



de manera solapada y generalmente sin testigos ejerce el hostigador con objeto de destruir psíquica y moralmente a la víctima.

Es un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa de la cual el afectado/a es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío.

La dinámica del terrorismo psicológico puede tener varios personajes, además del que ejercita el mobbing. Los co-agresores, es un grupo de personas donde el que ejerce el mobbing logra reunir a su alrededor convenciéndoles de la peligrosidad de la víctima y de la necesidad de neutralizarlo o incluso obligarle a marcharse. Los espectadores, son aquellos que no participan en el juego, no intervienen porque temen transformarse a su vez en víctimas. Esta situación se puede dar en ambientes en los que, la cultura de control y de prevaricación, donde apropiarse del poder parece ser una cuestión casi de vida o muerte.

Por tanto no todos los escenarios son igualmente propicios para el cultivo de estas prácticas, ya que en ambientes donde no haya miedo a la denuncia es más difícil que se establezcan estos tipos de dinámica, y por tanto abre pautas para la prevención.

### ¿Por qué surge el mobbing?

Los aspectos bajo los que se favorece la aparición del Mobbing se encuentran en la organización del trabajo, la gestión de los conflictos en la empresa y las características personales del agresor.

Organización del trabajo: Las conductas de mobbing se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con ausencia de posibilidades de colaboración o mejora relativas a cuestiones personales, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, monótono y con escasa autonomía, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con ausencia de conversaciones sobre tareas y objetivos, con objetivos de trabajo no establecidos o poco claros, con actitudes contrarias a la innovación, con estilos de dirección autoritaria, etc.

Gestión del conflicto: Hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación

## ¿ En que consiste el acoso

Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse abiertamente con otros, incluido el propio acosador.

1. El acosador no permite que la víctima tenga posibilidades de comunicarse
2. Se le interrumpe continuamente cuando habla
3. Se le impide expresarse
4. Es objeto de avasallamiento, gritos, o insultos en voz alta
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados
6. Se producen críticas hacia su vida privada
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas
8. Se le amenaza verbalmente
9. Se le amenaza por escrito
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio)
11. Se ignora su presencia; por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros

Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.

12. No se habla nunca con la víctima
13. No se le deja dirigirse a uno
14. Se le asigna un puesto de trabajo que la aísla de sus compañeros
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con ella
16. Se niega la presencia física de la víctima

Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral.

17. Se maldice a la víctima, se "echa pestes" de ella o se calumnia
18. Se hacen circular cotilleos y rumores sobre la víctima orquestados por el acosador o el "gang" de acoso
19. Se hace mofa o burla de la víctima, o se la ridiculiza
20. Se atribuye a la víctima una enfermedad mental o problemas psicológicos
21. Se intenta forzarla o someterse a un examen o diagnóstico psiquiátrico
22. Se fábulas o inventa una supuesta enfermedad de la víctima

del mismo y, del otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona acosada. Si la negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada, la entrada de la jerarquía en la dinámica del mobbing, alienándose con los acosadores, introduce un incremento cualitativo de gravedad en el problema puesto que, de un lado, la víctima ve descartada

## o violencia psicológica?

23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz, su comportamiento o su talante, con vistas a poder ridiculizarlos. Se le ponen mote, llamándola por ellos
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas
25. Se hace burla de su vida privada
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad
27. Se le obliga a realizar un trabajo o unas tareas humillantes
28. Se monitoriza, anota, registra y confina inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones

Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima mediante el desacreditación profesional.

32. No se asigna a la víctima trabajo alguno
33. Se le priva de cualquier ocupación y se vela por que no pueda encontrar tarea alguna por sí misma
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles y/o absurdas
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o sus competencias profesionales
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas
37. Se le obliga a ejecutar trabajos humillantes
38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a las competencias que posee, con la intención de desacreditarla.

Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud
40. Se le amenaza físicamente
41. Se arremete físicamente a la víctima, pero sin lesiones graves, título de advertencia
42. Se le arremete físicamente, pero sin contenerse
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio
45. Se arremete sexualmente a la víctima

Cuadro 1

puede convertirse en acosador.

El objetivo del mobbing es controlar y dominar al otro invadiendo su territorio psíquico. No se trata de reacciones que implican una descarga de agresividad a causa de malas condiciones de trabajo, sino de una firme voluntad.

Ciertos perfiles psicológicos tienen más riesgo (trastornos paranoicos, obsesivos, personalidad narcisista..) Así se describe al acosador como un psicópata, mediocre profesional que no experimenta sentimientos de culpa y funciona por envidias y complejos, en ocasiones actúa amparado por una mala organización de la empresa o por los valores y cultura de empresa. En cambio el hostigado aparece como una persona brillante, trabajadora, honrada y solidaria. El acosador persigue destruir psicológicamente a su víctima para que ésta termine renunciando a su trabajo.



una de las posibilidades de solución y, de otro, el abanico de conductas de acoso puede verse incrementado.

### Reconocer a un acosador. Como actúa

Si bien ciertos contextos pueden ser desestabilizadores para cualquier persona, no todo el mundo



Un individuo perverso es permanentemente perverso. Se encuentra fijado a ese modo de ser, de relacionarse con el otro y no se pone en tela de juicio así mismo jamás. No tiene compasión ni respeto por los demás. Respetar al otro supondría considerarlo en tanto que ser humano y reconocer el sufrimiento que se le aflige. Estos individuos necesitan rebajar a los demás para adquirir autoestima y mediante esta, adquirir poder, pues están necesitados de admiración y aprobación. El agresor suele engrandecerse a costa de rebajar a los demás y evitar cualquier conflicto interior al descargar sobre el otro la responsabilidad de lo que no funciona. Las técnicas perversas utilizadas son rechazar la comunicación directa, descalificar, aislar e inducir al error.

El acosador ataca sin que se vea, ataca sin poder confrontar, porque cuando la agresión es abierta, transparente y clara es posible la defensa. En este caso todo es por debajo, oculto, parte con cosas indirectas, sutiles, para empezar a generar la duda. Otras alternativas y fases posteriores se traducen en un trato hostil, degradante, vejatorio, desprecios, rechazo continuado y despectivo de opiniones y criterios, desprecio y menoscabo de la capacidad profesional (adjudicación de las peores tareas, trabajos por debajo de sus habilidades o degradantes), amenazas veladas y directas, aislamiento social, relatos sobre la salud de los empleados.

El acosador se siente impune en sus prácticas en base a tres factores: el secreto, la vergüenza y o miedo de la víctima y los testigos (mudos o impotentes).

Toda la persecución psicológica descrita se desarrolla ante el silencio de los compañeros del trabajador acosado, que en muchos casos son conscientes de la injusticia pero se abstienen de intervenir, en un caso debido a la complicidad con el acosador, en otros casos intentar evitar ser objeto de represalia.

La expresión de las situaciones de acoso psicológico hacia una persona se puede manifestar de muy diversas maneras – e incluso con un alto grado de sofisti-

cación-, a través de distintas actitudes y comportamientos, se distinguen cuarenta y cinco comportamientos hostiles diferentes que pueden ser clasificados en grupos distintos atendiendo a su distinta naturaleza (Cuadro 1).

### **La víctima acosada**

Existen factores de riesgo para ser víctima: personas atípicas, personas demasiado competentes, que se resisten al formateo, sin una red social de apoyo, representantes sindicales, mujeres embarazadas, mayores de 55 años, ..

El acosador identifica a la víctima e inicia el proceso de hostigamiento, se tienen que encargar de que el resto de los compañeros piense como él. En general, los elegidos son buenos profesionales, muy cualificados, pero resultan elegidos porque se rebelan frente a la autoridad o no aceptan el sometimiento. Acostumbran a ser personas abiertas, simpáticas y populares.

Lo más difícil del acoso es detectar cuando comienza y por qué. Generalmente la víctima empieza a percibir agresiones espaciadas, sin darse cuenta de la situación de “acoso” y comienza a sentirse culpable, hasta que el acoso ya es sostenido se consigue el quebrantamiento psicológico, en este momento es más fácil que la víctima cometa errores en su trabajo o que comience a faltar con más frecuencia, factores que el acosador luego utilizará para presentarse como víctima de un “mal empleado”.

A la víctima le suele ser difícil explicar la agresión en un ambiente en general predisposto por el hostigador contra la misma. La víctima carece de pruebas y relatada aisladamente cada agresión resulta anodina. Aparece como demasiado sensible ante “mal entendidos” y “bromas”, y al final el hostigador logra su objetivo, la descalificación de la víctima por su entorno social. Al trabajador sólo le queda abandonar su puesto de trabajo para huir del agresor y sus cómplices.

Siente miedo a las represalias, angustia, rabia ante la injusticia de su situación e impotente para resolver la situación.

La ansiedad, el insomnio, los problemas digestivos y la depresión, hasta graves cuadros de estrés post-traumático y suicidio han sido descritos como efecto del hostigamiento o mobbing.

### **Someter a la víctima**

Diversas son las estrategias para someter a la víctima, entre las que se encuentran:

- Asignar objetivos o proyectos con plazos a que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Quitar áreas de responsabilidad clave, ofreciendo a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar
- Ignorar o excluir, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no-existencia o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste.
- Retener la información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuncia a evaluar periódicamente su trabajo.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos

ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.

- Criticar continuamente su trabajo sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc. Caricaturizándolas o parodiándolas.
- Castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el desempeño del trabajo como una grave falta al deber de obediencia debida a la jerarquía.
- Gritar, chillar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores.
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc. Sustrayendo maliciosamente elementos clave para su trabajo.



Sacado de un anuncio publicitario

“No bajes la guardia. Cualquiera podría ser tu rival”

## ¿Es un problema personal entre empleados o concierne a la empresa?

Naturalmente llega a ser finalmente un problema "personal". Pero en el trabajo nunca debería llegar a serlo.

El acoso laboral no es un problema tan solo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de dirección de la organización.

Tanto las causas como las consecuencias son claramente problemas que competen a la dirección de la empresa que tendría que procurar las necesarias medidas preventivas, a través del Servicio de Prevención, una formación adecuada en resolución de conflictos de sus cuadros y programas de mediación en los casos existentes donde sea factible.

### Lavarse las manos

Las formas de negar o de escape del problema por parte de los que dirigen la empresa son enormemente perversas con las que se pretende ocultar dicho problema:

1. Se argumenta que realizar críticas ácidas o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la "naturalidad" del trabajo
2. Invocar a la naturaleza de toda relación humana y de todo grupo
3. La idea de unos cuantos latigazos ya va bien porque despertará a los indolentes, movilizará a los perezosos, advertirá a los malintencionados y motivará a los pasivos
4. Apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para de este modo no tener que intervenir

### Las fases de un proceso oculto

Los intentos persistentes de intimidar a la víctima y de hacerle parecer cada vez más estúpida y poco profesional no suelen ser inmediatamente evidentes dentro de la organización, por lo que son difíciles de identificar. Dentro de ello, el acoso psicológico suele permanecer oculto o camuflado bajo otros supuestos problemas que son formulados en términos típicos como:

## Marie France Irigoyen "El acosador moral destruye"

La Vanguardia 4 noviembre 2001

**En "el acoso moral" definía al perverso: individuos ávidos de poder.** Sí, gente sin sentimientos que acosa sistemáticamente a sus víctimas. Los seductores y destruyen con sonrisas, jamás se enfrentan directamente.

### Defíneme ahora a las víctimas.

El perverso vampiriza a personas inteligentes y con personalidad. Carente de empatía. Suelen tener mucha lucidez a la hora de juzgar lo que pasa a su alrededor. Lo que todo el mundo funciona de la misma manera y las empresas que.

### Si son personas tan lúcidas ¿por qué se convierten en víctimas?

El problema es que no se defienden bien porque no son ni cínicas ni pragmáticas. El resultado bajo es cada vez menos humano.

### ¿Dónde están las confusiones?

Se confunde el acoso moral con el estrés y la presión laboral. Cuando la presión laboral baja más. Sin embargo, en el acoso moral lo que se pretende es inculcar miedo. En el acoso moral hay mala intención y no la hay en la presión laboral. En el acoso moral hay dos interlocutores que no están de acuerdo y que discuten porque no se quiere resolver ningún problema. Al contrario, lo que se quiere es.

### Dígame cómo podemos estar seguros de que nos están acosando

Cuando sospechamos que somos víctimas, antes de denunciarlo debemos asegurarnos de que está sometiendo a acoso moral. Si es verdaderamente un acosador, una tercera persona para tener un punto de vista ajeno y escribir un informe para reflexionar y para recordarlo en caso que haya que llevarlo a cabo.

### ¿El acoso moral se suele dar entre superior y subordinado?

Lo más común es que se produzca de arriba a hacia abajo, pero se da en cualquier caso el acoso moral que comienza ejerciéndose sobre el acosador lo que pretende es aislar y desestabilizar a la persona asea.

### ¿Y la gente se presta, participa?

La mayoría de las personas somos como corderos que seguimos al poder o porque tenemos al poderoso.

### Denos alguna buena noticia

El acoso moral se puede prevenir, pero es tan difícil. La primera medida es educar a las personas.

### ¿Cuál es su conclusión?

Me he dado cuenta que muchas situaciones de acoso moral es por ignorancia. Por mucho que investiguemos el acoso moral, la figura del acosador es una consecuencia de nuestra investigación en los déficit morales de las teorías del "manejo del poder".

Incompatibilidad de caracteres

Estrés laboral

Problemas de liderazgo

Falta de habilidades sociales

Estilos de mando inapropiados

Estilos de liderazgo de tipo impositivo o autoritario

Falta de experiencia en la dirección

Situación de tensión transitoria por la urgencia de un trabajo o proyecto

Situaciones o problemas familiares de la víctima

## truye con sonrisas”

**poder y sin escrúpulos que utilizan a los otros para ascender.** mas por medio de alusiones, descalificaciones y desprecio. Son gente.

. Gente diferente, o bien más competente o muy atractiva físicamente y lo dicen. En el fondo no son como corderos. El grupo quiere que los asalariados sean dóciles y estén conformes.

**as?**  
s ni perversas. Son personas con humanidad y el mundo del tra-

ndo un directivo o un jefe presiona a una persona es para que tra- impedir que el otro trabaje bien para tener algo que reprocharle. moral. También se crean confusiones en los conflictos. En un con- en con mayor o menor fortuna. En el acoso moral no hay discusión e se pretende es detener la comunicación.

### ando moralmente

debemos intentar hablar con la persona que supuestamente nos or, lo negará descalificándonos. También es importante hablar con diariamente todos los episodios de esa relación. Eso nos servirá los tribunales.

se dan casos de horizontalidad e incluso de acoso ascendente. En un individuo acaba involucrando a más personas, porque el sediciada sumando al mayor número de gente posible..

ia a los que nos parece más fuerte, ya sean porque nos seduce el

medida es introducir en la sociedad el valor moral y el respeto a las

producida por políticas de empresa y por falta de comunicación. Acoso moral nunca va a desaparecer. Creo que deberíamos centrar nagament”.

Aunque cada caso es único y tiene unas características propias dependiendo de los protagonistas y del contexto, en muchos casos suelen darse cinco fases:

- Incidentes críticos: La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto que en un momento dado adquiere mayor proporción. Esta primera fase no constituye propiamente mobbing y suele durar muy poco.
- Acoso y estigmatización: el acoso son determina-

dos comportamientos que tomados aisladamente son anodinos pero la repetición sistemática con propósitos hostiles suele estigmatizar la víctima. Existe una manipulación agresiva y las conductas adquieren una intencionalidad perversa.

- Intervención de los responsables jerárquicos: Debido al proceso de estigmatización es frecuente situar la responsabilidad en la víctima cuando en realidad es el agresor. Los superiores tienden a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados por el agresor. A esto se añade la tendencia natural a terminar rápidamente con el problema y el resultado práctico suele consistir en el atropellamiento de los derechos de la víctima (a ser escuchado, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a la igualdad de trato..) que ve incrementada así su estigmatización como “oveja negra”.
- Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto. Si la persona acosada busca ayuda psicológica es probable que basen el diagnóstico en su estado actual (ansiedad, depresión, obsesión..) y no tengan en cuenta el contexto. Hay pocos especialistas que reconozcan y traten un problema que tiene su origen en la propia organización del trabajo y/o en la personalidad morbosa de los acosadores. Estos diagnósticos incorrectos refuerzan la estigmatización previa de la víctima.
- Pérdida del puesto de trabajo: todo está a punto para que la víctima sea “borrada” del lugar de trabajo. Muchas víctimas no pueden resistir el acoso, desasistidas por la empresa, mal diagnosticadas por los profesionales, sin otra opción profesional dimiten con tal de escapar. En situaciones más extremas pueden llegar al suicidio. Los que resisten entran en una espiral de bajas laborales intermitentes o continuadas, incrementando así la probabilidad de despido.

### **Sí, es posible parar a los acosadores en el trabajo. Medidas preventivas**

En las actuaciones preventivas se requieren cambios en la actuación empresarial y una acción decidida de la representación sindical.

#### Empresa

- Incorporar a la Evaluación de Riesgos Psicosociales la detección del mobbing
- Formación directiva en gestión de conflictos y habilidades de trabajo en equipo
- Establecer canales de detección y actuación
- Acordar protocolos de prevención en la empresa

### **Código de conducta del Banco Central Europeo**

Art. 2.1 Igualdad de trato y prohibición de cualquier forma de discriminación. “El BCE no tolerará el acoso sexual o psicológico ni los actos de intimidación del tipo que sean”  
“...Los destinatarios deberán mostrar consideración y respeto para con los demás y abandonar cualquier actitud estimada ofensiva por otra persona a la primera indicación de ésta. Los destinatarios no sufrirán ningún tipo de perjuicio por impedir o denunciar actos de acoso o intimidación”.

#### **Sindicales**

- Evitar caer en estigmas como: es una cuestión personal, no se puede hacer nada sino cambia la organización
- Formación sindical: detección, seguimiento y actuación
- Actuaciones divulgativas que permitan sensibilizar a los trabajadores
- Concretar, en cada caso, mecanismos de “ayuda mutua”, en un principio con discreción, para no violentar a la víctima y con posterioridad publicitándolo recabando apoyo social

#### **Como actuar**

- Identificar el acoso. Tomar nota de las provocaciones y agresiones. Actuar contrarrestando la información perversa. Aclarar minuciosamente los roles e instrucciones en el trabajo si es preciso por escrito certificado (prueba).
- Activar la intervención de la empresa y garantizar testigos. Es muy conveniente buscar testigos. Esto es posible al inicio del acoso. Después el perverso se encarga de descalificar a la víctima en su entorno.
- Lo antes posible poner, la situación, en conocimiento del Delegado de Prevención para que este actúe ante la dirección de la empresa y se ponga en marcha el Servicio de Prevención y el Servicio Médico de Empresa
- Poner en marcha mecanismos de apoyo personal y sindical a la persona agredida
- Defenderse contra el agresor y proteger la salud. En caso que la acción del acosador no pueda contrarrestarse, solicitar la baja de origen laboral. En caso negativo recurrir la decisión de la mutua ante el INSS. Ponerse en manos de un psiquiatra o psicólogo clínico del centro de Salud para resistir psicológicamente el acoso. Estar de baja el tiempo necesario, siempre que ayude, a superar el trastorno mental y saber cómo enfrentarse al acosador/a
- Denunciar ante la Inspección de Trabajo como paso previo a la judicialización (social, penal o civil) del caso

#### **Recursos**

<http://mobbing.nu>

El acoso moral en el trabajo  
Marie-France Hirigoyen  
Paidós

Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el Trabajo  
Iñaki Piñuel Zabala  
Sal Terrae

El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing  
NTP-476  
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo  
[www.mtas.es/insht](http://www.mtas.es/insht)