



V Congreso Nacional AMET 2006
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Mobbing: nuevo riesgo para la salud en contextos laborales¹

*Florencia Peña Saint Martin**

*Sergio G. Sánchez Díaz***

“En las sociedades altamente industrializadas el lugar de trabajo constituye el único campo de batalla donde la gente puede matar a otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales“
Heinz Leynman

Introducción

Esta cita de Heinz Leynman ilustra por sí misma porqué el *mobbing* ha sido reconocido ya como una expresión más de la violencia que caracteriza a las sociedades complejas. Como ya se dijo en este mismo volumen (Sánchez y Peña, 2006:) es Leynman, autor de la cita, quien acuña el concepto, lo teoriza, lo investiga y desarrolla una metodología para su abordaje sistemático (Leynman, 1966).

El efecto grave y profundo del *mobbing* en la salud de quienes son acosados puede inferirse del hecho de que Leynman mismo tipificó el fenómeno a través de pacientes que acudían a su consultorio moralmente destrozados, con cuadros depresivos profundos que incluían daños físicos e ideas recurrentes de suicidio e, incluso, con síntomas del síndrome estrés post traumático (SEPT), equiparables a quienes se han visto sometidos a experiencias de guerra, secuestros, terror y tortura.

El síndrome de estrés postraumático es una reacción emocional natural a experiencias profundamente impactantes y disruptivas, después de las cuáles es difícil pensar que la vida seguirá siendo igual. Pocas personas se dan cuenta de que las heridas y los traumas psiquiátricos pueden ser mucho más devastadores que las lesiones físicas. Los eventos traumáticos golpean intempestivamente, poniendo de cabeza la vida cotidiana, y destruyen la creencia de que “esto nunca me va a pasar a mí”.

Las causas del Síndrome de Estrés Postraumático varían de un evento único en que la vida estuvo en riesgo (por ejemplo: guerra, terrorismo, actos de violencia, accidentes, desastres, etc.) a series prolongadas de eventos que afectan la seguridad personal (por ejemplo, *mobbing*, *bullying*, acoso, abuso, convivencia con una pareja violenta, atención a accidentes de tránsito, desastres y fuegos, etc.) (Kinchin, 2005)

¹ Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo. Oaxtepec, Morelos, México, 17 al 19 de mayo del 2006.

* Profesora-investigadora de tiempo completo, Posgrado en Antropología Física, Escuela Nacional de Antropología e Historia (doniaflor@yahoo.com)

** Investigador del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social-México (sads542@yahoo.com.mx)



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Hirigoyen (2003) también arribó al concepto de lo que ella denominó “acoso moral en el trabajo” mediante un recorrido semejante al de Leynman, es decir, a través del reconocimiento del sufrimiento extremo de muchos de sus pacientes que presentaban problemas psicofísicos severos, ocasionados por acciones deliberadas contra ellos en el contexto laboral. En palabras de la misma Hirigoyen (<http://www.acosomoral.org/hirigoyen3.htm>, 7 de diciembre del 2005).

... demasiados pacientes diferentes me describían con las mismas palabras, con los mismos detalles, una situación idéntica del acoso moral para que pudiera tratarse de un fenómeno marginal. La dificultad consistía en dar nombre común a estos calvarios de modo que las víctimas no se crean ya solas para sufrirlos...

Ambos psicoterapeutas encontraron que los graves estados psico-fisiológicos de sus pacientes eran consecuencia de las conductas que los acosadores emplean recurrentemente y por periodos prolongados con la máxima crueldad y sin el menor remordimiento contra sus víctimas en el contexto del trabajo. Estas conductas tienen el fin de eliminarlas de éste, destruyéndolas moralmente, e incluyen:

...el atropello verbal, la seducción patológica, la manipulación psicótica, el conflicto (permanente) sin solución o vía de escape, el acoso con intrigas, perversidad, mentiras y la marginación o ninguneo más aterrador y electrificante sin la más mínima compasión, piedad o misericordia humana (Soto, 2005).

Así, dada su gravedad por su impacto negativo en la salud de los trabajadores y su capacidad de generar toxicidad en los ambientes laborales, es necesario alertar a las colectividades sobre su existencia y de la necesidad de llevar a cabo las acciones que conduzcan a la formulación de legislación adecuada para proteger a las víctimas y sancionar a quienes lo practican, eliminándolo así de los contextos laborales.

El *mobbing* se pone en marcha con el fin deliberado de infringir un daño emocional extremo a las víctimas elegidas, lo que puede conducir a cuadros patológicos psíquicos y físicos muy severos e incapacitantes, así como a la muerte, incluyendo el suicidio.² Sin embargo, con demasiada frecuencia es enmascarado como “conflictos y desavenencias entre personas”, “como problemas de personalidad”, como “grilla” o como parte de las “estrategias normales” que se ponen en marcha en la lucha por el poder, por lo que frecuentemente es trivializado y tolerado.

El *mobbing*, además, deteriora todo el entramado de las relaciones laborales y sociales de solidaridad y cooperación en las organizaciones donde es prevalente, enrareciendo el ambiente global y afectando negativamente su productividad, comprometiendo sus posibilidades de desarrollo. Por tanto, es producto y productor de “toxicidad laboral”. Debido a esto, incluso organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (Chappell y Di Martino, 1998) lo consideran ya un problema social y de salud que debe ser reconocido, atendido y legislado. En México, comienza a ser visibilizado (Alonzo, 2005; Alonzo et al, 2005; González, 2005; Hernández, ; Montaña,

² Piñuel (2005b) reporta que en España, el 5 por ciento de las víctimas de *mobbing* piensa en suicidarse como solución al problema.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

; Ortega, 2006; Peña y Sánchez, 2005; Ravelo, 2005; Sánchez y Peña, 2005; Torres, 2006).

Asimismo, como la abundante bibliografía especializada en el tema también reporta, es común que en las organizaciones y como consecuencia del desprestigio que el mismo *mobbing* promueve y conlleva, se culpe a la víctima del conflicto, lo que hace más sencillo que “eliminarla”³ o promover que se auto-elimine⁴ se vislumbre como la forma más rápida y sencilla de “resolverlo”. Esto no hace sino agravar el problema, porque favorece al o los grupos acosadores, practicantes de *mobbing*.

La única medida realmente correctiva del *mobbing* en las instituciones es descubrirlo, documentarlo y oponerse a él reconociéndolo y denunciándolo como una expresión más de violencia en el mundo globalizado. Son los acosadores los que dañan las relaciones laborales de las instituciones y la salud de sus víctimas, no los acosados (Secretariado Permanente del Comité Confederal, 2002: 4):

Con demasiada frecuencia se sitúa la responsabilidad en la víctima cuando en realidad es del agresor. Los superiores tienden a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados por el agresor. A esto se añade la tendencia natural a terminar rápidamente con el problema y el resultado práctico suele consistir en el atropellamiento de los derechos de la víctima que ve incrementada así su estigmatización como “oveja negra”.

El acoso psicológico

Como ya se ha dicho en este mismo volumen, el término *mobbing* proviene del inglés *mob*⁵ y significa acosar, atropellar o atacar en masa. Fue acuñado por Konrad Lorenz “para describir los ataques de una coalición de animales débiles contra otro más fuerte de la misma especie o de otra” y aplicado al análisis del contexto laboral por Leynman (Scialpi, 2005)

Sin embargo, el *mobbing* en el contexto laboral no implica violencia física, sino un hostigamiento psicológico persistente, recurrente y periódico extremo que dos o más personas (el llamado “gang” del acoso) ejercen sobre otra. El acoso psicológico laboral es una forma de violencia que se ejerce con un objetivo muy claro: el derrumbamiento y la destrucción moral de la víctima para “eliminarla”. Con una estrategia específica: perseguirla con críticas constantes, amenazas, injurias, calumnias, chismes, desprestigio y otras acciones que pongan un cerco alrededor para:

1. Aislarla del resto del grupo, estigmatizándola, y
2. Socavar su seguridad, su autoafirmación y su autoestima introduciendo en su mente soledad, malestar, preocupación, angustia, inseguridad, duda y culpabilidad (Parés, 2005).

³ Real o simbólicamente, vía el despido, la destitución o aislándola a través de estigmatización.

⁴ A través de la renuncia, la incapacidad médica, el auto-aislamiento o, incluso, el suicidio

⁵ Chusma, multitud, masa.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Para valorar la dimensión del fenómeno del *mobbing* en las sociedades contemporáneas, basta reportar que la III Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2000 indica que 9% de los trabajadores (12 millones) afirmó sufrir “intimidación” en el trabajo. Las cifras más altas se dieron en Finlandia (15%) y las más bajas en España (5%) (Vilchis, 2003).

Otros cálculos indican que en Europa este problema afecta a más de cuarenta millones de trabajadores (8% de la PEA, http://www.laboris.net/Static/em_rrhh_mobbing.aspx) y que entre el 70 y el 90% de las consultas de atención primaria tienen al “estrés” como causa fundamental (Hernández, Alejandro <http://usuarios.lycos.es/hostigamiento/viewtopic.php?t=217>, 14 de septiembre del 2005).

Por otro lado, los hallazgos del Dr. Iñaki Piñuel de la Universidad de Alcalá de Henares, España (<http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>, 22 de septiembre del 2005 y 2005) encontró que en este país entre el 12 y el 16% de los trabajadores está afectado por *mobbing*, es decir, alrededor de 1,500,000 y 2,300,000. Es decir, uno de cada tres será víctima en algún momento de su vida, la mitad de éstos padecerá secuelas físicas y psicológicas y un 5% pensará en suicidarse como solución al problema. Según el informe basado en la aplicación del “Barómetro CISNEROS” desarrollado por el mismo Piñuel 15% de la PEA española sufre acoso laboral, pero aproximadamente el 33% lo ha padecido alguna vez en su vida (<http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>).

Las universidades públicas españolas no están libres de acoso laboral, al menos 20,000 trabajadores universitarios, entre ellos 12,000 profesores sufren acoso psicológico en sus centros académicos (Diario “La razón”, Mar Villasante, Madrid, 21 de septiembre del 2002). Piñuel mismo detectó que el 51.67% de los profesores de la Universidad de Alcalá de Henares habían sido víctimas de *mobbing* (<http://www.unizar.es/gine/MB/archivo.htm>, 4 de diciembre del 2005). En la Universidad de Murcia el 43.3% de su plantilla reportó haber experimentado *mobbing* y el 83.6% síntomas de *burned out* (<http://www.unizar.es/gine/MB/archivo.htm>, 4 de diciembre del 2005). Ante este hecho, alrededor de 50 profesores de universidades andaluzas han constituido una asociación denominada “Víctimas de Acoso Moral en las Universidades Españolas (VAMUE)”, con sede en Cádiz (<http://www.mobbing-opinion.com>, 12 de abril del 2005).

Angelo Soares, profesor de sociología de la Universidad de Québec, Canadá, encontró los siguientes resultados: 11% de las personas entrevistadas dijeron padecer en ese momento acoso psicológico en el trabajo; 18% reportó haberlo padecido en los últimos 12 meses; 6% afirmó haber sido testigo de acoso. El 71% de las víctimas fueron mujeres. Es decir, una de cada cinco personas había sido víctima de *mobbing* en un año. Además, 26% declararon haberlo sufrido por más de cinco años (<http://www.el-refugioesjo.net/hostigamiento/violencia-perversa.htm>).

Las mujeres (54%), los ejecutivos jóvenes y las personas mayores de 50 años tienen mayor riesgo de ser víctimas de *mobbing* (Hernández, Alejandro



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

<http://usuarios.lycos.es/hostigamiento/viewtopic.php?t=217>, 14 de septiembre del 2005). Ha sido reportado que en Latinoamérica el 70% de las víctimas de mobbing, son mujeres (http://www.el-refugioesjo.net/bib/entrevista_accidentes.htm, 12 de abril del 2005). El daño más extremo a la salud se da cuando la víctima asume la culpa que le es psicológicamente impuesta por el grupo acosador (Piñuel, <http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>, 22 de septiembre del 2005).

Iñaki Piñuel y Zabala, profesor titular de la Universidad de Alcalá de Henares, en su libro: "Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo" presenta un cuestionario para que los trabajadores establezcan por sí mismos si están padeciendo "mobbing".

Síntomas psicofísicos en los sujetos acosados

Como una expresión más de la variabilidad humana, las consecuencias del acoso en las víctimas varían "en función de sus características personales y de la solución efectiva del conflicto" (Secretariado Permanente del Comité Confederacional, 2002: 6).

Soto (2005) reporta que del gran rango de consecuencias posibles se han encontrado:

Infinitos males físicos, mentales y hasta espirituales. Por ejemplo, en lo físico: insomnios, dolores de cabeza tipo migrañas, gastritis, dolor de oído, fiebre, nerviosismos, escalofríos, náuseas, vómitos, diarreas o estreñimientos, ojeras profundas, mala circulación, dolores de pecho, orinar continuo, comerse las uñas y, por supuesto, desánimo y mal humor, entre otros.

En lo mental: depresión laboral, aguda o severa, baja autoestima, miedo, pavor, pensamientos autodestructivos, bajo mérito, culpa, remordimientos, duelo, vacíos, soledad, aislamiento, desconsuelo, odio, desprecio, desgana, desinterés, inercia y, lo peor, autosuicidio interno.

En lo espiritual, inexistencia y sentimientos de estar sin Dios y sin contacto divino posible, sin protección, pérdida de fe en todo.

¿Y a largo plazo? Prolongación de los males físicos y mentales hasta degenerar en un comportamiento vegetativo o destructivo permanente.

La vida cotidiana del acosado incluye "... bombardeos incontrolables del pensamiento con escenas terribles de los acontecimientos, pesadillas, estados de alerta constante, tensión nerviosa y conductas que intentan eludir la memoria de los hechos..." propios de estados de estrés post traumático (Parés, 2005), es decir, un verdadero infierno. "La gravedad del daño depende de la intensidad y duración de las agresiones, y de los recursos emocionales, físicos y sociales que posea la víctima" (Parés, 2005) así como de los contextos particulares en que el acoso ocurre: las relaciones sociales de la víctima, sus relaciones personales, etc..

José Luis González de Rivera (<http://es.geocities.com/asacamt/>, 27 de diciembre del 2005) establece las repercusiones clínicas del acoso psicológico entre los síndromes de estrés crónico:



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

... El factor estresante principal son las relaciones interpersonales negativas con los demás miembros del grupo laboral, que no son ni siquiera conflictivas sino, mucho peor aún, deliberadamente persecutorias. Difiere en eso de las demás formas de estrés laboral, en las que el factor estresante principal es la propia naturaleza del trabajo...

La clínica del síndrome de acoso se va instaurando de manera progresiva, atravesando una serie de estadios, de duración muy variable. En general, cada uno de los distintos estadios clínicos se corresponde más o menos con las distintas fases del acoso, a las que se corresponde como una respuesta reactiva... En la forma evolutiva completa se pueden distinguir los siguientes estadios:

Estadio de autoafirmación, que corresponde a la fase de inicio del conflicto. La víctima todavía no sabe que lo es, está convencida de que tiene razón, y presenta resistencia y confrontación a la otra parte... el acosado no se imagina lo que puede pasarle si confronta a un mediocre inoperante activo (MIA). No es fácil saber si es su actitud ante el conflicto la que desencadena el mobbing, o si ya estaba todo predeterminado y el enfrentamiento es sólo una excusa oportuna para justificar el acoso. En todo caso, la clínica no es todavía relevante, aunque puede haber cierta inquietud y ansiedad, actitud agresiva moderada y posibles alteraciones del sueño.

Estadio de desconcierto. Empieza a dudar sobre su versión del conflicto, y a no entender lo que está pasando. Las primeras evidencias de que está siendo estigmatizado le desconciertan, y tiende a atribuirlos a un equívoco, a un error o a una casualidad. Cuando le niegan el saludo, le cancelan de repente reuniones, le cambian las pautas de trabajo o le niegan un permiso al que tiene derecho, se siente mal, pero todavía no sabe lo que ocurre. El retraso en organizar conceptualmente la propia defensa en este estadio es crucial para toda la evolución posterior. En términos vulgares, podemos decir que el acosado "no se lo puede creer"... Los síntomas del estadio anterior se intensifican, complicados con una paulatina pérdida de seguridad y confianza en si mismo. Todavía intenta explicarse y convencer a los demás de su capacidad profesional y buena voluntad personal, pero su desconcierto aumenta cuando el jefe no le recibe, o sus interlocutores callan y excusan su presencia.

Estadio depresivo. Corresponde a la fase avanzada de estigmatización. Sus argumentos de defensa se tergiversan para hacerle quedar aún peor. Pierde la confianza en si mismo, en su efectividad y eficacia. Empieza a reaccionar a la pérdida de refuerzo social, porque nadie parece valorar lo que hace ni reconocer sus méritos. Pierde autoestima, se recrimina a si mismo y piensa que toda



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

la culpa es suya, se autoanaliza para saber que ha podido hacer mal, intenta cambiar su modo habitual de comportarse, ensaya nuevas estrategias de conducta que, naturalmente, no sólo no dan resultado sino que intensifican los ataques contra él. Su concentración disminuye, su motivación se apaga. Puede empezar a beber, las alteraciones del sueño se intensifican, se siente distante y raro con su familia y amigos. Los síntomas del estadio depresivo son muy parecidos a los del síndrome de desgaste profesional o *"burnout"*, aunque con mayores dudas sobre la autoidentidad, y, en ocasiones, con cierta tendencia a idealizar las mismas estructuras o personas que son responsables del acoso. Recordemos que el síndrome de estrés profesional o *burnout* se caracteriza por sensación de estar desbordado, con agotamiento de la capacidad adaptativa. Los síntomas principales del *"burnout"* se agrupan en tres categorías:

- a) Cansancio emocional, que se traduce por agotamiento físico y psíquico, abatimiento, sentimientos de impotencia y desesperanza, desarrollo de un autoconcepto negativo y actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general.
- b) Evitación y aislamiento, traducido en su conducta a través de absentismo laboral, ausencia de reuniones, resistencia a enfrentarse con personal o atender al público, o en su actitud emocional, que se vuelve fría, distante y despectiva.
- c) Sentimiento complejo de inadecuación personal y profesional, con deterioro progresivo de su capacidad laboral y pérdida de todo sentimiento de gratificación personal en el trabajo. Este tercer elemento puede presentarse de manera paradójica, encubriéndose con una actitud de aparente entusiasmo y excesiva dedicación (huida hacia delante o reacción maniaca).

Estadio traumático o de estrés-ansiedad. Recuerda al Trastorno de Estrés Postraumático, y se caracteriza por intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la situación de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicósomática, sobre todo cardiovascular y digestiva, irritabilidad y conductas de evitación. Coincide con la fase de intervención, aunque puede estar presente antes, y también preceder o alternarse con la fase depresiva. Tanto en esta fase como en la anterior el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de "huida hacia adelante", que consisten en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Los conflictos familiares pueden ser importantes en este estadio, con sentimientos de ser incomprendido, generalmente acertados.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Estadio crónico de deterioro. Se caracteriza por una sintomatología mixta, que comprende síntomas depresivos, psicosomáticos y de estrés postraumático. Desde el punto de vista laboral, se acompaña de absentismo, bajas prolongadas y cambios bruscos de entorno laboral. La repercusión familiar puede ser importante, con aumento de la tensión entre los cónyuges y mayor morbilidad general tanto en ellos como en sus hijos. La incapacidad laboral puede llegar a ser total. En algunos casos, después de la fase de eliminación, la sintomatología tiende a atenuarse significativamente, sobre todo si se produce un cambio para bien en la actividad laboral. En otros, se cronifica, incluso después de la terminación de la relación laboral, quedando el paciente incapacitado de manera más o menos definitiva.

Los síntomas más persistentes, incluso en personas que parecen haber superado definitivamente su síndrome de acoso, son:

los recuerdos obsesivos, que alteran al individuo hasta tal punto que pueden llegar a producir accesos de angustia, rabia y/o llanto. En ocasiones, esos accesos emocionales se producen sin que el sujeto llegue a darse cuenta de la causa subyacente, o en reacción a alguna circunstancia del entorno que se las recuerde.

la presión focalizada de pensamiento, que se evidencia en la necesidad de contar sus experiencias traumáticas, hasta el punto de volverse monotemático, con gran desesperación de sus familiares, amigos y conocidos.

el temor al lugar de trabajo y a todo lo que le pueda recordar los acontecimientos estresantes y los conflictos que en él tuvieron lugar, dificultades de concentración, con pérdida subjetiva de memoria, distractibilidad, sensación de estar "como ido".

Piñuel (2005:156) hace un recuento de los trastornos psicosomáticos más frecuentes asociados a *mobbing*, procedentes del barómetro CISNEROS:

Trastorno psicosomático	%
• Dolores de espalda	63
• Irritabilidad	54
• Bajo estado de ánimo, depresividad	48
• Dolores de cabeza	48
• Dificultades para dormirse	47
• Dificultades de concentración	43
• Sentimiento de inseguridad	35
• Llanto, ganas de llorar	35
• Agresividad	33
• Problemas de memoria	32
• Dolores de estómago	28
• Fatiga crónica	26
• Palpitaciones	24
• Pesadillas	24



V Congreso Nacional AMET 2006
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Este mismo investigador (2005:158-159) señala que las personas afectadas por *mobbing* desarrollan pensamientos tóxicos, tales como:

- No puedo hacer nada.
- Esto me supera.
- Jamás me recuperaré.
- Todos me odian.
- Voy a peor (de mal en peor).

También alerta (2005:106-107) con respecto a que al acudir a servicios médicos, las víctimas de *mobbing* son frecuentemente diagnosticados de manera errónea. Las confusiones más frecuentes asignan los síntomas a::

- Estrés laboral (debido al estrés postraumático que suelen presentar)
- Depresión (debido a la indefensión generada por el acoso continuado y la consiguiente distimia)
- Burnout (debido al estrés, la distimia producida y a los sectores de actividad laboral en que el burnout se presenta).
- Personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia).
- Maníaco-depresivo o ciclotimia (debido a los altibajos en el estado de ánimo).
- Desajustes de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso).
- Neurosis (debido a la falta de ajuste general).
- Trastornos por ansiedad generalizada.
- Ataque de pánico.
- Déficits en habilidades sociales.

Este mismo autor (2005:107) señala que estos diagnósticos pueden agravar el problema de salud incrementando la confusión y el sufrimiento de la víctima al hacerla sentir psicológicamente frágil y, por tanto, responsable de su propio acoso. Olvidan así la importancia explicativa de los aspectos situacionales de los ambientes laborales tóxicos que causan el *mobbing* y los síntomas en las víctimas, que tienen su origen en una agresión externa. Por tanto, frente a estos síntomas y dada la dimensión del problema, es necesario explorar la existencia de comportamientos de hostigamiento en el ámbito laboral del o la paciente.

Namie (2003) analizó datos de mil voluntarios anónimos y confidenciales que entraron y respondieron voluntariamente la encuesta respectiva en la página electrónica del *Workplace Bullying and Trauma Institute* (www.bullyinginstitute.org). La encuesta contenía información sobre el perfil de las víctimas, los acosadores, las tácticas destructivas experimentadas y el impacto del acoso en la salud. Aquí retomamos de este último la lista de la salud que contenía 33 distintos síntomas, a partir de los cuáles se calcularon los porcentajes de frecuencia reportados, mismos que fueron:

Síntoma	%
1. Ansiedad, estrés, preocupación excesiva	78
2. Pérdida de concentración	71



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

3. Sueño intranquilo	71
4. Sentirse nervioso, irritable, en guardia permanente (paranoia)	60
5. Dolores de cabeza producto de estrés	55
6. Obsesiones con detalles del trabajo	52
7. Recuerdos recurrentes, pesadillas y “flashbacks”	49
8. Incrementos en el latido del corazón	48
9. Necesidad de evitar sentimientos, pensamientos y situaciones que recuerdan el trauma	47
10. Achaques en el cuerpo, músculos y articulaciones	45
11. Agotamiento, que lleva a una incapacidad para funcionar	41
12. Comportamientos compulsivos	40
13. Depresión diagnosticada	39
14. Vergüenza o apesumbramiento que conlleva cambios dramáticos en el estilo de vida	38
15. Cambios significativos en el peso	35
16. Síndrome de fatiga crónica	35
17. Ataques de pánico	32
18. Fuerza en la mandíbula, desgaste dental	29
19. Cambios en la piel, herpes, urticarias, acné	28
20. Uso de estimulantes: alcohol, tabaco, drogas, comida	28
21. Asma y alergias	27
22. Pensamientos violentos en contra de otros	25
23. Pensamientos suicidas	25
24. Migrañas	23
25. Colón irritable (colitis)	23
26. Dolor en el pecho	23
27. Pérdida de pelo	23
28. Fibromalgia, articulaciones inflamadas y tejido conjuntivo	21
29. Presión arterial alta, hipertensión	19
30. Úlceras	18
31. Angina	11
32. Arritmia cardiaca	11
33. Ataques al corazón	5

Namie, 2003: 12-13.

En conjunto, encontré que las enfermedades relacionadas con estrés son un problema grave para quienes han sido o son víctimas de *mobbing*. Los primeros 13 síntomas se encuentran relacionados con el Desorden General de Angustia (ranqueo de ítems 1, 3, 4, 5 y 8), la Depresión Clínica (ítems 2, 3, 6, 11 y 13) y el Síndrome de Estrés Post-Traumático (4, 7 y 9). Además, el diseño de la encuesta le permitió concluir que las víctimas experimentaban estos síntomas por primera vez, después de haber sido blancos de acoso laboral.

Radial y de la Iglesia (2002: 238) proponen la siguiente valoración del daño vs grado de impedimento laboral en las víctimas de *mobbing*:

Grado 1

Reincorporación al trabajo, sin síntomas residuales o con síntomas mínimos, compatibles con el *mantenimiento de la eficacia* en su trabajo. SIN SECUELAS.

Grado 2

Reincorporación an trabajo, con síntomas que requieren supervisión médica ambulatoria, compatibles con el trabajo, pero con *pérdida de*



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

eficacia por dificultad de mantener lazos sociales en el mismo entorno laboral donde sufrió el acoso. INCAPACIDAD PARCIAL.

Grado 3

Imposibilidad de reincorporación a un trabajo que desempeñaba, porque por el mismo hecho de volver al lugar del acoso, se desencadenan episodios o crisis de agudización psicósomática en forma de *recidivas*, que ocasionan frecuentes bajas laborales. INCAPACIDAD TOTAL.

Grado 4

Imposibilidad de volver a desempeñar ningún tipo de trabajo, porque por el mismo hecho de compartir tareas profesionales con otros compañeros (relación horizontal) y depender de superiores (relación vertical) pone en peligro su integridad psíquica y física, en forma de agravación del deterioro crónico. INCAPACIDAD ABSOLUTA.

¿Cómo “medir” el daño a la salud del acoso?

Como reporta Merino (2005), dado el nivel de visibilidad del *mobbing* en Europa, Canadá y los Estados Unidos, existen ya diversos instrumentos para evaluar la sintomatología psicósomática que produce. A manera de ejemplo, ella presenta y aquí retomamos el “Test de Salud Total” de Langner (TST). Elige ítems que le permiten diferenciar estrés en personas sanas, es decir, sin patología clínica manifiesta. Amiel en Francia toma estos ítems para adecuarlos a significaciones culturales distintas. En la adaptación francesa el orden de los ítems y algunas de sus frases fueron modificados. El *test* ha sido utilizado también en Bélgica por Vander Putten y en Francia por Bessuges, Mor, Thiry. En México, falta valorar aún el daño específico causado a las víctimas de *mobbing*.

Con este cuestionario (corto y de rápida aplicación) formado por lista de síntomas se obtiene información sobre la autopercepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos, que pueden detectar problemas de salud mental, no necesariamente psiquiátricos.

Repercusiones negativas en las organizaciones

Piñuel (2005:119-120) establece que la mayoría de las organizaciones con problemas de *mobbing* desarrollan el “síndrome de la negación organizacional”, que consiste en atribuir las causas a hechos colaterales que enmascaran la existencia de acoso en éstas. Al respecto enfatiza la necesidad de asumir y tomar siempre en cuenta que la existencia de *mobbing* es un claro indicador de que las cosas no marchan bien. El problema puede estar en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promover a los directivos, los valores, la cultura de la organización o el estilo de gerencia.

Las organizaciones en las que se produce el *mobbing* son auténticas organizaciones tóxicas, en las que el hecho de trabajar en ellas *resulta*



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

nocivo para la salud de algunos de sus trabajadores. (Piñuel, 2005:120).

El impacto inmediato en las colectividades laborales donde el *mobbing* es prevalente, es la desmotivación, síntomas de descontento e insatisfacción generalizadas, lo cuál redundando en la baja productividad de la organización, afecta el rendimiento de todo el personal, imposibilita su desarrollo y eleva sus costos de operación. Todo esto afecta severa y negativamente el “clima organizacional” en el que, según Gonclaves, son elemento fundamental las percepciones del trabajador de las estructuras que ocurren en su mundo laboral (Bustos et. al., 2005).

La literatura reporta que:

el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones de los trabajadores de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje las interacción entre características personales y organizacionales (Bustos, et. al, 2005).

El Clima Organizacional tiene una importante relación (con) la cultura organizacional... (entendiendo ésta) como el patrón general de conductas, creencias y valores de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen una organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían de su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Bustos, et. al., 2005).

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Bustos, et. al., 2005).

La investigación de las relaciones entre el *mobbing* y el clima de las organizaciones dónde éste es prevalente en México, desde la antropología, están aún por realizarse, pero ya son urgentes porque el problema parece ser severo. Si partimos del hecho de que la opción lógica de las personas que son sometidas a la tortura emocional y psicológica que el *mobbing* implica es el abandono de la organización (finalmente, eso es precisamente lo que persiguen los acosadores) y consideramos que se acosa predominantemente a los individuos “envidiables” por sus características y/o habilidades personales, así como a los “amenazantes” porque quieren innovar para corregir las fallas que detectan en el *status quo* o que se resisten a participar en prácticas poco honestas, se concluye que el *mobbing* elimina a quienes tienen características personales positivas y elaboran propuestas de mejora para la organización, mientras que fortalece a los grupos menos talentosos, más deshonestos y acostumbrados a la manipulación cotidiana.

En este contexto, el *mobbing* ocasiona una pérdida importante y constante de talentos en las instituciones, mientras que incorpora o retiene tanto al personal menos brillante como al que colabora o tolera conductas poco éticas. En ese escenario es fácil explicarse porqué las instituciones con prácticas impunes de *mobbing* se convierten en espacios inerciales, mediocratizados, clientelares, corruptos, sin posibilidades de organización, actualización, ni desarrollo.

Conclusiones preliminares a manera de propuestas

Ante este panorama es imprescindible el surgimiento de investigaciones relativas a este nuevo problema social, y grupos de trabajadores y autoridades con voluntad de identificación, denuncia y corrección del psicoterror, que promuevan un cambio profundo en la cultura de las organizaciones. Lo primero que debe hacerse es reconocer al *mobbing* como una práctica dañina existente. Silenciarlo sólo contribuye a su permanencia y expansión y al fortalecimiento de los grupos que lo practican.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

La sociedad debe construir el flagelo (del *mobbing*) como problema social. Un problema social se construye colectivamente y para ello se requieren tres condiciones, de lo contrario no hay "problema social":

- 1) Primero, el problema debe ser visibilizado;
- 2) Segundo debe demostrarse que el problema afecta a mucha gente
- 3) Tercero (y esto es lo más difícil) la gente debe creer que puede y debe hacer algo para reducir sus efectos tan indeseables.

Si no se cumple este tercer requisito, el problema queda reducido al ámbito académico, pero no se constituye en problema social y no pasa a ser objeto de políticas públicas (Scialpi, 2005).

Se requiere también la voluntad de las autoridades y de los sindicatos para incorporar el acoso moral en el trabajo en la lista de riesgos psicosociales a que están expuestos los miembros de las comunidades laborales para poner en marcha protocolos de prevención. El sindicato y las autoridades tienen la obligación de capacitar personal en gestión de conflictos, participar activamente en elaborar y hacer respetar las normas y los procedimientos institucionales, así como informar y formar a los trabajadores en la identificación y denuncia de prácticas de hostigamiento y crear las instancias donde éstas puedan ser denunciadas y sancionadas.

Esperamos que este trabajo contribuya a motivar a nuestra comunidad académica a investigar este fenómeno y a las autoridades, al Comité Ejecutivo de la Delegación D-II-IA-1, Sección X del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, y a la Asamblea Sindical de Centro de Trabajo y General a llevar a cabo las acciones que les corresponden para que el *mobbing* sea desterrado de nuestros espacios laborales.

Referencias

Alonzo, Arturo, María Chía, Florencia Peña y Sergio Sánchez
2005. "Análisis de coyuntura de la Escuela Nacional de Antropología e Historia como dependencia del Instituto Nacional de Antropología e Historia". IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH, Cd. de México, septiembre.

The Workplace Bullying and Trauma Institute
2005. <http://www.bullyinginstitute.org>, 9 de mayo.

Bustos, Paulina, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta.
2005. Clima Organizacional, <http://www.GestioPolis.com>, 5 de mayo del 2005.

Chappell D. y V. Di Martino
1998. *Violence at work*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

González de Rivera y Revuelta, José Luis



V Congreso Nacional AMET 2006
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

1997. "Consecuencias del síndrome de mediocridad operante activa". *Psiquis*, 18 (6): 229-231.

Guevara, Lydia

La entrevista del mes de septiembre 2005: Lydia Guevara
2005. <http://www.acosomoral.org/EntrevGuevara.htm>, 21 de septiembre.

Hirigoyen, Marie France, Martos Rubio, Ana

2005. *Cómo detectar la violencia psicológica*.

http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_682.shtml, 23 de septiembre.

David Kinchin

2005. *Post Traumatic Stress Disorder: the invisible injury*,

Merino González, Joan

2002. El acoso moral en el trabajo (mobbing):

Ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo

<http://www.acosomoral.org/antrop2.htm>, 15 de septiembre del 2005

Namie, Gary

2003. *Report of abusive workplaces*

The Workplace Bullying and Trauma Institute. Survey of abusive workplaces,

<http://www.bullyinginstitute.org>. 5 de mayo del 2005.

Organización Médica Colegial de España

s/f. *Estrés postraumático. Preguntas y respuestas*

<http://www.terra.es/personal7/agacamt/acoso.htm>

Padial, Olga y Margarita de la Iglesia

2002-II "El mobbing como enfermedad de trabajo". *Lan Harremanak* 7, pp. 231-240.

Parés Soliva, Marina

2005. *La página de Marina*.

<http://www.acosomoral.org>, 19 de septiembre del 2005

Piñuel y Zabala, Iñaki

Secuelas del mobbing

Europa Press, 13.35. 18 de abril de 2002

<http://www.el-refugioesjo.net/mobbing/17mobbing.htm>, 7 de mayo del 2005.

Piñuel y Zabala Iñaki

2005b. "Lo que opinan los expertos: PIÑUEL ZABALA"

<http://www.acosomoral.org/pinuel3.htm>, 23 de septiembre del 2005

Rivera, José Luis

2004. Entrevista a José Luis Rivas



V Congreso Nacional AMET 2006
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

El acosado. <http://www.acosomoral.org/period15.htm>

Scialpi, Diana

2005. Las entrevistas de la Web. Entrevista del mes de mayo del 2005: Diana Scialpi.
<http://www.acosomoral.org/EntrevScialpi.htm>

Secretariado Permanente del Comité Confederal

2002. “Acoso psicológico en el trabajo: mobbing”. *Boletín Informativo* No. 78, noviembre, Madrid.

Soto, Wanda

2005. Las entrevistas de la Web. Entrevista del mes de junio del 2005: Wanda Soto.
<http://www.acosomoral.org/EntrevWanda.htm>

Vilchis Nieto, Manuel.

2003. *La prevención de la salud de las víctimas de mobbing*. Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Oriental.