en el pasado de este perseguidor o perseguidores (cuando actúan en grupo), nos podemos encontrar un campo lleno de cadáveres (Piñuel, 2001) que han ido dejando a lo largo de su trayectoria. Su constante necesidad de ir encubriendo su mediocridad e ineficacia ha hecho que a lo largo de su vida profesional hayan tenido que utilizar el *mobbing* contra todos aquellos que destacaban o que parecía que podían destacar más que ellos.

Pero el comportamiento verdaderamente psicopático de los perseguidores no debe justificarse por ningún sentimiento de inferioridad o de inadecuación que padezcan. Su conducta despiadada, voluntaria y meditada intenta y logra, en muchas ocasiones, el asesinato profesional y psicológico de la víctima.

3. LA VÍCTIMA

Como veíamos antes, la víctima suele ser una persona del mismo grupo profesional o del grupo inmediatamente superior. Generalmente

Podemos definir el *mobbing* como el maltrato persistente, deliberado y sistemático de varios miembros de una organización hacia un individuo con el objetivo de aniquilarlo psicológica y socialmente

es un profesional más brillante, con mejor comportamiento, más ético y con mayores habilidades de empatía. Esta persona suele destacar del resto de los miembros, por lo que se le percibe como una amenaza.

Las personas objetivo de estos perseguidores suelen ser personas sanas desde el punto de vista psicológico, pero al cabo del tiempo pueden presentar cuadros de estrés y cierto desequilibrio que se puede manifestar en ansiedad, insomnio, mareos, pérdida de apetito, depresión, etc., aunque si un rasgo de personalidad caracteriza su personalidad generalmente es la amabilidad.

Como destaca la psiquiatra francesa Hirigoyen (1999), los acosadores eligen a sus víctimas entre las personas que se muestran más llenas de energía y que saben gozar de la vida, como si intentaran acaparar parte de su fuerza. Buscan denostadamente la sumisión y la servidumbre de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia absoluta de ellos.

Todos los investigadores coinciden en que el perfil de las víctimas de estas persecuciones de psicoterror laboral es el de una persona sensible, honrada, afectiva, digna de confianza, con gusto por el trabajo bien hecho, sociable, buen organizador, dispuesta a ayudar, tolerante, artístico, conciliador, con buen humor, es decir, es un buen profesional y, además, una buena persona.

Los perseguidores, por lo general, son compañeros de trabajo que pertenecen al mismo grupo profesional o al grupo inmediatamente inferior y la víctima es un profesional más competente, más eficaz que ellos

4. LA PERSECUCION Y EL ASEDIO

La persecución y los ataques a los que se somete a la víctima se libran fundamentalmente en tres frentes:

El trabajo y la profesionalidad: El principal empeño de los perseguidores es lograr el descrédito profesional de la víctima. Es normal que la víctima sea acusada de realizar un trabajo escaso y de poca calidad. Se le suele achacar además que no sabe trabajar en equipo y que no tiene las suficientes habilidades para conectar con el resto del grupo. Además:

- Se levantan calumnias sobre lo que dice o hace.
- Se le asignan tareas inútiles.
- Se le priva de realizar aquellas tareas que le resultaban más estimulantes.
- Se le asignan los peores trabajos.
- Se invaden sus pertenencias, ocasionándole desperfectos o sustracción de documentos clave para su trabajo.

La comunicación social: Como a la víctima no se le puede imponer la incomunicación, los perseguidores prohíben al resto de las personas de la organización sobre las que tienen poder, que se comuniquen con la víctima.

No sólo esto, además:

- se le interrumpe cuando habla,
- se le impide expresarse,
- se critica abiertamente su trabajo,
- no se habla con la víctima, se ignora su presencia,
- se hace burla de ella y de su vida privada,
- se le injuria y degrada públicamente,
- se grita, se aterroriza y amenaza a la víctima

La personalidad de la víctima: La reputación de la víctima tampoco va a quedar indemne de las agresiones de los atacantes, pero la habilidad de ellos, en este aspecto, está tan depurada que van a dar en un flanco vital para la propia defensa de sí mismos: siempre acusan a la víctima de ser una persona conflictiva, de esta manera la víctima redobla sus esfuerzos por no serlo, lo cual hace que la víctima no se defienda (para no crear conflicto) y no les ataque con lo que logran el darme total y absoluto de la víctima.

Además:

- se le acusa de tener problemas psicológicos.
- se le humilla con el objetivo de destruir su autoestima.
- se intenta arruinar su personalidad.

5. LAS CONSECUENCIAS PARA LA VICTIMA

Las personas que son víctimas de estas persecuciones en su lugar de trabajo sufren, y el primer síntoma que padecen es el sufrimiento. Es un sufrimiento psíquico, es dolor de verse injustamente tratado, de ser despreciado por sus jefes, compañeros, de no ser tenido en cuenta cuando habla, de que no le respeten, dolor por verse solo, desamparado. Sufre porque se esfuerza por realizar bien su trabajo y lo consigue y se lo rechazan, se le critica y se le calumnia. El sufrimiento se apodera de la víctima y es el primer y fundamental síntoma.

Además, la víctima siente miedo, inseguridad. Su puesto de trabajo se ve amenazado y con él su reputación. En nuestra sociedad, donde el trabajo es considerado un medio de interacción social, la exclusión del trabajo es vivido de forma trágica por quien lo padece, generalmente con sentimientos de incapacidad e inutilidad. La repetición de las maniobras hostiles a las que se somete a la víctima conllevan en muchos casos la invalidez e incluso la muerte de la víctima. Es normal que la víctima ante esta situación tenga miedo y experimente ansiedad.

En la mayoría de los casos, como una forma de manifestarse el conflicto psíquico que padece la víctima, aparecen somatizaciones de muy diversa índole, desde dolores de cabeza, úlceras de estómago, dolores precordiales, dismenorreas en las mujeres, aunque éstos pueden considerarse como los síntomas más leves, otras veces las enfermedades

Abandonar el puesto de trabajo es, en ocasiones, la única salida digna que le queda a la víctima. Una vez que se da cuenta de que la batalla está perdida y de que las consecuencias sólo las va a padecer ella

son muy graves y llevan a la invalidez permanente.

Pero los síntomas no sólo aparecen en la esfera fisiológica, la patología psicológica aparece con igual gravedad dando lugar a depresiones graves, que en muchos casos tardan años en superarse y en otros permanecen para toda la vida.

Abandonar el puesto de trabajo es, en ocasiones, la única salida digna que le queda a la víctima. Una vez que se da cuenta de que la batalla está perdida y de que las consecuencias sólo las va a padecer ella, la mejor forma de salir indemne de esa situación es cambiar de puesto de tra-

bajo, dentro de la organización o fuera y aunque las secuelas físicas y psíquicas ya tienen cierta gravedad, dejar ese lugar de trabajo puede ser la única forma que tiene la víctima de comenzar su proceso de curación.

6. COMO DEFENDERSE ANTE EL MOBBING

En la sociedad actual, como dijo Richard Nixon, «la calidad de vida comienza con la calidad de vida en el trabajo» y por ello debemos tener en cuenta todo aquello que atente contra el bienestar de las personas, considerado éste en sus tres dimensiones: físico, psíquico y social.

www.solutioconsultores.es



*Personal
Nuevas Tecnologías*

Selección de Personal

Outsourcing

Headhunting

Consultoría de RRHH

Seleccionando un futuro



C/ Villanueva 27, 3ª Izda. 28001 Madrid.
Tfno: 91 577 97 25 Fax: 91 577 06 76
email: rrhh@solutioconsultores.com

C/ Gran Vía de les Corts Catalanes 630, 4.ª pl. 08007 Barcelona
Tfno: 93 270 38 29 Fax: 93 412 71 25
email: rrhhbcn@solutioconsultores.com



Pero los efectos del *mobbing* no sólo aparecen en la esfera fisiológica, la patología psicológica aparece con igual gravedad dando lugar a depresiones graves, que en muchos casos tardan años en superarse

Pero, en tanto no se tomen medidas legales contra este tipo de delitos, quienes lo padecen tienen que tomar medidas paliativas que les permita afrontarlo sin tener que sufrir sus perniciosos efectos.

En España ya se están creando asociaciones de personas víctimas del *mobbing*. Ponerse en contacto con alguna de ellas o crear grupos de apoyo y de defensa puede ser un gran paso en la lucha personal contra este fenómeno.

Como el *mobbing* es un proceso que se desarrolla durante un largo periodo de tiempo, la resistencia varía de unas personas a otras aunque, cuanto más larga es la resistencia, más se debilita el organismo. Durante las primeras fases es conveniente tomar la propia defensa y es recomendable para ello mantener nuestro organismo con buena salud física. Como la salud psíquica también va a verse afectada se aconseja conseguir tener un autoconcepto y una autoestima elevadas y una fuerte confianza en uno mismo. Es recomendable, además, buscar apoyo social en el entorno cercano, en familiares y amigos próximos que comprendan y presten ayuda para defendernos de este problema. Conseguir estabilizar nuestra economía o adquirir solvencia económica es importante para poner cierta distancia cuando el problema es grave y se corre el riesgo de enfermar por esta causa.

Pero la lucha contra la persecución en el trabajo no sólo debe lle-

varse en el terreno personal. Cuando este fenómeno ha adquirido determinada gravedad se hace necesario acudir a especialistas, entre ellos un psicólogo y un abogado, y esto por dos razones: para que nos enseñen estrategias que nos capaciten para resolver problemas y para dejar constancia de que estamos siendo víctimas de una persecución que puede poner en peligro no sólo nuestra vida laboral, también estamos sufriendo ataques que dañan nuestra integridad física y psíquica.

7. CONCLUSION: EL PATITO FEO

En cierta ocasión una pareja de patos silvestres, cuando llegó la época de la puesta de huevos, buscaron dónde hacer su nido. Tuvieron mucha suerte porque encontraron uno reciente y abandonado (en el mundo salvaje ya se sabe, la propiedad es de uso), pero en el nido había un huevo. A mamá pato no le importó y al lado continuó ella poniendo sus huevos. Al cabo de unas cuantas jornadas comenzó a incubarlos. A todos les daba calor con su cuerpo y un buena mañana aquellos animalitos deseaban ver la luz, estaban ya preparados para enfrentarse a la realidad del mundo de los patos y comenzaron a romper el cascarón. Salieron ocho preciosos patitos amarillos, tan monos que la mamá pato estaba súper orgullosa de su prole. Unos días más tarde, del otro huevo grande, asomó la cabeza un pato peludo, y salió conten-

to de su caparazón, dispuesto como los demás a disfrutar de la naturaleza que le rodeaba. El pato peludo era más grande que sus hermanos, caminaba más deprisa, nadaba más rápido, encontraba más semillas para comer. Su madre también estaba orgullosa de él. Pasados unos días, cuando ya los patitos habían tomado conciencia de cómo eran, percibieron que el otro miembro del grupo era diferente, incluso parecía superior. En ocasiones se sentían molestos porque llegaba antes a la laguna, los otros animales depredadores no le atacaban tanto y para colmo comía más semillas. Esto les iba cargando de adrenalina hasta que uno de ellos decidió atacarle sin conmiseración. Todos los demás le secundaron, el daño físico era poco, porque eran muy chiquitines, pero empezaron a hacerle la vida imposible: le acorralaban, le hacían desprecios, no querían ir por donde él iba, se separaban de él a la hora de dormir para que pasara frío, le atacaban cuando estaba descuidado. Mamá pato recriminaba la conducta de su prole, pero éstos eran tan persistentes y tenaces que el patito grande no tuvo más remedio que abandonar el grupo. Se marchó dolorido, apesadumbrado, sin saber dónde ir. Vagabundó por los campos, huyó de algunas fieras que lo querían aniquilar, tenía miedo por la noche, por el día, no sabía que hacer.

A este patito feo al final le fue bien en la vida porque el narrador, como la vida misma, fue espléndido con él, aunque a otros patitos feos les suele ir mal y se deprimen, se agotan, se debilitan y claudican. Algunos enferman para toda la vida, otros se curan y otros incluso se mueren o se suicidan. □

BIBLIOGRAFIA

- HIRIGOYEN, M. F. (1999), *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
LEYMANN, H. (1996), *Mobbing. La persécution au travail*. París: Ed. du Seuil.
PINUEL, I. (2001), *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.

El principal empeño de los perseguidores es lograr el descrédito profesional de la víctima. Es normal que la víctima sea acusada de realizar un trabajo escaso y de poca calidad

