

# AFRONTAMIENTO DEL MOBBING

Ángel Martínez Moreno

## 1.- INTRODUCCIÓN

Entre los riesgos psicosociales el *mobbing* ocupa un lugar peculiar fundamentalmente debido a dos cuestiones que lo diferencian de otros que sí se encuentran claramente reflejados en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Por una parte el acoso laboral no existe como tal entre los riesgos laborales aunque sí que se le considere así, de forma tácitamente consensuada, entre los expertos. En este sentido ha de tenerse en cuenta que lo que efectivamente existe legalmente son dos fenómenos asociados a la situación o a las consecuencias del *mobbing*: por una parte la posibilidad de que en el proceso se puedan identificar situaciones de discriminación (por sexo, edad, religión, etc.) y que se produzca un riesgo para la salud física o psicológica de la persona.

En segundo lugar el *mobbing* ha de entenderse, a diferencia de la mayoría de los riesgos psicosociales como un conflicto en sí mismo. En otros riesgos el conflicto puede encontrarse presente, pero lo que se considera fundamentalmente es la consecuencia del mismo. En el caso del *mobbing* el propio conflicto forma parte del riesgo psicosocial.

Aunque no es necesaria la justificación de la necesidad de combatir el *mobbing* pueden aportarse al menos 4 categorías de motivos:

- Porque se opone al desarrollo de la civilización.
- Porque la hostilidad interpersonal puede generar deficiencias en el bienestar psicológico de las víctimas, provoca estrés y puede llevar a la enfermedad.
- Porque el acoso produce costes financieros en términos de absentismo, mayor rotación del personal, disminución de la confianza y el compromiso organizativo, mayores deficiencias en la coordinación de recursos, etc.
- Porque genera costes a toda la sociedad.

## **2.- EL MOBBING COMO CONFLICTO IMPRODUCTIVO**

El conflicto es un fenómeno inherente a la sociedad, a las organizaciones sociales y, por tanto, a las empresas y a las organizaciones laborales. Naturalmente el conflicto, pese a considerarse como un elemento generalmente negativo puede presentar, en ocasiones, consecuencias positivas, como por ejemplo

- La incorporación de innovaciones,
- La clarificación de las relaciones de poder,
- El aumento de la competencia,
- La reflexión sistemática sobre la organización,
- etc.

Donde hay diferencias de opinión, de puntos de vista y de intereses entre individuos o entre grupos aparece el caldo de cultivo del conflicto. El conflicto aparece especialmente cuando no existen mecanismos que permitan acceder a la resolución de las diferencias o a la satisfacción de intereses contrapuestos, a través de métodos alejados de la confrontación.

La presencia de instrumentos de diálogo y de negociación, así como la construcción y mantenimiento de climas sociales adecuados puede llegar a permitir la consecución de mejores resultados en cuanto a innovación, clarificación de relaciones de poder, aumento de la competencia y reflexión sistemática acerca de la organización, sin necesidad de recurrir al conflicto, de modo más económico y menos destructivo.

El *MOBBING* es un tipo de conflicto completamente improductivo, incapaz de producir ninguna de las consecuencias positivas que, aunque indirectamente, pudieran derivarse de los conflictos en las organizaciones:

- No produce innovaciones útiles.
- Destruye el sentido funcional que pudiera tener la existencia de diferentes niveles jerárquicos.
- Impide la aplicación eficaz de los conocimientos y habilidades de las personas.
- Se focaliza la atención en la defensa y el ataque personales y no en la organización.
- Etc.

El concepto de *mobbing* (*to mob*, asaltar, atacar) fue introducido por K. Lorenz. El *mobbing* se plantea aquí como una forma de organización de los miembros más débiles de un grupo de animales para atacar a un miembro más fuerte.

LEYMANN, en los años '80 incorpora el concepto de PSICOTERROR entendido como el encadenamiento de conductas hostiles consumadas por una o varias personas hacia una tercera persona objetivo.

La hostilidad se manifiesta de múltiples formas, entre las que son más habituales encontramos: la ocultación de información necesaria para el desempeño de la actividad laboral o el cumplimiento de los objetivos, la desautorización o el menosprecio en público, la asignación de trabajos imposibles de realizar, la exigencia de llevar a cabo actividades que infravaloran las capacidades de la víctima, la demanda continuada de rendimientos extremos, etc.

El *mobbing* es generalmente un conflicto de índole colectiva que difícilmente afecta sólo a dos individuos y que suele implicar a un conjunto mayor de personas. No puede olvidarse que el *mobbing* requiere, en muchas ocasiones, la intervención activa o pasiva de otras personas además del acosador/a. Sin la complicidad (que no denuncia, que no apoya, que no enfrenta) muchos casos de *mobbing* resultarían inviables en la práctica.

**MOBBING: conducta, hostil, agresiva e intimidatoria que se realiza habitualmente, aunque no de forma exclusiva, por parte de alguien que ocupa una posición jerárquica superior de forma reiterada (sistemática) y persistente (más de 6 meses)**

#### **CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL MOBBING:**

- **Intencionalidad**, la conducta de acoso tiene el propósito de dañar al otro.
- **Repetición** de las conductas de acoso de forma sistemática
- **Duración** de al menos 6 meses
- **Asimetría de poder**, sea este formal o informal. Por ello puede producirse también situaciones de acoso hacia un superior por parte de un grupo.
- **Agresión.**

La temporalidad es muy importante dentro del proceso de psicoterror.

La ratio entre intensidad/tiempo (definida la intensidad como número de reprimendas, obstaculizaciones, ridiculizaciones, intromisiones, agresiones

físicas o psicológicas) es un indicador importante a la hora de diagnosticar un posible caso de *mobbing*.

Las acciones que describen el proceso por el cual un sujeto es sometido a acoso también son muy importantes, van desde la omisión pasiva hasta la agresión directa.

El hostigamiento por omisión consiste en no permitir el acceso a recursos fundamentales para el desarrollo del trabajo, con el fin de acusar al trabajador de no desempeñar su tarea con eficiencia. En el polo inverso se encuentra la sobrecarga de trabajo (tal vez camuflada en un ascenso o en el cambio de puesto), junto a la demanda de objetivos imposibles (por los plazos etc).

Otros tipos de hostigamiento más directos incluyen las reprimendas en público o privado, el menosprecio sistemático por el trabajo de la persona, la intromisión constante en las labores... son prácticas dirigidas a generar indefensión aprendida y destruir la autoestima de la persona (y así su vida laboral).

Los indicadores del hostigamiento se pueden hallar a través del análisis de las prácticas directivas, así como del funcionamiento general de la organización.

Son difíciles de describir, más todavía de observar, debido principalmente al secretismo en las actuaciones de los acosadores.

Podrían resumirse las siguientes acciones concretas:

- Dejar temporadas sin nada que hacer a la persona.
- Darle tareas rutinarias carentes de interés.
- Criticar constantemente el trabajo e incluso la personalidad o el estilo de vida del trabajador (generan inseguridad e indefensión)
- Expectativas negativas (profecía autocumplida) acerca de un trabajo concreto o incluso de la capacidad de desarrollar cualquier tipo de trabajo.
- Omisión de la propia persona (hacer el vacío), fingir que no existe.
- Supresión de la comunicación con otros compañeros (aislamiento)
- Manipulación de su trabajo, suministro de información distorsionada, etc.
- Restricción de la formación o capacitación.
- Difusión de calumnias, rumorología
- Distorsión de la capacidad del desempeño mediante evaluaciones negativas.
- Amenazas disciplinarias (renovación, cambio de puesto, etc..)
- Cambio continuo del puesto de trabajo.
- Sobrecarga de trabajo, demanda de objetivos inalcanzables.
- Impedimentos para acceder a sistemas de seguridad necesarios.
- Generación de gastos adicionales (transporte, etc.).
- Castigo de las iniciativas personales.
- Interrupciones constantes sobre la víctima cuando habla.

- Intimidación verbal o física, en horas de trabajo e incluso fuera de el horario convencional (teléfono, e-mail, etc.).

### **TRES FACTORES QUE PROVOCAN LA PERMISIVIDAD Y LA TOLERANCIA SOCIAL AL MOBBING:**

- 1.- Las actividades del *mobbing* aparecen como “naturales” en las organizaciones laborales y son consideradas en muchas ocasiones como formas habituales de las relaciones laborales: críticas, burlas, comentarios cínicos, broncas, etc.
- 2.- La consideración de que el conflicto interpersonal es inevitable y por tanto es también irremediable que existan abusos de poder.
- 3.- Es necesario mostrarse exigente con el personal. Una cierta exigencia y presión resultan inevitables e incluso deseables.

### **ALGUNOS CONCEPTOS VINCULADOS AL MOBBING.**

**BOSSING.** Un directivo de rango superior dirige de forma sistemática actividades de acoso a través de otros mandos intermedios como instrumento para liberarse de personas que le resultan molestas o inconvenientes.

**BULLYING** (Bully \_\_\_abusón). Un apersona en solitario o como jefe de un grupo someten a acoso físico y verbal a una persona. Especialmente en centros educativos y entre niños y adolescentes.

**HARASSMENT** (hostigamiento insistente) en la NTP 476 (Nota Técnica de Prevención) se plantea como equivalente al *mobbing*.

**WHISTLEBLOWER.** Aquel que denuncia conductas irregulares en una organización como abusos, despilfarro fraudes, corrupción, etc.) Cuando se descubre a quien provoca la “fuga de información” se generan acciones de acoso contra él/ella poniendo en entredicho, en primer lugar el carácter ético de su actuación.

**IJIME** (acoso en japonés) aplicado a las novatadas y humillaciones que se producen especialmente en centros educativos.

## **4 FASES EN EL PROCESO DE MOBBING (LEYMANN)**

### ***1.- Fase de conflicto y de incidentes críticos.***

Se inician por causas muy variadas que pueden ir desde la competencia por ocupar una posición en la organización a situaciones de animadversión interpersonal. En ocasiones se considera, por parte de algunos directivos poco profesionalizados y formados, que el acoso constituye una forma de gestión del personal.

### ***2.- Fase de acoso y de estigmatización***

El agresor comienza las prácticas de acoso. La persona acosada aparece ante el grupo como una persona profesionalmente deficiente, poco implicado con la organización y con especiales dificultades para relacionarse con los otros.

En esta fase se le unen otros compañeros a través de un proceso de contagio y apoyan al acosador contra la víctima.

### ***3.- Fase de intervención desde la empresa***

El conflicto interpersonal alcanza el ámbito organizativo.

El acosado cede al estrés y a la presión y empieza a tener problemas de desempeño, comete errores y baja el rendimiento. Esto refuerza el proceso de estigmatización.

En esta fase los compañeros tienden a explicar la situación de acoso en función de las características individuales de la víctima (error de atribución) en lugar de tener en cuenta las condiciones del entorno y los intereses del acosador.

Comienza la reacción de la empresa como entidad.

### ***4.- Fase de abandono del trabajo o de la posición en la organización.***

Pero los efectos psicológicos del mobbing no desaparecen cuando se abandona el trabajo o la posición. Se mantienen: la baja autoestima, altos niveles de ansiedad en situaciones sociales, tendencia a evitar los conflictos y reactividad emocional.

## EFFECTOS EN EL INDIVIDUO

Pueden clasificarse en

**a) Trastornos físicos** (el 52% de las víctimas manifiestan secuelas en su salud por esta causa). Entre otros síntomas, produce dolores de espalda, musculares y articulares, irritabilidad, depresividad, cefaleas, alteraciones del sueño, falta de concentración, estrés y un 5% ha pensado en el suicidio como última solución al problema.

**b) Trastornos psicológicos** (casi el 50% manifiesta tener secuelas psicológicas). La sintomatología puede presentarse como síndrome de estrés postraumático, síndrome por coacción continuada, crisis nerviosas, síndrome de fatiga crónica, hipervigilancia o síndrome de *burn-out* (síndrome del quemado).

**c) Trastornos relacionales.** Aparecen como daños colaterales y suponen deterioro de las relaciones de pareja o aislamiento familiar y social.

**d) Trastornos económicos.** Se induce la precariedad como consecuencia de las disminuciones de ingresos producidas por las continuas bajas, pérdida y dificultad para encontrar empleo, venta de propiedades, pago de procesos litigiosos o por agotar los ahorros.

## 3.- PORQUÉ SE PRODUCE EL MOBBING

Es posible que en muchas ocasiones se tenga la tentación de pretender encontrar lo simple, lo perfectamente claro e incluso lo evidente en la búsqueda de las causas del *mobbing*. Esa tendencia parece lógica: lo simple es más claro y por ello, en ocasiones, algunas personas bienintencionadas ceden a considerar el fenómeno del *mobbing* como una cuestión de buenos y de malos, de perseguidores y de víctimas, de débiles y de poderosos. Y en esta explicación del fenómeno, que puede resultar atractiva sobre todo porque lo hace comprensible, sólo podemos encontrar un defecto: que no es cierta, que en realidad toda simplificación de un fenómeno psicosocial complejo lo encubre, lo falsea y, sobre todo impide que pueda ser abordado de manera eficaz desde la prevención.

Podemos adelantar algunas, solo algunas, de las realidades que se encuentran en el sustrato causal del *mobbing*<sup>1</sup> y considerar que ninguna de ellas, por sí sola, es capaz de generar el fenómeno:

- Por las características específicas de las personas acosadoras.
- Porque las condiciones estructurales, culturales y funcionales de la organización permiten la existencia del *mobbing*.
- Porque la dirección se muestra en muchas ocasiones incompetente para identificar situaciones de *mobbing* y reaccionar de forma adecuada.
- Porque no se dispone de mecanismos eficaces de identificación y prevención de los riesgos psicosociales.

### **TRES CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL *MOBBING* COMO FENÓMENO PSICOSOCIAL**

En los fenómenos psicosociales complejos resulta generalmente improductivo pretender identificar de manera clara las causas de los fenómenos. Por ello entendemos que se hace necesario distinguir diferentes conjuntos de variables que pueden explicar la emergencia, el desarrollo, el mantenimiento e incluso la reproducción del fenómeno en un contexto organizativo dado incluso cuando éste es objeto de una sanción social negativa explícita (de hecho, nadie defenderá abiertamente el *mobbing* como una forma adecuada de gestión de personas o, al menos, eso esperamos). En este sentido será útil distinguir entre (1) factores causales, (2) factores de vulnerabilidad y (3) factores de mantenimiento.

**1.- Factores causales:** son aquellos que directamente se pueden asociar a la aparición del fenómeno.

---

<sup>1</sup> Leymann (1993) ha planteado 4 factores causales:

Deficiencias en el diseño de trabajo

Deficiencias en el comportamiento de liderazgo

Exposición social de las víctimas al riesgo

Bajo estándar moral en el centro de trabajo

Leymann, H. (1993): "Ätiologie und Häufigkeit von mobbing Arbeitsplatz eine Übersicht über die bisherige Forschung" *Zeitschrift für Personalforschung*, 7: 271 - 283



En este sentido podemos identificar cuestiones como la enemistad manifiesta de una persona hacia otra, la identificación de una persona como un obstáculo para la consecución de objetivos personales o grupales, las discrepancias ideológicas, las luchas de poder, los conflictos corporativos, etc. Se trata de variables que pueden explicar, en ocasiones, el inicio de un fenómeno que quizás acabe convirtiéndose en un acoso sistemático o quizás únicamente en un conflicto puntual que puede manifestarse como tal o simplemente mantenerse larvado. Que ocurra una u otra cosa dependerá de otros factores que no son precisamente las causas desencadenantes (fundamentalmente de los factores de vulnerabilidad y de los factores de mantenimiento).

**2. Factores de vulnerabilidad:** En el ámbito de lo individual se trata de aquellas características de la víctima que facilitan la agresión por parte de uno o varios acosadores. Es necesario señalar aquí que no se trata de causas del *mobbing*,<sup>2</sup> que en ningún caso pueden encontrarse en la víctima y sí en el acosador sino simplemente de factores de vulnerabilidad que pueden condicionar y/o disminuir las oportunidades o la intensidad de respuesta defensiva de la víctima ante la acción del acosador

Hay que considerar, a este respecto una cuestión que se encuentra en el fundamento mismo del *mobbing* y que determina su naturaleza: el acoso es algo que alguien hace a una víctima y que se establece como acoso al consolidarse una relación desigual y que se define como una forma de abuso de poder (formal o informal) capaz de originar un riesgo para la salud (en este caso psicológica) de la víctima. A este proceso de emergencia del *mobbing* no son ajenas las características del acosador como tampoco lo son las de la posible víctima. De hecho, estas últimas constituyen verdaderos factores de vulnerabilidad.

Así por ejemplo el aislamiento social, la falta de habilidades sociales, etc. pueden provocar que la posible víctima encuentre disminuidas sus capacidades de reacción y autodefensa.

Alguien que, por la razón que fuere, no ha generado una red de apoyo suficientemente compacta en su entorno laboral es más vulnerable que quien constituye un referente social para muchos, alguien que tiene dificultades para mostrarse asertivo se encontrará en situación de mayor desventaja que quien ha desarrollado esa competencia social; alguien que ha trabajado en profundidad su *self* tendrá más facilidad para disociarse en las situaciones de acoso y distanciarse afrontando de

---

<sup>2</sup> Leymann (1996): The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184

forma más saludable los estresores que conlleva, que quien depende de la información acerca de la percepción de los otros acerca de él para construir su autoimagen; y así podemos seguir con muchos otros factores de vulnerabilidad.

En el ámbito de lo organizativo pueden identificarse algunos procesos en los que la organización se hace más vulnerable a la aparición de casos de *mobbing*. En este sentido puede hablarse de situaciones de crisis o reestructuración, en cambios organizativos o en la gestión, los cambios en la composición de los grupos de trabajo

**3.- Factores de mantenimiento:** que explican en función de las características de determinadas características peculiares del entorno organizativo que permiten explicar, total o parcialmente, porqué no se producen cambios significativos capaces de modificar las condiciones que permiten que fenómenos como el *mobbing* se mantengan activos en las organizaciones laborales. Generalmente incorporamos en esta categoría aquellas variables de tipo organizacional que contribuyen a invisibilizar el fenómeno o bien a provocar que los mecanismos de control social de la organización no se activen de forma adecuada.

A modo indicativo podemos plantear algunos de los factores que se encuentran documentados como elementos capaces de soportar o de dificultar la reacción de control frente a los fenómenos de acoso en las organizaciones laborales. En este sentido podemos señalar los siguientes:

### ***Dimensiones estructurales***

- La existencia de unidades o centros de trabajo dispersos y aislados geográficamente.
- La rigidez y la verticalidad jerárquica.
- La rigidez organizativa que se traduce en unidades de trabajo cerradas.
- Los sistemas de comunicación vertical descendente muy formalizados y rígidos.
- La ausencia de instrumentos de comunicación vertical ascendente eficaces en la práctica que garanticen la accesibilidad y la escucha.
- La organización de la comunicación horizontal en clusters cerrados que dificultan la relación de los individuos con las personas del resto de la organización.

### ***Características de los sistemas de evaluación del personal***

- Los sistemas de evaluación del personal que se basan en resultados y no en el desempeño.
- La falta de formalización de los criterios de evaluación del desempeño.
- La escasa publicidad o la ausencia de criterios y métodos de evaluación.
- El exceso de incidencia de las valoraciones subjetivas del desempeño por parte del superior jerárquico

### ***Características de los sistemas disciplinarios***

- Escasa formalización de los criterios de aplicación de sanciones.
- Poca publicidad de las sanciones
- Inexistencia de instancias de apelación

### ***Condiciones de trabajo y dinámica de gestión de personas***

- Falta de coherencia entre las relaciones profesionales y las relaciones jerárquicas
- Equipos de trabajo poco integrados en los que los miembros no pueden controlar el avance hacia el cumplimiento de las metas colectivas
- Clima de competencia en el que los miembros de las unidades de trabajo han de competir entre sí para ser valorados positivamente
- Disfunciones sistemáticas en los roles (conflicto, ambigüedad, empobrecimiento y sobrecarga de rol)
- Función directiva centrada en los resultados que ignora sistemáticamente el desempeño que hace posible la obtención de los mismos.
- Incompetencia directiva. En este sentido es especialmente relevante la existencia de directivos obsesivos, tiránicos y demagogos que requieren legitimarse en sus roles a costa de la actividad colectiva. Se trata de líderes que asumen los éxitos de los otros al mismo tiempo que les trasladan la responsabilidad de los errores e incumplimientos

#### **4.- LOS TIPOS DE INTERVENCIÓN.**

Los diferentes tipos de intervención en el *mobbing* se articulan en función de dos dimensiones: la que se refiere a la temporalidad de la acción y la que tiene en cuenta el nivel de actuación. Atendiendo a la temporalidad podemos identificar tres momentos diferentes.

**1.- Prevención**, que se centrará especialmente cuestiones el tipo de:

- Identificación sistemática de los riesgos
- Divulgación de la existencia y de las características del *mobbing*
- Formación
- Habilitación de sistemas y políticas de Recursos Humanos que permitan la participación del personal y la existencia de instancias de apelación ante la arbitrariedad jerárquica

**2.- Intervención en crisis**, cuyo objetivo es fundamentalmente habilitar la reacción organizativa ante el fenómeno del *mobbing*. Se plantea actuaciones del tipo:

- Programas de asistencia a las víctimas
- Programas de mediación sistemática
- Programas de intervención grupal
- Aplicación de medidas de contención inmediata.

**3.- Intervención reparadora**, que pretende abordar las consecuencias que para las personas tiene haberse convertido en víctimas de los fenómenos de acoso sistemático. En este sentido se plantean acciones del tipo:

- Psicoterapia
- Compensaciones sociales
- Compensaciones legales
- Identificación de las situaciones que permitieron la situación de *mobbing* y su reestructuración

Si consideramos el niveles de actuación podemos identificar los siguientes:

- **Individual.** En referencia a los actores individuales implicados, tanto víctimas como acosadores
- **Grupal.** Considerando las unidades de trabajo en cuyo contexto se ha producido específicamente el fenómeno del acoso
- **Organizativo.** Teniendo en cuenta el conjunto de la organización e implicando a la alta dirección en el abordaje del fenómeno del *mobbing*.

## CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DEL RIESGO DE *MOBBING* EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES. 8 ACCIONES EFICACES DE PREVENCIÓN

A riesgo de parecer obvios en nuestro planteamiento podemos afirmar que el *mobbing* constituye un fenómeno psicosocial que ocurre sobre todo *porque puede ocurrir*, es decir, porque las organizaciones laborales se articulan en torno a unos parámetros que pueden:

- Permitir la emergencia.
- Potenciar la emergencia del fenómeno.
- Ser incapaces de reaccionar ante el fenómeno aunque detecten su existencia.
- No percibir el fenómeno.
- No reconocer el fenómeno como una cuestión organizativa y relegarla al ámbito de lo estrictamente interpersonal y extraorganizativo.

Desde este punto de vista, sólo aparentemente obvio, es evidente que la eficacia de las intervenciones que se planteen se relacionará fundamentalmente con el nivel de prevención que incorporen, es decir con la capacidad de:

- Generar mecanismos que impidan que el fenómeno se produzca.
- Establecer sistemas que potencien los mecanismos de reacción si el fenómeno se produce.
- Hacer claramente visibles de los fenómenos cuando se producen.
- Asumir el fenómeno como una cuestión que afecta a la responsabilidad social corporativa independientemente de que el

fenómeno pueda ser descrito en términos de relaciones interpersonales entre sujetos identificables.

En coherencia con lo expuesto, estamos de acuerdo con Barron (2002)<sup>3</sup>, cuando ha planteado que centrar la intervención orientada a la prevención del *mobbing* en los factores organizativos es preferible, y más eficaz, que los métodos que se centran en la figura del acosador, sin que ello suponga obviar las posibles responsabilidades individuales.

Así pues la intervención preventiva ha de incorporar una serie de acciones variadas, en coherencia con la propia complejidad de las organizaciones laborales y que, en gran medida se caracterizan por ser, muchas de ellas, inespecíficas, es decir no dirigidas de manera particular la prevención del *mobbing* sino que se orientan a la potenciación de la calidad de vida laboral en su conjunto y a la existencia de mecanismos que permitan una mayor implicación y participación de todas las instancias laborales y distintos niveles jerárquicos en la dinámica organizativa.

Podemos considerar algunas de las acciones de intervención preventiva del *mobbing* más relevantes entre las que se han documentado:

### **1.- Difusión de los contenidos informativos acerca del *mobbing*.**

En qué consiste, cómo se inicia, cómo se puede reconocer, etc. Es necesario tener en cuenta que muchas de las maniobras implicadas en el acoso laboral sistemático son consideradas en muchas ocasiones como legítimas cuando se contemplan de forma aislada, e incluso pueden ser percibidas como prácticas directivas adecuadas. Así por ejemplo la exigencia de resultados, la imposición de métodos de trabajo, la insistencia en la productividad, la demanda puntual de realización de actividades que se encuentran por debajo de los niveles de profesionalización de una persona concreta, la fijación de plazos estrictos, etc. pueden ser entendidas como acciones propias del ejercicio del rol directivo. En este sentido sólo la percepción de pautas de comportamiento más amplias en el tiempo, en lugar de acciones aisladas, es capaz de hacer visible situaciones de acoso sistemático.

---

<sup>3</sup> Barron, O. (2002): "Preventing workplace bullying in Victoria: The development of an Occupational Health and Safety code of practice", *Proceedings of International Conference on Buying*. 24 sept., London, UK.

La información es una condición de la percepción y por tanto del reconocimiento del fenómeno del *mobbing*

**2.- *Habilitación de mecanismos periódicos de comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal, y variados en cuanto a sus actores.***

El aislamiento y la consideración de que la unidad de trabajo específica constituye la única realidad de referencia organizativa para los individuos es uno de los principales aliados de la invisibilidad del fenómeno del acoso. La posibilidad de acceder a otras instancias jerárquicas además de la directa e inmediata, así como al conocimiento de las prácticas de gestión de personas de otras unidades laborales permite el contraste y facilita la visibilidad de prácticas directivas inadecuadas.

**3.- *Habilitación de instancias de apelación ante la aplicación de sanciones disciplinarias.***

Cabe considerar que el ejercicio de la gestión de personas desde el rol directivo constituye una práctica profesional (los contenidos del rol directivo han de ser entendidos como un contenido profesional al mismo nivel que lo son los contenidos de un ingeniero, de un administrativo o de un contable, por ejemplo) y por tanto ha de estar sometida a transparencia y evaluación como lo están otras prácticas profesionales. En este sentido la función sancionadora, tanto cuando es explícita, como cuando las personas afectadas la perciben así implícitamente, ha de contar con la existencia de instancias de supervisión que se activen a petición de las partes. En este sentido es importante que el Departamento de Recursos Humanos habilite la figura de Defensor del Empleado que, de manera regulada intervenga en la clarificación de situaciones y en la mediación de conflictos jerárquicos cuando así se requiera.

Es necesario indicar que la creación de la figura del Defensor del Empleado no interfiere en ningún caso con ninguna de las funciones que tienen asignadas los sindicatos sino que se plantea como una figura que se inserta en el contexto de la organización funcional de la empresa y que no tiene, en absoluto, atribuciones en cuestiones de negociación de las relaciones laborales entendidas en términos de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras. Así pues ha de entenderse como una figura en *staff* que se sitúa fuera de la línea

jerárquica de la empresa y en el ámbito transversal de la organización funcional.

#### ***4.- Establecimiento de criterios explícitos y públicos de sanciones y de recompensas.***

La empresa ha de entenderse en todo momento como una organización explícita, en la que todas las decisiones sensibles que afectan al personal de manera significativa han de ser susceptibles de argumentación. Cuando el sistema afecta a las sanciones o recompensas del personal la conveniencia se convierte en exigencia. No es que se pretenda eliminar la subjetividad de la dirección de personas sino que, respetando esa misma subjetividad, cuando ésta puede afectar a personas en posición asimétrica de poder, consideramos necesario cierto nivel mínimo de publicidad, aunque no se publiquen de manera exhaustiva los motivos completos que originan determinada decisión.

#### ***5.- Incorporación de sistemas formalizados de evaluación del desempeño que incluyan también a los directivos.***

La evaluación del desempeño sistemática y con instrumentos explícitos de medida constituye una manera eficaz de publicitar lo que la alta dirección considera como buena práctica en las diferentes instancias de la organización, incluyendo los niveles directivos.

Hay que considerar, asimismo, la evaluación del desempeño como uno de los instrumentos más eficaces de gestión de personas en cualquier organización laboral. En este sentido permite:

(1) la clarificación de los roles laborales al definir qué comportamientos se consideran adecuados y deseables para cada uno de los empleos y roles más allá de la descripción de los puestos de trabajo;

(2) dotar de sentido los esfuerzos de mejora del personal y de adaptación a las exigencias específicas de cada rol laboral;

(3) clarificar las relaciones laborales inmediatas definiendo de manera operativa (comportamental) las expectativas que los



superiores jerárquicos pueden tener acerca de cada persona que asume un rol laboral;

(4) plantear de manera operativa la mejora del desempeño del rol laboral, lo cual incluye tanto acciones que competen a la organización en tanto que entidad, como a los superiores jerárquicos inmediatos y a la propia persona afectada.

#### ***6.- Evaluación periódica del clima laboral***

El clima laboral se evalúa a partir de un conjunto de indicadores que se relaciona directamente con cuestiones tan vinculadas a la posibilidad de emergencia del *mobbing* como el grado de apoyo y por tanto de cohesión, la incidencia de las normas formales e informales, la participación en la toma de decisiones, etc. En este sentido es importante disponer de evaluaciones periódicas del clima laboral (cada año o cada dos años como máximo) que se lleven a cabo considerando de manera desagregada las diferentes unidades organizativas y los distintos centros de trabajo. Asimismo es importante disponer de instrumentos contrastados y de evaluadores expertos e independientes.

Ha de considerarse, además, que el conocimiento periódico de los indicadores de clima laboral presenta para la empresa ventajas evidentes en la definición de necesidades de formación de los directivos (principales responsables del clima) así como para la toma de decisiones que afectan a la búsqueda de formas eficaces de organización del trabajo y el establecimiento de las condiciones laborales.

#### ***7.- Elaborar códigos de buenas prácticas directivas y evaluar periódicamente su grado de cumplimiento***

Los códigos de buenas prácticas constituyen guías de comportamiento para los propios directivos. Además el valor intrínseco que puedan conllevar, su publicitación a otras instancias de la organización permite que se puedan considerar como verdaderos contratos que modulan las expectativas del personal respecto a sus superiores jerárquicos.

#### ***8.- Auditar los riesgos psicosociales de manera sistemática y periódica en la empresa***

Se auditan las cuentas, los resultados y la calidad. Es necesario auditar también los riesgos psicosociales. El objetivo fundamental es identificar de manera objetiva las condiciones y factores que permiten y potencian su prevalencia. Es en este contexto que tiene sentido plantearse la posibilidad de que emerjan situaciones de *mobbing* a fin de explicitar el riesgo en el caso de que éstas permanezcan ocultas o deficientemente evaluadas por otros medios más inespecíficos.

El diseño de **protocolos de auditoría de riesgos psicosociales** permite disponer de una herramienta altamente estructurada que facilita, con bajos costes y de manera eficiente, evaluar el riesgo de aparición de casuística de *mobbing* en organizaciones laborales, así como la probabilidad de que, en caso que se produzcan estas situaciones, no sean detectados por la alta dirección. Se trata de garantizar, en última instancia que la dirección, en ningún caso, pueda alegar ignorancia.

La aplicación del protocolo puede ser de especial utilidad en organizaciones laborales de más de 50 trabajadores pertenecientes a todos los sectores económicos y especialmente para aquellas que por sus características (por ejemplo un mayor nivel de complejidad organizativa así como la concurrencia de diferentes condiciones laborales, dispersión geográfica de los centros de trabajo, unidades organizativas con amplios grados de autonomía en la organización de sus actividades etc.) asumen un mayor riesgo de ocurrencia de casos de *mobbing*.

El informe ha de incorporar incorpora un apartado específico con recomendaciones no vinculantes de cambio con propuestas específicas para su aplicación.

El resultado de la auditoría puede ser objeto de **certificación de calidad psicosocial**

## **ANEXO**

### **LAS 45 PREGUNTAS DE HEINZ LEYMANN.**

**Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT.**

#### **A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:**

- 1.El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse .
- 2.Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla .
- 3.Los compañeros le impiden expresarse.
- 4.Los compañeros le gritan, le chillan e injurian 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, desdén o menosprecio, etc. ).
- 11.Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

#### **B) 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 que se dirija a uno.

14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

**C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:**

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
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 humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna 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.

**D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.**

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.

37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

**E) 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 agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.

42. Se le agrede 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 agrede sexualmente a la víctima.