



# Documentación

## NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing

L' harcèlement psychologique au travail: mobbing  
Psychological harassment at work: mobbing

### Redactores:

Félix Martín Daza  
Ldo. en Psicología

Jesús Pérez Bilbao  
Ldo. en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Juan Antonio López García-Silva  
Ldo. Medicina. Esp. Medicina del trabajo

GERENCIA INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL MADRID

*La literatura internacional se refiere con el término de mobbing a ciertas situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo que se manifiestan en forma de conflictos interpersonales. La presente NTP identifica el concepto y sus características, su génesis, manifestaciones y evolución. Se hace hincapié en la importancia de sus consecuencias y en la necesidad de identificarlo a tiempo y de darle solución en sus fases más tempranas.*

## Introducción

Una organización de trabajo implica la reunión de un grupo de personas, más o menos grande, con un fin común, lo que la convierte en una organización social. En las organizaciones de trabajo suelen estar contempladas las relaciones que deben establecerse entre los distintos individuos y grupos para la realización de la tarea encomendada. Sin embargo, la existencia de otros tipos de relaciones, distintas de las meramente productivas, entre los distintos individuos de una empresa, así como el desarrollo formal de todas las relaciones en general, es algo que no suele merecer atención al no ser aspectos directamente relacionados con la realización del trabajo.

Como consecuencia, es posible que se de un funcionamiento anormal de la organización social, lo que puede traducirse en consecuencias bastante más amplias que simples discusiones o problemas personales. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de problemas en estos ámbitos está relacionada con la aparición de ciertas disfunciones que repercutirán tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación,...) como sobre el funcionamiento de la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, incremento de la accidentabilidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo,...).

Un conjunto de problemas originados a partir de las relaciones que se establecen entre los

trabajadores de una organización de trabajo han sido conceptualizados con la denominación de mobbing. Este concepto hace referencia a situaciones de hostigamiento psicológico que se da entre los miembros de una organización de trabajo, aunque al ser este tipo de problemas propios de las organizaciones sociales, pueden producirse en otros ámbitos distintos del laboral (familiar, escolar, vecindario, etc.).

## Definición

Se ha constatado la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicossomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral. Muchas de estas manifestaciones se ajustan a la definición de mobbing, término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann. En castellano, se podría traducir dicho término como “psicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”.

## Formas de expresión

De la definición anterior se deduce la existencia de dos partes enfrentadas entre las que se puede diferenciar, por una parte, a los “hostigadores” con comportamientos y actitudes hostiles, activas, dominadoras y, por otra, al agredido con actitudes y comportamientos de tipo reactivo o inhibitorio. La expresión de las situaciones de hostigamiento psicológico hacia un individuo se manifiesta de muy diversas maneras, a través de distintas actitudes y comportamientos. Leyman distingue 45 comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza:

- **Acciones contra la reputación o la dignidad personal** del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc... Uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, etc. es el acoso sexual. Se pueden dar también diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.
- **Acciones contra el ejercicio de su trabajo**, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).
- Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la **comunicación o de la información** con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo

un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia,...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros,...).

- Otras acciones muestran la característica de que son **situaciones de inequidad** mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Parece que es habitual que un individuo que padece esta situación de mobbing sea objeto, al mismo tiempo, de varios de los tipos de hostigamiento descritos por parte de su/s hostigador/es. El Cuadro 1 presenta una relación de conductas de hostigamiento.

Por otra parte, hay que poner de manifiesto que las acciones hostiles de las que se habla, se producen usualmente en algunas organizaciones de trabajo, si bien no suelen responder a las especificaciones (acciones sistemáticas, frecuencia y duración determinada, focalización sobre una persona,...) que las encajarían dentro de la conceptualización de mobbing.

**Cuadro 1. Algunas conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)**

<b>ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar</li><li>• Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros</li><li>• Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada</li><li>• Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia</li><li>• Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva</li><li>• Cuestionar las decisiones de una persona</li><li>• No asignar tareas a una persona</li><li>• Asignar tareas sin sentido</li><li>• Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades</li><li>• Asignar tareas degradantes</li></ul>
<b>ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO SOCIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona</li><li>• Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos</li><li>• Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella</li><li>• No dirigir la palabra a una persona</li></ul>

- Tratar a una persona como si no existiera

#### **ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA**

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

#### **VIOLENCIA FÍSICA**

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

#### **ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA**

- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima

#### **AGRESIONES VERBALES**

- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales

#### **RUMORES**

- Hablar mal de la persona a su espalda
- Difusión de rumores

## **Características**

El mobbing podría considerarse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

El contenido y significación de muchos de esos comportamientos y actitudes descritos resulta de muy difícil objetivación. Esto es así, porque en esta problemática aparecen implicadas por un lado, las intenciones de los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, y a efectos de los problemas que se pueden originar, el objeto de análisis lo constituye la realidad psicológica del trabajador afectado.

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada).

Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente.

## **El origen del mobbing**

El origen o el por qué del problema puede ser muy diverso. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigadores y hostigado, hasta que este tipo de comportamientos constituyan una especie de “distracción” para los hostigadores.

Pero básicamente, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

Respecto al primero, los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de mobbing. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, 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, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y, del otro, la implicación y participación activa

en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

Aunque ciertas características personales pueden estar implicadas en la posibilidad de estar sometido a este tipo de situaciones, en principio, cualquiera puede verse afectado por este problema. De hecho, es posible que alguna vez en la vida cualquier persona puede encontrarse en esta situación. No obstante, la reacción del hostigado ante este tipo de problemas sí que puede variar en función de sus características personales. La forma en que se evalúa y, sobre todo, la forma en la que se enfrenta a la situación una persona está muy relacionada tanto con la solución efectiva del problema como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. Así, la adopción de conductas de afrontamiento activo, tendentes a la solución del problema o medidas tendentes a controlar las reacciones emocionales que le provoca ese problema serán más efectivas en este sentido que la adopción de conductas activas mal dirigidas (que pueden seguir alimentando el problema) o de conductas de tipo evitativo como la inhibición conductual o los comportamientos sustitutivos de tipo compensatorio.

## Desarrollo del problema

Al constituir un problema que se da a lo largo del tiempo es posible encontrar distintas etapas (ver cuadro 2) en su evolución. Se han descrito cuatro fases en el desarrollo de este problema en el ámbito laboral:

**Cuadro 2. Frases de desarrollo del problema**



### 1ª 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,... de los trabajadores pueden ser de muy diversa índole y pueden originar roces). 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 remitiendo con el tiempo. Sin embargo, también es posible que alguno de esos problemas se haga crónico, dando paso a la segunda fase.

### 2ª 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. Independientemente de que actúen el complejo de culpa o la más absoluta carencia de escrúpulos, la víctima comienza a resultar una amenaza, o un incordio para la persona o grupo de personas que le somete a tan indeseables experiencias.

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.

### 3ª fase, o fase de intervención desde la empresa

En esta fase y dependiendo del lugar, legislación y estilo de dirección de la empresa, se tomarán 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 el despido del trabajador afectado o la pensión por invalidez permanente. De adoptarse medidas de esta naturaleza, el resultado es la cuarta fase del proceso.

### 4ª 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 mundo 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). En esta situación, la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior o anteriores experiencias de psicoterror y se pueden deducir las consecuencias físicas, psíquicas y sociales que para el afectado tiene este fenómeno.

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 a varios ámbitos (ver cuadro 3). Son muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo social:

**Cuadro 3. Tipo de consecuencias del mobbing**

- PARA EL TRABAJADOR AFECTADO
- PARA LA ORGANIZACIÓN DE 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 sería 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. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). Este tipo de problema 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.

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

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 del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda,..) 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 éste no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo en la economía actual 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 de trabajo

**Sobre el rendimiento:** Es un hecho cierto que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta al desarrollo del trabajo, pues al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los trabajadores 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 absentismo (justificado o no) 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 conceptos (como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales,...) que señalan 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, accidentes voluntarios,...).

### Para el núcleo familiar y social

El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin adicción a drogas.

### Para la comunidad

Según los estudios de Leymann 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, costes de asistencia a enfermedades, costes de las pensiones de invalidez, etc.

## Evaluación

A la hora de evaluar este problema puede valorarse su prevalencia; es decir, cuántos trabajadores de una organización de trabajo se ve afectado 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.

Algunos estudios se encargan de destacar la incidencia de este problema y/o su magnitud, para lo cual se han diseñado herramientas específicas estandarizadas como el L.I.P.T. (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990). Otros instrumentos miden las consecuencias derivadas de este tipo de procesos. 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 Test de Salud Total (T.S.T. de T. S. Langner, 1962, [NTP 421/1996](#)) o el Cuestionario General de Salud (G.H.Q. de D. Goldberg, 1972)

En un estudio realizado por el autor de esta NTP, López et al, a finales de 1994, por medio de la aplicación de un cuestionario elaborado para el efecto, sobre 95 personas que llevan a cabo tareas administrativas, algunas consecuencias que se describieron ante situaciones de mobbing fueron situaciones de sumisión/aceptación, con pérdida de autoestima, ira, sentimientos de venganza y actitudes apáticas. Es decir, fundamentalmente de tipo personal. Curiosamente, algunos casos no relacionaban su sintomatología psíquica y psicósomática con la vivencia de la situación de mobbing lo que hace pensar en que puede existir cierta dificultad para que los afectados expresen su situación real o puedan llegar a

describirla fielmente, de forma escrita. No obstante, la aplicación de cuestionarios, aunque puede que no resulten el medio más adecuado para evaluar todos los extremos de esta problemática, puede constituir un medio para poner de manifiesto las dimensiones de este tipo de problemática, o servir como pruebas de screening.

## 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 problemática en el ámbito laboral suele recaer sobre algún compañero del afectado o sobre el médico de empresa, que debe realizar tareas de confesor, asesor o psicólogo, procurándole apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) al afectado o facilitándole medicaciones (tranquilizantes, antidepresivos,..). No obstante, el grueso de este problema suele recaer en ámbitos extralaborales donde generalmente suele tratarse la mayor parte del problema.

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. Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Para intervenir en la problemática descrita, otro medio lo constituyen los servicios internos 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 problemática psicosocial. El carácter interno y permanente de estos servicios permite un mayor conocimiento y especificación del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de las evoluciones de los mismos.

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,...), al comportamiento de los líderes (deberían desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas 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 garantice el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y/o arbitraje).

## Conclusiones

Esta conceptualización de todas las situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo constituye un acierto, pues facilita un ordenamiento útil de una serie de hechos o situaciones. Por una parte, agrupan distintas disfunciones que a nivel social se dan en la empresa y que, aunque en su origen, no están relacionadas con el desempeño del trabajo, pueden afectar de una manera importante al desarrollo del mismo. Además, dicha conceptualización resulta útil para la investigación sobre este tema. Con la mejora de las condiciones de trabajo, sobre todo en el sector terciario, es de esperar que los problemas más importantes que afecten a la salud laboral sean los debidos a la organización del trabajo y, más concretamente, a motivos psicosociales. Por ello, la implicación de todos los estamentos de la empresa en el estudio y la prevención de este tipo de fenómenos, como el psicoterror, 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.

En España, se pueden encontrar estudios específicos sobre este problema a nivel laboral, en lo relacionado con alguna de las situaciones descritas como el acoso sexual. En general, en estos estudios no se establece esta conceptualización, con sus especificaciones y consecuencias derivadas. Tampoco se encuentra bibliografía en nuestro país que destaque las magnitudes de este problema que tanto por sus costes personales como por sus costes económicos, debería merecer la atención de las organizaciones de trabajo.

Son necesarios el estudio y consideración de este problema como algo controlable, o que por lo menos se debe intentar controlar, y la superación de puntos de vista denotados por expresiones como “la vida es así”, “lo que tiene que hacer es espabilar” o el esperar a que el problema remita con el tiempo, con las consecuencias aquí comentadas.

## Bibliografía

(1) CERES

**El acoso sexual en el trabajo desde una perspectiva sindical**

Cir. Inf.,1993; 11: 113.

(2) HAYES S.

**Sexual Harassment at work: The role of the OHN**

Occup. Health, 1992; 44 (6): 170.

(3) LEATHER P.H. et al.

**Violence at work**

Work and Stress, 1990; 4 (1): 35.

(4) LEYMANN H.

**Silencing of a skilled technician**

Work. Env. in Sweden, 1984; 4: 236238.

(5) LEYMANN H.

**Mobbing und Psychoterror am Arbeitsplatz**

Sichere Arbeit, 1992; 5: 2228.

(6) LEYMANN H.

**When the job becomes unbearable**

Working Environment, 1993:2930.

(7) LOPEZ, J.A. ET AL.

**Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo**

Medicina del Trabajo, 1997, vol. 6, nº 1.

(8) PANIAGUA C.

**Reflexiones sobre los fenómenos violentos de masas**

Revista de Psicoanálisis de Madrid 1991; 13: 4557.

(9) PRINS R., DE GRAF A.

**Comparison of sickness absence in Belgium, German and Dutch firms**

Br J Ind Med., 1986; 43: 529536.

(10) ZAPF, D., KNORZ, C. Y KULLA, M.

**On the Relationship between Mobbing factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes**

European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5 (2).

---

[Advertencia](#)

[Ó INSHT](#)