

## UN PROCESO LESIVO: EL 'MOBBING'. II A HARMFUL PROCESS: 'MOBBING'. II

DrC Nino Pedro del Castillo Martín<sup>1</sup>  
DrC Pedro Juan Almirall Hernández<sup>2</sup>

### RESUMEN

En esta revisión se exponen algunas reflexiones acerca este proceso sobre la base de las cuatro fases del desarrollo del problema (conflicto, *mobbing*, intervención desde la empresa y marginación o exclusión de la vida laboral), así como se examinan las consecuencias que provoca en el trabajador, en la organización del trabajo, en el núcleo familiar y social, y en la comunidad. Por último, se debate sobre la evaluación e intervención a aplicarse.

**Palabras clave:** *mobbing*, riesgo psicosocial, hostigamiento psicológico laboral

### ABSTRACT

In this review it is exposed some reflections regarding this process and the analysis of the four states of the problem: (conflict, *mobbing*, the enterprise intervention and the exclusion of the work life). The consequences that this process provokes in the worker, at the work organization, in the family, in the social development and in the community are also examined. At the end, it is carried out a debate about the evaluation and the intervention to be applied.

**Key words:** *mobbing*, psychological risks, harassments at the workplace

### INTRODUCCIÓN

Un trabajo anterior también publicado en esta Revista Cubana de Salud y Trabajo lo dedicamos a discutir sobre el concepto de *mobbing*, en tanto proceso lesivo en el ambiente laboral. En él expusimos algunas reflexiones sobre sus formas de expresión (acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado, acciones contra el ejercicio de su trabajo, manipulación de la comunicación o de la información para con la persona afectada y situaciones de inequidad), así como también sobre sus características y origen. Quedaron algunos aspectos relevantes por abordar, esto es, cómo evoluciona este proceso, por cuáles fases transita, qué consecuencias provoca en el trabajador, en la organización del trabajo, en el núcleo familiar y social y en la comunidad, y cómo puede procederse en lo relativo a la evaluación e intervención. En tales asuntos se centra la revisión que aquí presentamos.

### DESARROLLO DEL PROCESO LESIVO

Al constituir el *mobbing* un problema que se da a lo largo del tiempo, es posible encontrar distintas etapas en su evolución. Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral<sup>1</sup>, que son las siguientes:

- Fase de conflicto
- Fase de '*mobbing*'
- Fase de intervención desde la empresa
- Fase de marginación o de exclusión de la vida laboral

#### • Primera fase o fase de conflicto

En cualquier organización laboral, la existencia de conflictos resulta algo esperable, bien por motivos de organización del trabajo (en una empresa se encuentran personas y grupos cuyos objetivos e intereses están frecuentemente enfrentados), o bien por problemas interpersonales (los comportamientos, actitudes, formas de relación, estilos de vida, etc. de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar fricciones). Si bien los conflictos son un acontecimiento común en la vida de relación, gran parte de ellos se resuelven de forma más o menos satisfactoria; bien por la resolución definitiva del conflicto, por el cambio de las circunstancias que lo provocaban, o porque vayan remitiéndose con el tiempo. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico, dando paso a la segunda fase. De manera que la diferencia entre la presencia de conflictos dentro de límites normales con las situaciones de *mobbing*, es que esos conflictos se dan de forma puntual y aislada, resolviéndose en la mayoría de los casos en un breve periodo de tiempo, en tanto el *mobbing* supone un proceso en el que las conductas destructivas se producen de forma repetida y durante un periodo de tiempo prolongado.

<sup>1</sup> Licenciado en Psicología. Doctor en Ciencias Psicológicas. Investigador Titular. Vicedirección de Investigaciones y Docencia. Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores, La Habana, Cuba

<sup>2</sup> Licenciado en Psicología. Doctor en Ciencias Médicas. Investigador Titular. Profesor Auxiliar. Vicedirección de Investigaciones y Docencia. Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. La Habana, Cuba

#### Correspondencia:

DrC Nino Pedro del Castillo Martín  
Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores  
Calzada de Bejucal km 7½, Apartado 9064, Arroyo Naranjo, Ciudad de La Habana 10900, Cuba  
E-mail: nino@infomed.sld.cu

- **Segunda fase o fase de *mobbing* o de estigmatización**

Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente sobre el objeto del *mobbing* (con la frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición). Lo que al comienzo tal vez fuera un conflicto entre dos personas, puede llegar a ser un conflicto de muchas personas contra una, con la adopción de comportamientos hostigadores grupales. La prolongación de esta fase es debida a actitudes de evitación o de negación de la realidad por parte del trabajador, otros compañeros no participantes, sindicatos, e incluso la dirección. La indefensión, la inhibición del afectado a la hora de denunciar estos hechos, la dificultad probatoria y las carencias del sistema judicial, permiten la prolongación en el tiempo de esta fase que, según los estudios de Leymann en Suecia, tiene una duración de 1,3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase <sup>2</sup>.

- **Tercera fase o fase de intervención desde la empresa**

Se produce la intervención de la dirección de la empresa en el conflicto, que puede ser de dos formas:

- *Solución positiva*, en que la empresa inicia una investigación del conflicto, descubriendo la estrategia de hostigamiento y pone en marcha los mecanismos necesarios para que no se vuelva a producir, sancionando al hostigador.
- *Solución negativa*, en la que la dirección suele ver a la víctima como “el problema”, aceptando los prejuicios proyectados por el acosador, y cometiendo lo que se conoce como “error en la atribución” por el que tienden a elaborar explicaciones basadas en las características individuales de la víctima, en lugar de en los factores del entorno. Esto contribuye a estigmatizar a la víctima, ya que la dirección se une al entorno que acosa a la víctima de forma activa o pasiva.

En esta fase, y dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la empresa, se tomará una serie de medidas desde algún escalón jerárquico superior (el departamento de personal, el servicio médico o la dirección de la empresa), encaminadas a la resolución positiva del conflicto (cambio de puesto, fomento del diálogo entre los implicados, etc.), o, más habitualmente, medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo así a la mayor culpabilización y sufrimiento del afectado. Estas medidas van desde las bajas médicas sucesivas, que conllevan el alargamiento o el aplazamiento del conflicto, hasta la separación del trabajador afectado o la pensión por in-

validez permanente. De adoptarse medidas de esta naturaleza, el resultado es la cuarta fase del proceso.

- **Cuarta fase o fase de marginación o exclusión de la vida laboral**

En este periodo el trabajador compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja, o queda excluido definitivamente del centro laboral con una pensión de incapacidad, contribuyendo a las cargas económicas y sociales del Estado con unas magnitudes nada desdeñables, si atendemos a los datos que sobre el impacto económico en Suecia presenta Leymann <sup>2</sup>. Obviamente, el desarrollo de todas estas fases implica la no resolución del problema en ninguna de ellas.

## CONSECUENCIAS

Las consecuencias del *mobbing* pueden ser de distinta naturaleza y afectar varios ámbitos. Son muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo social:

- Para el trabajador afectado
- Para la organización del trabajo
- Para el núcleo familiar y social
- Para la comunidad

- **Para el trabajador afectado**

*A nivel psíquico*. La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado es la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. También pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención. Los diagnósticos médicos relativamente compatibles son síndrome de estrés postraumático <sup>3</sup> y síndrome de ansiedad generalizada. Este tipo de proceso puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

Leymann establece como cuadros psiquiátricos hacia los cuales puede conducir el desarrollo y la profundización de los efectos ocasionados por el *mobbing*, el Trastorno por Estrés Postraumático (Cód. CIE-10: F43.1; DSM-IV: 309.81) y el Trastorno por Ansiedad Generalizada (Cód. CIE-10: F41.1; DSM-IV: 300.02) <sup>4</sup>. Sin embargo, la excesi-

va duración o magnitud de la situación de *mobbing* puede dar lugar a enfermedades más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, individuos con trastornos paranoides e, incluso, suicidas.

Piñuel<sup>5</sup> propone el “Síndrome de Estrés por Coacción Continuada” (SECC) para referirse a la patología que presentan las personas que sufren hostigamiento psicológico. Este síndrome presenta características comunes al Trastorno por Estrés Postraumático, algunas de las cuales cumplen las víctimas de acoso, siendo en este caso el acontecimiento traumático la situación de acoso. Algunos de los criterios para este Síndrome de Estrés por Coacción Continuada, tomados de Piñuel<sup>5</sup>, son:

A. La situación de estrés prolongado (crónico) es efecto de una amenaza continuada consistente en:

- pérdida del trabajo
- ruina de la carrera profesional
- pérdida de la propia salud
- pérdida del sustento físico
- pérdida de la relación matrimonial
- pérdida de la propia familia

A1. Uno de los síntomas clave que produce el estrés mantenido del acosado es la depresión reactiva.

A2. La víctima de acoso o psicoterror laboral no suele ser consciente de él.

B1. Suelen presentarse en las víctimas insomnio y pesadillas vívidas.

B2. Los acontecimientos típicos de acoso son continuamente revividos por la víctima, sin descanso, ni en el sueño, ni en la vigilia.

B3. Se desencadena miedo, horror, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier asociación consciente o inconsciente con las manifestaciones de acoso.

B4. Se producen ataques de pánico, palpitaciones, temblores, sudoración, escalofríos.

B3 y B4 son criterios que revelan en la víctima una inmediata paralización física y psicológica ante la mera idea de tener que hacer frente a los acosos del agresor.

C. Entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) y otros órganos. Se trata de la somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima especialmente sentir alegría.

C1. La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado.

C2. Dificultad o imposibilidad de emprender un trabajo en el campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso.

C3. Deterioro de la memoria e incapacidad para re-

cordar detalles que previamente no revestían dificultad.

C4. Focalización de la víctima en el acoso o psicoterror laboral padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsamiento de todas las demás esferas vitales de su persona.

C5. Aislamiento, retirada e introversión. La víctima prefiere estar a solas y evita el contacto social.

C6. Anhedonia o incapacidad emocional de experimentar alegría, y amortiguamiento de la afectividad hacia otras personas.

C7. Melancolía y sensación de pérdida de sus posibilidades laborales.

D1. A pesar de la fatiga continua, conciliar el sueño se revela en la víctima como algo casi imposible. Si se consigue dormir, el sueño no es reparador.

D2. La víctima está permanentemente irritada y “explota” por la cosa más nimia, especialmente ante estímulos o acontecimientos irrelevantes.

D3. La capacidad de concentración se ve afectada de tal manera que impide a la víctima de modo efectivo preparar su defensa legal, estudiar, trabajar o incluso dedicarse a buscar otro trabajo.

D4. Hipervigilancia.

D5. Hipersensibilidad a la crítica.

E. La recuperación de la experiencia de acoso y de sus secuelas por el estrés mantenido en el tiempo suele requerir entre dos y cinco años. Sin embargo, algunas víctimas no se recuperan jamás, por no encontrar apoyos suficientes o, sencillamente por no resistir psicológica o físicamente las consecuencias.

F. Para muchas víctimas, la vida social se termina y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar a trabajar.

Estos autores<sup>5</sup> establecen el paralelismo entre el Síndrome de Fatiga Crónica y el de Estrés por Coacción Continuada, ya que ambos comparten la sensación de intenso cansancio y fatiga, que no ceden con el descanso, llegando a afectar la vida laboral.

**A nivel físico**, podemos encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicosomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos.

**A nivel social**, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresor/es.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada,

pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda, etc.) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

Desde el punto de vista laboral, posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* sería el abandono de la organización; sin embargo, en muchos casos ésta no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo y, de otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

#### • Para la organización del trabajo

Una revisión de artículos de Leymann<sup>2</sup>, Piñuel<sup>5</sup>, Pérez Bilbao<sup>6</sup> y de Comisiones Obreras<sup>7</sup>, nos permite apreciar algunos de los efectos que se presentan en el rendimiento, en el clima social y en la accidentabilidad. Veámoslos sucintamente.

**Sobre el rendimiento:** Es un hecho cierto que tener trabajadores víctimas de este tipo de proceso afecta al desarrollo del trabajo, pues al distorsionarse la comunicación y la colaboración entre colaboradores, se interfiere en las relaciones que éstos deben establecer para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc. Por otra parte, se producirá un aumento del ausentismo de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo, ya que, previsiblemente, el trabajador intentará cambiar de trabajo.

**Sobre el clima social:** Distintos procesos (como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales, etc.) que se tejen en el clima social en una organización de trabajo, se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo.

**Sobre la accidentabilidad:** Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente la accidentabilidad (accidentes por negligencias o descuidos).

#### • Para el núcleo familiar y social

El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiá-

trico, con o sin adicción a drogas.

#### • Para la comunidad

Según los estudios de Leymann<sup>2</sup> sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: la pérdida de fuerza de trabajo, costos de asistencia a enfermedades, costos de las pensiones de invalidez, etc. En el 2003 Europa gastaba alrededor de 20 millones de euros al año a causa del *mobbing*<sup>8</sup>.

### EVALUACIÓN

A la hora de evaluar este problema puede valorarse su prevalencia; es decir, cuántos trabajadores de una organización de trabajo se ven afectados por una o varias de las situaciones descritas, en la duración y frecuencia especificadas.

También se pueden valorar el tipo y magnitud de las consecuencias que está experimentando y la relación de estas consecuencias con las situaciones de *mobbing*.

Dado que el tipo de situaciones descritas originan estrés, los instrumentos utilizados para evaluar algunas de las consecuencias derivadas del *mobbing* son diversos cuestionarios específicos destinados a evaluar sintomatología psicósomática generada por procesos estresantes, como el Cuestionario General de Salud (GHQ de D. Goldberg).

La aplicación de cuestionarios, aunque puede que no resulte el medio más adecuado para evaluar todos los extremos de este proceso, constituye un medio para poner de manifiesto las dimensiones de este tipo de problemática, o servir como pruebas de *screening*. El más reconocido cuestionario para evaluar el *mobbing* es el que estructuró Leymann<sup>9,10</sup>.

### INTERVENCIÓN

Ante este tipo de problema, el trabajador afectado siente con mayor intensidad, tal vez más que ante otro tipo de problemas, la necesidad de buscar apoyo social. El tratamiento de este tipo de proceso en el ámbito laboral suele recaer sobre algún compañero del afectado o sobre el médico de la empresa, que debe realizar tareas de asesor, procurándole apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) al afectado o facilitándole medicaciones (tranquilizantes, antidepresivos, etc.). No obstante, el grueso de este problema suele recaer en ámbitos extramédicos donde generalmente suele tratarse la mayor parte del problema.

Al hablar de apoyo social nos referimos a relaciones humanas de colaboración que se establecen en diferentes escenarios de contactos interpersonales, entre los cuales se encuentra el centro laboral. Se han descrito cuatro tipos: a) el informacional (comunicar información útil para otra persona), b) el afectivo (con-

ceder y demostrar afecto y comprensión), c) el de consideración (relacionado con el respeto y valoración de la situación del otro) y d) el instrumental (relativo a las ayudas prácticas prestadas por unas personas a otras). Su efecto principal reside en la cooperación efectiva para obtener un objetivo, en tanto su efecto protector se deriva de su condición como recurso al cual poder acudir. Puede provenir de diferentes personas; en el trabajo se destacan los apoyos de colegas y de los superiores.

Resulta utópico pensar que una organización, por compleja y bien organizada que esté, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos de todo tipo que se pueden dar. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos, es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización. Existen distintos medios más o menos adecuados para evitar, prevenir y resolver problemas a nivel laboral, y la falta de existencia de una sistematización adecuada de estos medios puede llevar a consecuencias de magnitud similar a las del fenómeno que aquí se trata.

Sería conveniente la planificación y el diseño de las relaciones sociales en la empresa, aún teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de indeterminación. Este diseño tiene que atender no solamente a los circuitos de relaciones dependientes del trabajo, sino a las relaciones interpersonales independientes del trabajo. Así, medios como el entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos tienen que estar dirigidos a todas las dimensiones sociales posibles en una empresa. Otros de los medios consisten en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, así como tener en consideración componentes esenciales de la cultura de la empresa en el proceso de la selección de personal.

Para intervenir en el proceso descrito, otro medio lo constituyen los servicios de psicología. El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la psicología, puede resultar adecuado. Este tipo de servicio podría desarrollar tareas tales como el tratamiento de problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de estos problemas psicosociales.

La prevención debería atender a las deficiencias del diseño del trabajo (proporcionar un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía temporal, etc.), al comportamiento de los líderes (deberían desarrollarse habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer las características del *mobbing* para su reconocimiento temprano), y a la protección de la posición social de la persona (desarrollando reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y que prevea sistemas de mediación y(o) arbitraje).

En resumen, la implicación de todos los estamentos de la empresa en el estudio y la prevención de este tipo de fenómenos, como este del psicoterror laboral, será fundamental si se pretende continuar con la mejora de las condiciones de trabajo y salud.

No obstante todo lo anterior, consideramos que es necesaria una mayor profundización en el tema tanto de cara al desarrollo de instrumentos para su medida y para su estudio, como para el desarrollo de estrategias de control adecuadas.

El profesor Leyman, con frase lapidaria, nos dice que “*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 por un tribunal*”<sup>2</sup>.

En el escenario del acoso psicológico intervienen, como mínimo: acosador, víctima, cómplices y empresa. La participación de cada uno de ellos acarrea ciertas responsabilidades para evitar la presencia o continuación del proceso.

Si estamos de acuerdo en que existen varios participantes y responsables en el proceso de acoso psicológico, el afrontamiento y control del fenómeno depende también de todos y cada uno de ellos. Exponemos algunas sugerencias para dos de los participantes considerados esenciales: la víctima y la empresa, no por considerar secundarios al resto, sino más bien porque estos dos son (al margen de que pueda haber un ordenamiento jurídico oportuno) los que más pueden intervenir en su prevención y sanción. Uno de ellos, la víctima, por las repercusiones que tiene sobre su salud, y el otro, la empresa, por las repercusiones económicas y sociales que puede suponer el ambiente que genera.

Fornés<sup>11</sup> recomienda que se tenga definido un protocolo de actuación cuando se de un proceso de este tipo. Señala esta autora que dicho protocolo podría incluir:

- Desarrollo de un estudio realizado por expertos (preferentemente externos a la empresa) para detectar objetivamente los factores y personas intervinientes en el fenómeno.
- Entrevistar a las personas en conflicto (por separado) para escuchar sus exposiciones. Nunca confrontarlas, esto no haría más que favorecer los objetivos del acosador.
- A veces es suficiente una llamada al acosador exponiéndole el problema para que deponga su actitud. No olvidemos que estas personas son muy temerosas de que se descubra su perversión.
- Vigilar el ambiente donde se produce el acoso para asegurar que no tenga continuidad. A veces, cuando los acosadores se saben descubiertos, utilizan sutiles estrategias o a los mismos cómplices para continuar más duramente su hostigamiento, haciéndose las víctimas y poniendo a los cómplices en contra de la verdadera víctima.
- En el caso de persistir el acoso, proceder al tipo de sanción establecida, ya sea en el plan estratégico, en

el Código del Trabajo o en cualquier otro ordenamiento jurídico. También es aconsejable cambiar de puesto de trabajo al acosador para que no siga intoxicando el ambiente. En algunos casos, especialmente cuando hay más de un acosador o los cómplices están muy implicados, y una vez oída a la víctima, puede ser aconsejable cambiar a ésta de puesto de trabajo.

Por otro lado resultan de interés las sugerencias de Román<sup>12</sup> en torno a la prevención de este proceso lesivo. Este autor afirma que son necesarios los siguientes puntos de partida:

- Identificación de individuos afectados y de potenciales perjudicados de los procesos de *mobbing*.
- Caracterización del proceso de *mobbing* en el contexto de la organización laboral en cuestión.

Posteriormente, -continúa afirmando- las siguientes acciones que se tomen han de tener en cuenta:

- Capacitación de directivos de diverso nivel acerca de las condiciones generadoras de *mobbing*, sus características, efectos a nivel individual y organizacional, así como consecuencias nocivas a más largo plazo.
- Capacitación de directivos en técnicas de resolución de conflictos.
- A nivel individual, en los casos de personas o de pequeños grupos en riesgo de *mobbing*, sesiones de entrenamiento asertivo y de solución de conflictos individuales pueden fortalecer el yo y favorecer un mejor afrontamiento de las situaciones interpersonales nocivas.
- Establecimiento de medidas institucionales para la prevención y para la acción en procesos de *mobbing* y correspondiente información a directivos y empleados.
- Involucración de las organizaciones de trabajadores en la evitación de las condiciones generadoras de *mobbing*.
- Ofrecer posibilidad de consulta por especialista a trabajadores con quejas de *mobbing*.
- Evitación a toda costa por la organización y por todos los elementos comprometidos en su dirección, de la estigmatización de las personas afectadas y su adecuada remisión en dependencia de la magnitud de los efectos.
- Si el caso fuera tal en que se aprecian lesiones al equilibrio psíquico que lesiona manifiestamente el funcionamiento social del sujeto, se valorará la pertinencia de atención clínica especializada y del alejamiento al menos temporal del centro trabajo.

Este proceso lesivo presente en ambientes laborales, el *mobbing*, no solo puede alterar el bienestar psicológico, sino, a la vez, constituir un factor de riesgo psicológico laboral para ciertos trastornos psiquiátricos así vinculados etiológicamente a las condiciones

de la actividad laboral<sup>12</sup>.

Frecuentemente la respuesta a la violencia en el trabajo es limitada, episódica. Sin embargo hay una creciente conciencia de que no debe ser así, de que no es un problema individual sino estructural, que es un asunto que se debe ver como estratégico y en el que intervienen factores sociales, económicos, organizacionales y culturales.

Consecuentemente, la respuesta al fenómeno del *mobbing* debe estar dirigida a las causas más que a los efectos. Al respecto, la importancia de un enfoque preventivo y sistemático es creciente. Algunas de las medidas que pueden producir resultados más permanentes incluyen:

- Estructurar programas antiviolencia, particularmente a nivel de empresa.
- Elaborar programas de entrenamiento para dirigentes y trabajadores expuestos a la violencia.

A su vez, se está tornando claro que el estrés y la violencia no sólo interactúan entre sí, sino con otros problemas de salud mayores como el consumo de alcohol, las drogas, el tabaquismo y el VIH/SIDA<sup>13</sup>. Estos problemas son, en conjunto, responsables de un gran número de accidentes ocupacionales, de enfermedades y de discapacidades en el trabajo y en la sociedad. Se trata de problemas que afectan a todos los sectores, a todos los países, a todas las categorías de trabajadores.

En los dos artículos sobre este tema que en esta Revista hemos publicado, hemos examinado algunas de las formas de expresión, características, origen, desarrollo, consecuencias que provoca, así como algunos elementos sobre la evaluación e intervención a aplicarse en situaciones de *mobbing*. Otras aristas requieren también de nuevos estudios, como las características personalógicas de las víctimas, tema en que los estudios ofrecen resultados contradictorios<sup>5,14-17</sup>; diversas investigaciones sobre *mobbing* han intentado encontrar la posible existencia de características que predispongan a las personas a ser víctimas, sin poder hallar un "perfil de víctima"<sup>15</sup>, en tanto sí hay acuerdo entre los autores en que cualquier persona puede ser víctima de *mobbing*, si se dan las condiciones adecuadas: "*cualquier persona puede ser víctima, únicamente debe ser percibida por el agresor como una amenaza y encontrarse en un entorno laboral favorable para la aparición del acoso*"<sup>18</sup>.

Es evidente que las situaciones de violencia han sido un hecho constante en las diferentes culturas y sociedades; no obstante, la incidencia de hostigamiento psicológico tanto en los países desarrollados como en los en desarrollo, así como su relación con nuevas y viejas patologías, en algunos casos incapacitantes para la persona, pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas, tanto preventivas como de afrontamiento, para garantizar la máxima preconizada por la OMS de "*salud para todos y aumento de calidad de vida*".

## BIBLIOGRAFÍA

1. Leymann H. Mobbing. París: Seuil; 1996.
2. Leymann H. The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5(2):165-84.
3. González de Rivera JL. (2000). El síndrome del acoso institucional. *Tribuna*. <http://www.diario-medico.com>
4. Leymann H. *The Mobbing Encyclopaedia*. <http://www.leyman.se/English/32100e,32111e,32120e,32130e>.
5. Piñuel I. Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Térrea; 2001.
6. Pérez Bilbao J. Mobbing, violencia física y acoso sexual. Riesgos derivados de las relaciones interpersonales en el trabajo. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; 2001.
7. Comisiones Obreras. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Cuadernos sindicales. Madrid: Comisiones Obreras; 2002.
8. Fornés J. Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidades y control. Fuente: *Interpsiquis*. 2003; (2003).
9. Leymann H. Handbok for anvindning av LIPT - formuliret for kartläggning av risker for psykiskt void i arbetsmiljon [The LIPT questionnaire-a manual]. Stockholm: Violen. H Leymann (1992) Frdn mobbning till utslagning i arbetslivet [From mobbing to expulsion in work life]. Stockholm: Publica; 1990.
10. Leymann H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [Mobbing-psychoterror at work places]. Reinbek: Rowohlt Verlag; 1993.
11. Fornés J. Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidades y control. Fuente: *Interpsiquis*. 2003; (2003).
12. Román J. Salud mental y trabajo. Folleto. Impresión ligera. La Habana: INSAT; 2000.
13. Gold D. Managing psychosocial issues at work, an ILO Safe work activity. *African Newsletter on Occupational Health and Safety* 2002;12(1).
14. Saéz MC, García-Izquierdo M. Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing. En: Buendía J, Ramos F, Coordinadores. Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide; 2000.
15. González de Rivera JL. El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Madrid: Espasa Calpe; 2002.
16. Hirigoyen MF. El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Paidós; 1999.
17. Pérez Bilbao. J. Mobbing, violencia física y acoso sexual. Riesgos derivados de las relaciones interpersonales en el trabajo. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; 2001.
18. Mena U. Mobbing. Psicoterror en el trabajo. *El Semanal*, 19 de Noviembre: 20-26; 2000.

**Recibido:** 27 de septiembre de 2004 **Aprobado:** 11 de enero de 2005