

Mobbing: *una aproximación general al fenómeno*

Roberto MARTÍNEZ PECINO
Universidad de Sevilla

Resumen

El mobbing es uno de los temas de mayor relevancia e importancia en la actualidad. No se pretende hacer un tratamiento exhaustivo del tema, sino más bien destacar los aspectos centrales del problema y ofrecer una amplia panorámica que permita apreciar la relevancia de las distintas áreas de la psicología en el mismo.

Se ofrece una definición del término realizando algunas aclaraciones al mismo. Se habla de la dirección del acoso, las fases del fenómeno y las estrategias del acosador. Se muestran aspectos relevantes de la personalidad del acosador y de la víctima, así como los efectos sobre ésta. Finalmente, se discuten consideraciones metodológicas de los estudios que se han realizado sobre el mobbing, y se establecen las similitudes con otros fenómenos distintos al ámbito laboral.

Palabras clave: mobbing, psicología del trabajo.

Abstract

In today's workplace mobbing is a problem of mayor relevance. The goal of this paper is not to thoroughly analyse mobbing; instead we highlight principal aspects of the problem and offer an ample understanding of it's relevance to different fields of psychology. We define mobbing and clarify some misconceptions of the term. We discuss the hierarchical direction of the abuse, the phases of the phenomenon and the strategies of the abuser. We describe relevant aspects of both the personality of the abuser and that of the victim; including the effects on the victim. Finally, we discuss the methodologies of the studies done on mobbing. We also compare mobbing to other phenomena outside the workplace.

Key words: mobbing, work psychology.

“La salud es un estado de completo bienestar físico, psicológico y social.”

Organización Mundial de la Salud

Cuando hablamos de *mobbing*, nos referimos a un fenómeno que, a pesar de su magnitud y relevancia, aún no es del todo conocido ya que como señala Einarsen (1999) ha sido durante mucho tiempo un fenómeno poco considerado en la investigación organizacional y un tabú en las empresas. Sin embargo, la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea, llevada a cabo en el 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo señala que el *mobbing* afecta a aproximadamente un 9% de los trabajadores (un 1 % más que en la encuesta de 1996). Esta misma encuesta ofrece para España la cifra de un 5% de trabajadores víctimas de este fenómeno (Pérez, 2001). Estudios más específicos de la Comunidad de Madrid ofrecen datos que llegan al 12% de los encuestados (Piñuel, 2001). En relación a otros países los datos varían desde el 3.5% en Suecia (Leymann, 1996) al 26.6% en Austria (Niedl, 1995).

Concepto de *mobbing*

El *mobbing* es un fenómeno que supone importantes costes para el individuo, la organización y la sociedad. Alemania cifró, en 1995, el coste del *mobbing* en cien mil millones de marcos, suponiéndole a la empresa Bayer tres mil millones de pesetas al año; en Gran Bretaña se ha estimado que supone la pérdida anual de casi diecinueve millones de jornadas laborales (Pérez, 2001). No en vano, el *mobbing* lleva consigo mayores costes de producción, mayor rotación de personal, falta de motivación

en el personal, mayor absentismo, mayores intenciones de abandonar la organización, y jubilaciones anticipadas (Leymann, 1996).

El *mobbing* es por tanto un fenómeno de gran relevancia del que encontramos referencias en diversos ámbitos. Así, en los conocidos estudios de etología de Konrad Lorenz (1991), se hacía referencia con el término *mobbing* a la agresión de una coalición de miembros de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos. Así mismo, dentro del ámbito escolar, Heinemann (1972) se refería con dicho término a la conducta destructiva de un grupo de niños hacia un compañero. En el ámbito laboral, Heinz Leymann es uno de los autores más destacados.

Leymann (1996) define el *mobbing* o terror psicológico como una comunicación hostil y totalmente carente de ética que uno o más individuos dirigen de modo sistemático hacia un individuo, que debido al continuo acoso se ve en una situación de indefensión. El *mobbing* es un fenómeno que dista mucho de ser un mero conflicto entre compañeros de trabajo, ya que no son simples situaciones hostiles que pueden producirse esporádicamente en toda interacción, sino que es un maltrato, un acoso psicológico que dada su repetición sistemática, intensidad y duración puede llevar a la destrucción psicológica del individuo, a su abandono de la organización e incluso al suicidio. Este tipo de acoso se produce con gran frecuencia (una vez a la semana al menos) y de modo prolongado en el tiempo (al menos seis meses).

Sería conveniente aclarar algunos aspectos en relación a la terminología. En este sentido, para la definición del fenómeno en la literatura se han empleado fundamentalmente varios términos *mobbing*,

bullying y *harassment* que aunque originalmente pudieran tener alguna diferencia pueden emplearse indistintamente (Zapf y Leymann, 1996). Como hemos comentado anteriormente, el término *mobbing* fue empleado por Lorenz en sus investigaciones etológicas, y posteriormente Heineman lo utilizó en el ámbito escolar. Como señala Leymann estos estudios en el ámbito escolar fueron continuados durante unos 20 años por Olweus. Leymann decidió emplear el término *mobbing* por apreciar que en el ámbito laboral existían comportamientos similares a los estudiados entre los escolares. Posteriormente, comentaremos algunas similitudes entre el *mobbing* o *bullying* en el ámbito escolar y en el empresarial.

Dirección y fases del *mobbing* en el ámbito laboral

Como señalan algunos autores (Mikkelsen y Einarsen, 2001), el *mobbing* puede producirse en tres direcciones: de los empleados a un colega, del superior frente al subordinado y del subordinado frente al superior. Es decir, se puede hablar de tres niveles en el acoso, horizontal (entre compañeros), hacia abajo (superior → subordinado) o hacia arriba (subordinado → superior). A este respecto, varios estudios señalan que el acoso se produce principalmente hacia abajo y horizontalmente, siendo menos frecuente el ascendente (Matthiesen y Einarsen, 2001; Piñuel, 2001; Leymann, 1996).

Por lo que se refiere a las fases del fenómeno, podemos distinguir diferentes fases a lo largo del tiempo (Leymann, 1996):

En primer lugar, podemos hablar de una *fase de incidentes críticos* o de apari-

ción del conflicto, en la que surge un conflicto entre el acosador y el acosado, aunque aún no se puede hablar de *mobbing* propiamente dicho.

En la segunda fase, mobbing y estigmatización es donde verdaderamente podemos decir que *el acoso* comienza a producirse. En esta fase se pueden producir una serie de acontecimientos que en interacciones normales no necesariamente serían una agresión. Sin embargo, aquí se recurre a la agresión constante, prácticamente diaria (o al menos una vez a la semana) y durante un largo periodo de tiempo. El objetivo principal es dañar a la víctima, estigmatizarla, reducir su autoestima.

En una tercera fase, se produce la intervención de la *dirección de personal*. Convirtiendo la situación en oficial. No obstante, esta intervención suele ser tardía y poco adecuada, ya que la víctima ha estado sufriendo el acoso durante un considerable período de tiempo durante el cual el acosador ha estigmatizado y dañado la imagen pública de la víctima; la víctima lejos de ser ayudada será considerada como responsable de todos los problemas que han estado teniendo lugar hasta entonces. Este comportamiento por parte de la organización de considerar como responsable a la persona que realmente es víctima, se verá facilitado por un error atribucional, tanto más frecuente cuanto mayor es la responsabilidad de la persona que interviene de cuidar los intereses de la organización. Este error atributivo, lleva a los compañeros y superiores a concebir las características personales del individuo como causantes de lo sucedido, en vez de analizar el entorno de la víctima.

En una cuarta fase se produce la *expulsión*. La víctima dada la desesperante situación que aún no acaba de entender, la

situación de indefensión en la que se encuentra y la sintomatología física y psíquica que comienza a desarrollar, puede optar por recurrir a la ayuda de especialistas y profesionales del ámbito de la salud; sin embargo, esta acción más que ayudarle puede terminar por hundirla en el problema, ya que con frecuencia, el desconocimiento del fenómeno del *mobbing*, lleva a los profesionales a la realización de diagnósticos incorrectos como paranoia, trastornos de personalidad, etc. Todo ello no hace sino estigmatizar más aún a la víctima quien comenzará a solicitar bajas, reafirmando así la imagen creada sobre ella, y terminando a medio plazo por abandonar o ser expulsada de la organización.

Un aspecto central de este modelo como señalan algunos autores (Zapf y Gross, 2001), es que la situación de acoso empeora cada vez más a lo largo del tiempo, produciéndose un escalamiento que deja a la víctima en una situación de indefensión que es incapaz de afrontar.

Estrategias utilizadas por el acosador y efectos sobre la víctima

El *mobbing* puede adoptar la forma de ataques directos sobre la víctima, o bien agresiones indirectas mucho más sutiles como aislarla de su grupo de iguales (Zapf y Einarsen, 2001). A nuestro entender, desde una perspectiva conductual, podríamos decir que el acosador, por un lado, presenta estímulos aversivos a la víctima (estrategias de tipo activo o directas), y por otro le retira estímulos agradables, reforzadores (estrategias de tipo pasivo o indirectas). Generalmente se establecen una serie de actividades empleadas por el acosador clasificándolas en función de los siguientes factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996):

ataques a la víctima con medidas organizacionales, ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, violencia física, ataques a las actitudes de la víctima, agresiones verbales, y rumores.

En función de las consecuencias que tienen sobre la víctima, algunos autores han desarrollado una tipología de cinco tipos de actividades (Leymann, 1996): acciones encaminadas a reducir las posibilidades de comunicación de la víctima con los demás, acciones para evitar que la víctima mantenga relaciones sociales, actividades para dañar la reputación e imagen social y laboral de la persona, actividades para reducir la ocupación de la víctima, actividades para dañar la salud física y psíquica.

Como hemos ido viendo a lo largo de este trabajo, las consecuencias del *mobbing* van mucho más allá de la relación interpersonal acosador-víctima. Al comienzo de este trabajo, hemos comentado algunas estimaciones de los costes que el *mobbing* supone para la organización y la sociedad en términos de costes de producción, rotación de personal, motivación en el personal, absentismo, etc. Nos centraremos a continuación especialmente sobre las consecuencias del *mobbing* sobre la víctima.

Algunos autores han mostrado que el *mobbing* reduce la salud física y psicológica de sus víctimas y afecta negativamente al bienestar y la eficiencia de otros empleados (Mikkelsen y Einarsen, 2001). Varios autores han descrito la sintomatología presentada por las víctimas (Mikkelsen y Einarsen, 2001; Piñuel, 2001; Niedl, 1996; Groeblichhoff y Becker 1996). La persona dañada por el *mobbing*, comienza a desarrollar una amplia gama de sintomatología

en diversas áreas, a saber: *efectos a nivel cognitivo* (pérdidas de memoria, inseguridad, dificultades para la concentración, etc.), *efectos psicosomáticos* (derivados del fuerte estrés al que se ve sometida de modo continuo, como diarreas, dolor de cabeza y de espalda), *efectos de desequilibrios a nivel del sistema nervioso* (sudoración, sequedad de boca, taquicardia, etc.), *efectos físicos* (dolores cervicales, fibromialgia, etc.), *trastornos del sueño* (de conciliación, despertares temprano, pesadillas, etc.) A lo que se puede añadir fatiga crónica, cansancio, ánimo depresivo e irritable, el temor al fracaso, la incapacidad laboral, abuso de sustancias, tendencias suicidas, etc.

No obstante, además de esta sintomatología, el *mobbing* puede llegar a ocasionar cuadros que revisten un grado mucho mayor de complejidad y gravedad. Nos referimos por ejemplo, al *Síndrome de estrés postraumático*. Se ha estimado que el 95% de las víctimas que habían sido sometidas al *mobbing* durante un periodo prolongado de tiempo presentaban una sintomatología propia del Síndrome de estrés postraumático (Leymann y Gustafsson, 1996).

Además de las consecuencias que hemos señalado en el área de la salud algunos autores (Piñuel, 2001) destacan que el *mobbing* produce serias consecuencias y un gran deterioro en la víctima a nivel social y de relaciones con los demás, a nivel interpersonal, a nivel de relación con la pareja y vida familiar y finalmente a nivel económico y profesional.

Este deterioro generalizado de la víctima y de sus relaciones, unido a la presión laboral que recibe, provoca que en la medida en que la persona se repliega en sí misma e intenta aguantar el proceso se vea

envuelta en lo que algunos autores denominan la espiral del *mobbing* (Barón, Munduate y Blanco, 2003), de modo que cae en un bucle en el que la presión del acoso incide sobre los síntomas patológicos, y éstos en una mayor ineficacia laboral justificando y reforzando el hostigamiento hasta hacerlo insostenible.

Personalidad de la víctima y del acosador

Leymann señalaba que no existen diferencias de personalidad entre las víctimas y otros trabajadores. Sin embargo, para otros autores (Piñuel, 2001) las víctimas son personas llenas de alegría o felicidad, con una agradable situación familiar, de gran talento y admirable carisma, personas de fuertes valores éticos, que se interesan por los demás que intentan hacer las cosas lo mejor que pueden y que por su sensibilidad y buen trato hacia los demás mantienen buenas relaciones con el resto de la gente, mostrando una gran empatía lo que molesta mucho al acosador que carece de ella. Ciertamente, lo que el acosador intenta eliminar no es una persona porque sí, en tanto que persona, sino que lo que realmente mueve la envidia y el ataque son bondades y cualidades concretas que la víctima tiene y el acosador no (Hirigoyen, 1999).

Algunos autores (Matthiesen y Einarsen, 2001), intentando encontrar características particulares en las víctimas del *mobbing*, emplearon el MMPI-2 con miembros afectados por *mobbing* pertenecientes a varias asociaciones de apoyo a víctimas de *mobbing*. Estos autores (Matthiesen y Einarsen, 2001), encontraron tres grupos diferenciados. Un grupo al que denominaron "seriamente afectado" presentaba perfiles de personalidad extremadamente elevados y

una configuración 3-2-1. Otro grupo al que denominaron "grupo común" mostraba una personalidad normal, que no presentaba alteraciones respecto a otros miembros del grupo control. Un tercer grupo al que denominaron "tristes y depresivos" presentaba elevados perfiles de personalidad y una configuración 6-2. Sorprendentemente, las víctimas del grupo común, presentaban el mayor nivel de exposición a *mobbing*, por lo que sugieren la existencia de un factor de vulnerabilidad entre las otras víctimas. Sin embargo, sobre la base de los perfiles del MMPI-2 es difícil determinar qué constituye características estables de personalidad y qué puede ser causa de una victimización a largo plazo, ya que algunos autores (Leymann y Gustafsson, 1996) señalan que el sometimiento a estrés postraumático crónico derivado del *mobbing*, puede producir cambios permanentes en la personalidad. Estos cambios pueden expresarse en tendencias depresivas, aspectos compulsivos, hostilidad, suspicacia, un sentimiento crónico de nerviosismo y de estar en peligro y una constante y exagerada identificación con el sufrimiento de los otros. Muchos de estos síntomas pueden superar el nivel de tolerancia del entorno social inmediato y pueden llevar a la persona afectada al aislamiento y la soledad. Estos síntomas no deben ser confundidos con sintomatología premórbida del paciente, sino que deben ser considerados como una expresión de la personalidad en proceso de desintegración debido a la exposición al *mobbing* en el trabajo (Leymann y Gustafsson, 1996).

Por lo que se refiere a la personalidad del acosador, entre las características que se han destacado podemos señalar las siguientes (Piñuel, 2001): el acosador presenta una personalidad psicopática, con

alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentimientos de culpabilidad, se acobarda al hacerle frente, por lo que necesita del secreto, la vergüenza de la víctima y los testigos mudos, ciegos y sordos. Es un mentiroso compulsivo, con gran capacidad de innovación y sutileza en sus estrategias. Finalmente, como profesional es algo mediocre y con complejos de inferioridad.

Consideraciones metodológicas y similitud con otros fenómenos

Algunos autores señalan que a la hora de comparar diferentes estudios de *mobbing*, hay que considerar ciertos factores que pueden dificultar la comparación (Salin, 2001): por un lado se han utilizado diferentes definiciones de *mobbing*. Por otro lado, se han empleado diferentes estrategias para medir el *mobbing*, que han llegado a producir en una misma muestra una variación en la prevalencia de afectados de un 8.8% a un 24.1%.

Se han empleado fundamentalmente dos tipos de estrategias para medir la incidencia del *mobbing* (Salin, 2001): los estudios basados en el juicio de los participantes a los que se les facilita una definición de *mobbing* y se les pregunta si a su juicio han sufrido o no *mobbing*, y los denominados *estudios objetivos*, en los que se facilita una lista de actos negativos relacionados con el *mobbing* para obtener la frecuencia e intensidad a la que han sido sometidos. Los estudios basados en el juicio de los participantes suelen mostrar ratios más bajos de afectados por *mobbing* que las listas predefinidas de actos negativos. Estas últimas presentan el inconveniente de no mostrar en qué medida la persona considera que le afectan esos actos.

No obstante, a pesar de las diferencias en la prevalencia según las estrategias empleadas, existe una consistencia entre ambas en el sentido de que aquellos que se han clasificado así mismos como víctimas del *mobbing*, también muestran una mayor exposición a los actos indicados en las listas predefinidas.

Parece por tanto conveniente utilizar ambas estrategias simultáneamente (Einarsen, 1996; Einarsen y Skogstad, 1996) ya que permite una comparación entre la percepción de ser víctima del *mobbing* y la exposición a diferentes actos negativos.

En relación a las similitudes del *mobbing* con otros fenómenos, como ya señalábamos al principio de este trabajo Leymann empleó el término *mobbing* en el ámbito laboral por considerar que el fenómeno era similar al que Heinemann y Olweus venían estudiando en el ámbito escolar.

Veamos a continuación algunas de las similitudes: al igual que ocurre en el ámbito laboral, se han empleado varios términos para referirse al fenómeno tales como *mobbing*, *bullying* y otros (Ortega y Mora-Merchán, 2000). En el ámbito escolar el fenómeno se define como una persecución física y/o psicológica prolongada llevada a cabo por un alumno o grupo de alumnos y dirigida contra otro alumno que no es capaz de defenderse ante dicha situación y que difícilmente puede salir por sus propios medios. La continuidad de estas reacciones provoca en las víctimas efectos negativos como descenso en la autoestima, estados de ansiedad e incluso cuadros depresivos lo que dificulta su integración en el medio escolar y el desarrollo normal de los aprendizajes (Olweus, 1993). Como vemos, al igual que en el *mobbing* en el ámbito laboral, en el escolar el fenómeno es similar respondiendo a las características de una

víctima acosada durante un tiempo prolongado y de forma reiterada que sufre una situación de indefensión de la que difícilmente puede salir por sí misma. Del mismo modo, dada la agresión prolongada y repetitiva se producen en la víctima una serie de efectos negativos similares. Por otro lado, al igual que en el ámbito laboral, este fenómeno no solo tiene consecuencias negativas para la víctima sino también para el entorno de la misma, como son los testigos que han presenciado las agresiones. Finalmente, al igual que en el ámbito laboral muchas de las características del fenómeno pueden formar parte de interacciones cotidianas, diferenciándose de éstas en la continuidad en el tiempo de las mismas. También, se pueden apreciar tanto estrategias de acoso directo como indirecto. Varios estudios internacionales se están llevando a cabo acerca del fenómeno en el ámbito escolar. Podemos encontrar información de uno de ellos, realizado en ocho países europeos (entre ellos España), y coordinado por Peter K. Smith, en la página <http://www.mhf.org.uk/peer/psn/issue10/ec.html>. Entre los objetivos de este estudio se encuentran analizar las consecuencias a largo plazo del *bullying* en el ámbito escolar, realizar estudios retrospectivos con adultos para detectar efectos a largo plazo de este fenómeno y analizar las relaciones entre el *bullying* en el ámbito escolar y sus efectos en el laboral.

El *mobbing* es un fenómeno que a pesar de sus graves efectos psicológicos no es todavía suficientemente conocido. Tiene importantes repercusiones sobre la persona, la organización y la sociedad, por ello consideramos que se debe potenciar su conocimiento en las distintas áreas de la psicología y su reconocimiento en la sociedad.

Referencias

- Barón, M., Munduate, L. y Blanco, M.J. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23(84), 71-82.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Groeblinghoff, D. y Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294.
- Heinemann, P. (1972). *Mobbing-Gruppvåald bland barn och vuxna [Mobbing-group violence by children and adults]*. Estocolmo: Natur och Kultur. [Citado por Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184].
- Hirigoyen, M.F. (1999). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. y Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lorenz, K. (1991). *Hier bin ich-wo bist Du? Ethologie der grauganz [Here I am-where are you? The behaviour of geese]* (Nueva edición). Múnich: Piper. [Citado por Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184].
- Matthiesen, S.B. y Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Mikkelsen, E.G. y Einarsen, S. (2001). Bullying in danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz [Mobbing/Bullying in the workplace]*. Munich: Rainer Hampp Verlag. [Citado por Hoel, H., Cooper, C.L. y Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465].
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school. What we know and What we C'an Do*. Oxford: Blackwell. [Citado por Ortega, R. y Mora-Merchán, J.A. (1997). Agresividad y violencia. El problema de la victimización entre escolares. *Revista de educación*, 313, 7-27].
- Ortega, R. y Mora-Merchán, J.A. (2000). *Violencia escolar. Mito o realidad*. Sevilla: Minerva.
- Pérez, J. (2001). Algunos apuntes sobre el mobbing. *Lan Osasuna*, 2
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.

- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Zapf, D. y Leymann, H. (1996). Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 161-164.
- Zapf, D., Knorz, C. y Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Zapf, D. y Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.