

Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral (“*Mobbing*”) en el Trabajo¹

HEINZ LEYMANN Universidad de Umeå (Suecia)²

En este artículo se introduce el concepto de *Mobbing*. *Mobbing* significa el proceso de atormentar, hostigar, o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo. Aunque el *Mobbing* es un fenómeno ancestral, no fue descrito ni investigado sistemáticamente hasta principios de los 80. Este artículo empieza con un caso real, algunas notas históricas, y una definición de *Mobbing*; a partir de ahí plantea el *Mobbing* en el contexto de la investigación médica y psicológica sobre el estrés. Se describen varias fases en el desarrollo del *Mobbing*, sobre la base de unos 800 estudios de casos. Se aportan algunos resultados epidemiológicos de una muestra representativa de la población trabajadora sueca. Se discuten las causas y consecuencias del *Mobbing*, y se aportan conclusiones para la prevención e intervención.

INTRODUCCION

Por medio de su legislación nacional sobre condiciones de trabajo, Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos, tanto física como mentalmente, en el trabajo.

En los últimos años ha sido desvelado un nuevo problema psicológico relacionado con el trabajo, de cuya existencia y relevancia no se tenía conocimiento previo. Este fenómeno ha sido etiquetado como “*Mobbing*”, acoso, “*bullying*”, o psicoterror. En este tipo de conflicto, la víctima es sometida a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos civiles. Si tal dinámica se mantiene durante años, en ciertos extremos puede conducir a la exclusión del mercado laboral, cuando el individuo afectado es incapaz de encontrar un nuevo empleo debido al daño psicológico infligido.

En este artículo, presentaré tal fenómeno, que ciertamente es muy antiguo, y bien documentado en todas las culturas.

Sin embargo, no ha sido descrito sistemáticamente antes de nuestra investigación de 1982, que condujo a un pequeño informe científico escrito en el otoño de 1983 y publicado al principio de 1984 por el Comité Nacional Sueco de Seguridad y Salud Ocupacional de Estocolmo, (Leymann & Gustavsson, 1984).

Este artículo comienza con la descripción de un caso, seguido por algunas notas históricas. Una definición de este problema laboral, su etiología y epidemiología. Le seguirá una sección dedicada tanto a las consecuencias como a las causas de esta destructiva conducta in)comunicativa. Después se encontrará una discusión de diferentes medidas requeridas durante el proceloso curso del proceso. El artículo

¹Traducción de Francisco Fuertes, Profesor Titular de Psicología de las Organizaciones (fuertes@psi.uji.es). Extraído de http://www.medicinainformacion.com/psicol_varios_libros.htm

² [Heinz Leymann - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

termina con algunas referencias a la investigación en curso en otras partes del mundo.

UN CASO REAL

El caso de Eva: Cuando el cocinero-jefe de la cantina de una prisión grande se retiró, fue necesario sustituirlo. Tanto el dueño del servicio como el departamento de personal eran de la misma opinión: que debía aprovecharse la oportunidad para introducir algunos cambios. La cantina necesitaba economizar, a la vez que ofrecer una dieta más sana. Se encontró la candidata con la formación apropiada. Fue contratada y asignada a la cocina donde trabajaban seis cocineras, capaces de preparar pringosas salsas de toma pan y moja, pero no tenían la menor idea de los pretendidos cambios.

El inevitable conflicto pronto estalló. ¿Cómo iba la nueva encargada de cocina a procurar los cambios deseados sin el soporte de su empleador?. Nadie había informada a las cocineras de la nueva planificación. Los nuevos métodos de cocinar les eran totalmente ajenos. Al empleador no se le había pasado por a cabeza la necesidad de impartir el entrenamiento oportuno. Las cocineras pensaron que todas estas nuevas ideas eran iniciativa personal de Eva, su nueva supervisora. Esto provocó que se volvieran en contra de ella. Comenzaron a chismorrear y neutralizar sus instrucciones. Incluso el hecho de que Eva tuviera un hijo discapacitado se usó en su contra, como si su propio carácter fuera la causa. Había continuas discusiones acaloradas. Las cocineras no atendían las instrucciones de Eva y hacían caso omiso a cualquier asignación de tareas, haciendo habitualmente las cosas más provocadoras de diferencias de opinión.

Manténían que Eva se sobrepasaba en sus cometidos, lo que no era realmente verdad. En varias ocasiones, Eva trató de obtener de los responsables de la cárcel, la descripción de sus responsabilidades. Sus solicitudes fueron rechazadas. Las continuas peticiones de Eva fueron interpretadas como insubordinación. A estas alturas del conflicto, conviene recordar que tales descripciones del puesto son realmente uno de las formas por las que los directivos pueden plasmar su liderazgo a todos los efectos; tanto centralizando la definición de la jerarquía organizacional, como horizontalmente definiendo diferentes áreas de competencia; se trata de un mecanismo indispensable de control, por el cual las diferentes áreas de responsabilidad pueden ser definidas. En el caso de Eva, lo único que ocurrió fue que la alta dirección se sintió atacada por las continuas solicitudes de Eva, y se autoprotegieron. Ello legitimó el acoso de las cocineras sobre Eva, al interpretar ellas la situación como si la alta dirección estuviera “de su parte”. El acoso prosiguió, degenerando en un proceso de psicoterror, por el cual Eva finalmente perdió totalmente su autoridad.

Las discusiones hirientes se instalaron en la cotidianeidad. Uno de los directivos, quien accidentalmente escuchó tal tipo de discusiones, reclamó disciplinariamente a Eva para que se presentase a dar explicaciones. Ella remarcó, nada más entrar en la sala de reunión, que se sentía frente a una especie de tribunal. No se le dio ninguna oportunidad de explicar la situación; al contrario, fue duramente criticada. La dirección le ordenó tomar una baja por enfermedad, que el propio médico de la prisión refrendó. Después de permanecer de baja por más de dos años, Eva finalmente perdió su trabajo. Nunca volvió a encontrar otro trabajo.

Se aportará un análisis de este caso siguiendo una presentación más formal del fenómeno de psicoterror

LA INVESTIGACION HISTORICA Y EL TERMINO “MOBBING”

El término inglés “*Mobbing*” no ha sido utilizado previamente en este contexto. Está tomado de la etología; el último Konrad Lorenz lo utilizó por primera vez para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios acosando a un animal solitario mayor (Lorenz, 1991). Más tarde, un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula, tomó prestado de Lorenz el término para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, dirigido (en la mayoría de los casos) contra un único niño (Heinemann, 1972). La actual investigación de este tipo de comportamiento infantil ha sido desarrollada en los últimos 20 años, siendo una de los investigadores más prominentes el noruego Dan Olweus (e.g. 1993).

Siguiendo esta tradición, yo también adopté el término *Mobbing* al principio de los 80, al toparme con un tipo similar de conducta en el mundo laboral. Deliberadamente no utilicé el término inglés “*bullying*”, usado por los investigadores ingleses y australianos (en USA, también se usa el término “*Mobbing*”), ya que la mayoría de las veces esta destructiva (in)comunicación no tiene claramente las características de violencia física del “*bullying*”; sino que muy frecuentemente se realiza de un modo muy cuidadoso, sofisticado (de no dejar pruebas tangibles); lo que no disminuye, al contrario, multiplica, su efecto estigmatizador.

De hecho, el “*bullying*” escolar está fuertemente caracterizado por actos físicamente agresivos. Por el contrario, la violencia física raramente aparece en el síndrome laboral adulto. Más bien, el *Mobbing* adulto se caracteriza por conductas mucho más sofisticadas, cínicas, como por ejemplo: Aislamiento social de la víctima.

Propongo mantener el término “*bullying*” para las agresiones sociales entre niños y adolescentes en la escuela, y reservar el término “*Mobbing*” para la conducta adulta.

Otras expresiones que se pueden encontrar en la literatura son “Harassment” (Hostigamiento), o “Psicoterror”.

Una publicación de 1976, relacionada con el *Mobbing* en el mundo laboral, hacía referencia al “trabajador hostigado” (Brodsky, 1976). En este libro, por primera vez, se estudiaron casos de *Mobbing*. Sin embargo, Brodsky no estaba directamente interesado en analizar estos casos, ya que fueron presentados conjuntamente con accidentes laborales, estrés psicológico y agotamiento físico, producidos por horarios excesivos, tareas monótonas, etc. Este libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base y su situación, problemas que hoy se abordan desde la investigación sobre estrés.

Debido a su compromiso sociomédico y a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes, el libro, escrito bajo la influencia del clima sociopolítico de finales de los 60 y principios de los 70, apenas tuvo ninguna influencia. La investigación sueca de principios de los 80 se produjo sin conocimiento de la obra de Brodsky. La razón fue, por el contrario, la promulgación en 1976 de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia, y un presupuesto nacional de investigación que permitió grandes posibilidades de abordar nuevas áreas de investigación relativas a la Psicología del Trabajo.

DEFINICIÓN DEL PSICOTERROR LABORAL

Una definición operativa

El Psicoterror o *Mobbing* en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación

psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicósomáticamente, en condiciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra en *qué* se hace, o *cómo* se hace, sino en la *frecuencia* y *duración* de lo que se hace. Este planteamiento subraya el hecho de que la investigación básica desarrollada en Suecia (Leymann, 1990b, 1992a, 1992b; Leymann & Tallgren, 1989) se apoya en conceptos de investigación fisiológicos. Básicamente, se trata de una línea de investigación que pone el énfasis en el estrés somático o psicológico: ¿A partir de qué intensidad, las actividades de psicoterror producen enfermedades psicológicas o psicósomáticas? La investigación se ha concentrado primordialmente en el estrés físico o psicológico. El lector debe tener presente que este artículo no trata de investigar la conducta psicológica, sino las condiciones psicológicas, y las resultantes bajas por enfermedad. La definición científica del término “*Mobbing*” hace referencia a un proceso de interacción social por el cual un individuo (raramente más) es atacado por uno o más (sólo en una cuarta parte de los casos, más de cuatro) individuos, con una frecuencia al menos semanal y por una duración de varios meses; llevando al hostigado a una posición de indefensión con un alto potencial de exclusión.

Relación del Psicoterror con el estrés

En relación con la investigación alemana relativa al estrés psicológico en particular, puede ser esgrimido que el psicoterror debe entenderse como un extensivo y peligroso tipo de estrés social (Knorz & Zapf, 1996; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). El diferente uso de la terminología en diferentes países es un problema teórico. La investigación anglosajona y escandinava se ha centrado más intensamente en el carácter biológico del estrés (Ej. Karasek & Theorell, 1990) debido al hecho de que estas investigaciones han sido llevadas a cabo principalmente en el campo médico en USA y en Suecia. La investigación alemana sobre estrés se ha focalizado, en parte, en diferentes elementos del estrés. Todavía una dirección más, en el uso del término “estrés”, puede ser apreciada en la investigación australiana, en la que el término está influenciado por el uso clínico como diagnóstico médico (Ej. Toohey, 1991). Estas circunstancias

causan algunas confusiones al comparar los resultados de investigaciones sobre estrés dentro de estas áreas diferentes. Por tanto, pueden surgir discrepancias relativas a la diferencia entre estrés y psicoterror (Leymann, 1993c) dado que la confusión sobre el contenido de la terminología no deja claro hasta dónde el psicoterror es causa de estrés, o el resultado de éste. Debemos esperar por nuevos resultados para determinar qué debe ser entendido por “estrés”. En la investigación escandinava, al igual que en el presente artículo, el *Mobbing* o Psicoterror se entiende como un síndrome social extremo, desencadenado por estresores sociales extremos, que producen una cascada de efectos negativos, por ejemplo: reacciones biológicas y psicológicas de estrés, Por lo tanto, mi uso de la terminología implica que el término estrés se refiere siempre a la reacción frente a un estímulo, entendido éste como un estresor. La reacción se entiende que siempre es de naturaleza biológica, con efectos psicológicos, que pueden ser responsables de cambios en la conducta (cómo son evaluadas las situaciones, cómo son abordadas, etc.; véase también Lazarus, 1996). Dentro de esta teoría, la conclusión lógica es que, por ejemplo, las condiciones de trabajo psicológicamente muy pobres pueden ser causa de reacciones de estrés biológico, medibles por la producción de adrenalina en sangre. A su vez, ello puede estimular sentimientos de frustración. A través de procesos psicológicos (especialmente si el empleado desconoce cómo analizar los estresores sociales del trabajo), las personas frustradas, a su vez, pueden agravarse unas a otras, resultando de esta manera estresores sociales los unos para los otros, y desencadenar una situación de psicoterror contra una persona concreta. El *Mobbing* es pues, un estresor social extremo, que produce reacciones de estrés, que a su vez pueden resultar estresores sociales para otros.

Relación del Psicoterror con el conflicto

Tal como originalmente se ha entendido en la investigación sueca desde 1982, el acoso grupal debe considerarse como un conflicto desproporcionado. El *Mobbing* evoluciona después de un cierto tiempo de conflicto, a veces muy rápidamente, otras veces después de semanas o meses, llevando a las características ya descritas. En la Psicología Social, la **investigación** sobre el conflicto y la agresión es voluminosa. Sin embargo este fenómeno concreto no ha sido detectado, siendo probablemente la razón el que el contexto social en el que se desarrolla y es llevado a cabo cambia (véase la sección sobre el curso del *Mobbing*). Otra razón probable, es que los investigadores del conflicto, aunque han tratado de varios aspectos, nunca se han detenido en sus efectos sobre la salud de las personas implicadas en el conflicto. Por ello, las experiencias sobre "resolución de conflictos" pueden no resultar necesariamente útiles (Zapf et al., 1996).

IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE ACOSO

La identificación de las variables de las actividades hostiles puede proporcionar la **posibilidad** de comprender la estructura del proceso de acoso.

En sí mismas no suelen tener un carácter negativo, sino la apariencia de **conductas** interactivas completamente normales; sin embargo, usadas frecuentemente y durante largos periodos de tiempo con el fin de hostigar, su contenido y significado se tornan en una peligrosa arma comunicativa (véase, por ejemplo, los estudios de casos de Leymann, 1992b y 1993b). Su uso sistemático, en este tipo de interacciones, dispara la emergencia del proceso altamente estereotípico de *Mobbing*.

Debido a esta conceptualización, podría construirse una tipología de tales actividades. En función de las consecuencias sobre la víctima, estas actividades se clasifican en 5 grupos. La lista que sigue es una decantación de entrevistas no estructuradas y análisis

heurísticos:

Efectos sobre las posibilidades de la víctima para...

1. *Comunicarse adecuadamente* (Las autoridades le niegan la posibilidad de comunicarse adecuadamente; se le silencia; ataques verbales sobre la calidad de su trabajo; amenazas verbales; actividades verbales con el fin de aislarlo, etc.)
2. *Mantener contactos sociales* (los colegas le rehuyen, no hablan con él; las autoridades prohíben que se le hable; asignación de lugares de trabajo aislados; se le hace el vacío, se le ningunea; etc.)
3. *Mantener su reputación personal* (Chismorreos; ridiculización; mofa, burla de alguna discapacidad, herencia étnica, la manera de moverse o de hablar; etc.)
4. *Mantener su situación laboral* (no asignación de tareas; o asignación de tareas sin sentido, etc.)
5. *Mantener su salud física* (asignación de trabajo peligroso; agresión física; acoso sexual activo, etc.)

Esta es una clasificación de 45 conductas hostiles (véase la lista de elementos en Leymann, 1992b y 1993b) identificadas en las investigaciones del Norte de Europa (Leymann, 1992a). La lista de conductas ha sido también estadísticamente tratada usando el Análisis Factorial (Niedl, 1995; Zapf et al., 1996), lo que ha dado como resultado categorías similares.

Estudios llevados a cabo en Austria (Niedl, 1995) apoyan la hipótesis de que en otros países, y en determinados contextos ocupacionales, se aprecian diferencias culturales: aparecen algunas conductas diferentes, y algunas de las descritas no aparecen. Knorz y Zapf (1996) han publicado una lista de otras conductas encontradas en el sur de Alemania, usando entrevistas cualitativas.

Finalmente ha sido desarrollado y validado un cuestionario (*Cuestionario-LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror*, Leymann, 1990a). Ha sido utilizado en todos los estudios mencionados hasta aquí, con la excepción de los estudios noruegos, que utilizan otra metodología de investigación.

EVOLUCION TEMPORAL PROTOTÍPICA

El decurso del psicoterror cambia su carácter diacrónicamente, en la medida en que el contexto social cambia. Tanto la investigación escandinava, como la austriaca o finlandesa, hasta el momento han encontrado patrones muy estereotipados (Leymann, e. g. 1990b).

1. **Incidentes Críticos.** El acoso comienza frecuentemente con un conflicto, para pasar en las siguientes fases a un conflicto escalonado. No se sabe mucho acerca del por qué un conflicto degenera en *Mobbing*. Esta primera fase, que puede ser muy corta, no es propiamente "*Mobbing*". La siguiente fase revela acciones estigmatizadoras por parte de colegas o supervisores.

2. **Acoso y Estigmatización.** Las actividades de *Mobbing* pueden contener un amplio número de conductas que en la interacción social normal, no son indicativas de agresión o rechazo. Sin embargo, al estar sujeto a este tipo de conductas, casi con una cadencia diaria y por un largo periodo de tiempo, éstas pueden cambiar su contextualización y ser usadas para estigmatizar a la víctima. De hecho, todas las conductas observadas, con independencia de su significado normal en la comunicación cotidiana, tienen como común denominador el de "ir a por alguien" o castigarle. Por lo tanto, la manipulación agresiva es la característica básica de tales hechos.

3. **Intervención de las autoridades de personal.** Cuando esto ocurre, el problema adquiere carácter oficial. Debido a la estigmatización previa, es muy fácil malinterpretar la situación como culpa de la persona sojuzgada. Los directivos tienden a asumir las opiniones creadas durante las fases anteriores. Con frecuencia ello lleva a provocar el deseo de actuaciones

encaminadas a "liberarse del mismísimo diablo", la víctima. Lo que arrastra, la mayoría de las veces, serias violaciones de derechos de la víctima, en cuanto la administración de personal está sujeta a la legislación laboral. Como resultado final de esta fase la víctima queda marcada/estigmatizada (Jones, 1984). Debido al Error Básico de Atribución, los colegas y los directivos tienden a buscar explicaciones en las características personales de la víctima, más que en las condiciones ambientales (Jones, 1984). Esto es particularmente probable cuando las autoridades son responsables de las condiciones psicológicas de trabajo, y no aceptan la responsabilidad de la causa situacional.

4. **Expulsión.** En la medida en que las condiciones de trabajo causantes del problema no son resueltas, es bien conocido que lo normal es que la víctima abandone el trabajo mucho antes de su jubilación natural. Esta dinámica es probablemente la responsable del desarrollo de serias enfermedades (Groeblichhoff & Becker, 1996; Leymann, 1995c, Leymann & Gustavsson, 1996) y de que la víctima busque ayuda médica o psicológica. Para más INRI, como ya ha sido argumentado, muy frecuentemente la víctima es incorrectamente diagnosticada por los profesionales, ya sea por lo flipante de su historia, o por no molestarse en analizar la dinámica social desencadenante. Los diagnósticos más incorrectos son los de personalidad paranoica, maniacodepresiva o con alteraciones del carácter.

Comentarios al caso de Eva.

El caso muestra claramente el decurso del proceso de acoso: (1) Inicialmente surgen conflictos, que los directivos, a pesar de su responsabilidad no intentan resolver. (2) En la medida en que el conflicto se extiende en el tiempo, y no se presenta ninguna solución, el proceso se encona, y la víctima se ve abocada a sufrir experiencias de hostilidad diarias. (3) Finalmente (lo que puede llevar meses, e incluso años), la dirección se ve obligada a actuar. A estas alturas, la dirección acepta muy frecuentemente los chismorreos y lamentos de (muy frecuentemente, sólo unos pocos) los colegas, como verdades por encima de toda sospecha, por lo que condenan a la persona acosada a alguna forma de castigo administrativo. Comparando caso a caso, este curso de acontecimientos aparece muy estandarizado. (4) Debido a la mecánica de las gestiones administrativas, los individuos sojuzgados acumulan tan mala reputación que les es estrenadamente difícil permanecer en el mercado de trabajo; aún si consiguen permanecer, lo hacen a costa de perder su estatus previo, por cuanto sólo se le asignarán en el futuro tareas muy elementales (Leymann, 1986, 1992b).

Debe resaltarse aquí que resulta trivial discutir *quién* causó el conflicto, o *quién* está en lo cierto, incluso aunque tenga interés práctico. Por el contrario, el *quid* está en otro sitio: Estamos discutiendo un tipo de ataque sociopsicológico que puede llevar a profundas consecuencias legales, sociales, económicas y psicológicas para el individuo. Tales consecuencias son tan graves e impagables que debería estar muy claro que tal fenómeno, a pesar de cualquier otra área de interés, debería ser considerado básicamente como una privación de los Derechos Civiles. Estos acontecimientos, desencadenan destinos trágicos, incluyendo la pérdida de Derechos Civiles, que desde hace mucho tiempo están garantizados en la mayoría de las sociedades. En los países occidentales altamente industrializados, el lugar de trabajo es el último reducto de los "campos de batalla" donde la gente puede "aniquilarse" mutuamente sin correr riesgo de penalización. Hemos calculado que en Suecia, aproximadamente entre el 10% y el 20% de los suicidios anuales

tienen como antecedentes proceso de Psicoterror en el trabajo (Leymann, 1987).

Hay otra cuestión adicional de considerable importancia: ¿Debe permitirse que los conflictos laborales se desarrollen fuera de control, y escalonarse hasta llegar a un proceso de Acoso?. Tales procesos deben ser evaluados de la misma manera que otros eventos que conducen a daños físicos. Después de todo, son *enfermedades profesionales psicológicas* con profundas consecuencias que pueden conducir a lesiones permanentes. Más aún, son económicamente muy costosas para el empleador.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Efectos sobre la Sociedad

Toohey (1991) ha calculado algunos de los costes de estos y otros casos de enfermedades profesionales relacionadas con el estrés. Los costes australianos de las bajas laborales debidas al maltrato psicológico son dramáticos. La principal crítica que hace Toohey se centra en el hecho de que estos empleados, como consecuencia de largos periodos sometidos a condiciones de trabajo psicológicamente muy degradadas, finalmente llegan a la consulta del médico quien emite el diagnóstico de "estrés" (tal como se entiende en este país). La crítica de Toohey es que la "industria de la salud", por medio de este procedimiento, se focaliza en "estar enfermo", o en "no estar capacitado para competir en la vida laboral", en lugar de obligar a los directivos responsables, como Toohey reclama que debería hacerse, a hacer indagaciones sobre las condiciones de trabajo que producen las enfermedades. Como Toohey resalta, los resultados de este tipo de política desincentivan a los responsables organizacionales para mejorar las condiciones de trabajo.

Los empleados tan gravemente escarnecidos, muestran una tendencia hacia la jubilación anticipada, como se constata en las estadísticas públicas suecas. Las cifras de 1992 muestran que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años, se retiran anticipadamente. Las estimaciones hechas por la Seguridad Social Sueca alcanzan grandes magnitudes con respecto a la proporción de afiliados que desarrollan enfermedades a partir de condiciones de trabajo psicológicamente degradadas, e. g. Las experiencias de psicoterror. Varían entre el 20% y el 40% los casos de jubilaciones anticipadas anuales causadas por condiciones de trabajo psicológicamente pobres. En otras palabras, aproximadamente, entre un tercio y un quinto de las jubilaciones anticipadas, antes de los 55 años, han sufrido acosos prolongados (conclusiones derivadas de debates con funcionarios del Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

No es ninguna sorpresa que el gobierno sueco desee salvaguardar el presupuesto nacional de estos derroches financieros. Entre finales de 1993 y principios de 1994, se promulgó el Acta de Rehabilitación Profesional Sueca. Esta ley obliga a las empresas a presentar un plan de rehabilitación profesional a la Seguridad Social cuando un empleado tiene una baja de un mes, o 6 bajas durante un periodo de 12 meses. El propósito de esta norma se situar el coste de la rehabilitación en sus orígenes: allí donde condiciones de trabajo degradantes son causa de perniciosas consecuencias (AFS, 1994).

Efectos sobre la Organización

Johanson (1987), Un economista de los negocios sueco, ha desarrollado una lista de indicadores para calcular los costes económicos de las bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración. Desarrolla métodos para distinguir diferentes tipos de costes para la compañía y calcular sus enormes sumas. También ha podido demostrar que es menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados una rehabilitación profesional cara y reorganizar las condiciones de trabajo, que tratar con estos empleados de la manera en que Eva lo fue. Prolongados conflictos de esta índole disparan otras dinámicas negativas, que empeoran las condiciones psicológicas

de trabajo.

Por cuanto el concepto de *Mobbing* es nuevo, todavía no están disponibles resultados de investigaciones sobre tales efectos. Hipotéticamente se pueden avanzar estas consecuencias en términos de costos de producción más elevados, mayores rotaciones del personal, empeoramiento de la motivación laboral, y así por el estilo

Efectos sobre la víctima

El coste para la víctima es altamente destructivo. Una pregunta obvia es por qué la víctima no abandona la organización a tiempo; la respuesta es contundente: la mayoría de las víctimas de estas agresiones es mayor de 40 años, con mermadas posibilidades, de toda índole, de resituarse laboralmente.

Ello es causa de otro hecho: básicamente que aquellos que han desarrollado SSPT (Síndrome de Estrés Postraumático) a causa del psicoterror, raramente son menores de 40 años (Leymann, 1995c; Leymann & Gustafsson, 1996). El riesgo de que la posición profesional de la víctima se anquilese o incluso empeore es elevado (esto se demuestra claramente en el estudio de Knorz & Zapf, 1996). La exclusión del empleo puede tornarse fácilmente en una situación en la que el individuo aterrorizado es incapaz de encontrar ningún otro tipo de empleo, lo que significa sustancialmente que ha sido excluido del mercado laboral (e. g. Grund, 1995). Visto desde esta perspectiva, otros efectos negativos adicionales podrían ser detectados en investigaciones futuras

DATOS EPIDEMIOLÓGICOS

Hasta el momento el proyecto más exhaustivo de investigación sobre el *Mobbing* ha sido llevado a cabo en Suecia. Dado que los resultados de esta investigación no han sido publicados hasta el momento en inglés, presentaré brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes. Fue entrevistada una muestra de 3.400 casos, representativos de toda la población laboral sueca (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d).

Frecuencias

Un 3,5% (+/- 0.7%; $p < 0.5$) de la población laboral entra dentro de la definición dada de Acoso. Esta incidencia significa que 154.000 trabajadores, de una población de 4,4 millones de trabajadores de ambos sexos estaban sufriendo *Mobbing*. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 120.000 nuevos casos “de refresco” cada año.

Teniendo en cuenta una vida laboral de unos 30 años, 1 de cada 4 trabajadores que se incorpora al mercado laboral corre el riesgo de sufrir el proceso en cuestión en algún momento de su vida laboral, durante seis meses al menos

Género

Hombres (45%) y mujeres (55%), lo sufren prácticamente en la misma proporción, la diferencia no es significativa. En relación con la cuestión “¿Quién acosa a quién?”. El estudio arroja que un 76% de los hombres acosados, lo son por otros hombres, mientras que solamente el 3% lo son por mujeres; el 21% de los hombres son acosados por ambos sexos. En el otro grupo, el 40% de las mujeres acosadas, lo son por otras mujeres, el 30% por hombres; y el restante 30% por ambos grupos. Esto no debe ser interpretado como relacionado con el género. La explicación de por qué los hombres son hostigados mayormente por otros hombres, y las mujeres por mujeres, debe ser interpretada como una consecuencia estructural de la vida laboral; al menos en Suecia, que todavía se encuentra dividida a este respecto: los hombres trabajan frecuentemente junto con hombres y las mujeres

con mujeres. Es por supuesto de interés el hecho de que hay una amplia diferencia en la proporción de acoso entre ambos sexos. También los resultados de otros estudios confirman esta tendencia. Podría razonarse que los hombres atacan a las mujeres en menor proporción; sin embargo, los hombres que atacan mujeres son sus jefes (tanto hombres como mujeres, con mayor frecuencia aún, tienen a un hombre por jefe)

Edad

Las diferencias observadas no son significativas. Los grupos de edad de 21 a 30, y de 31 a 40 años, están sobrerrepresentados, con respecto a los otros tres grupos: 41-50, 51-60 y más de 60. Niedl (1995) encuentra otras proporciones en un colectivo australiano.

Número de agresores

Cerca de la mitad de las víctimas fueron hostigadas por una única persona. Algo más del 40%, lo fueron entre 2 y 4 personas. El que un equipo de trabajo, al completo, ataque a una sola persona es muy raro. Futuras investigaciones deberían analizar aquellas personas, que siendo perfectamente conscientes de la dinámica de psicoterror en curso, prefieren no intervenir. Estas personas podrían ser vistas como las que hipotéticamente podrían detener el proceso. Los resultados del estudio sueco indican que podría haber un amplio número de “mirones o pasotas”.

Ocupaciones

Incluso en este punto, los resultados no son significativos debido a que el tamaño de la muestra (2.400 casos) no es suficiente para sacar conclusiones por subgrupos. Sin embargo las tendencias muestran que ciertas ramas podrían estar sobrerrepresentadas (en lo que sigue, la proporción poblacional de cada sector se indica entre paréntesis):

Un 14,1% (Cuando la proporción de la población es del 6,5%) de los agredidos pertenece a Universidades y otros contextos educativos. Un estudio de pacientes de la así llamada “Clínica del *Mobbing*” sueca, muestra una sobrerrepresentación de pacientes provenientes de universidades, hospitales, guarderías, y organizaciones religiosas.

Cerca de tres cuartas partes de estos pacientes eran mujeres. Otra vez estos hallazgos no deben ser interpretados como escorados hacia el género femenino.

La explicación puede estar precisamente en que estos entornos de trabajo tienen más complicaciones en relación a aspectos organizativos, contenido de las tareas, y gestión. A su vez, la razón para ello estriba en que estas instituciones tienen en común dificultades organizativas en tanto están controladas por más de una jerarquía, e. g. por grupos políticamente elegidos, además de los técnicos. Hasta el momento esto no ha sido suficientemente estudiado en detalle. La representación de mujeres en el grupo de pacientes de la clínica puede ser la consecuencia de que este tipo de instituciones emplea preferentemente a mujeres

Efectos a largo plazo

Una gran proporción, entre un 10% y un 20% de los así agredidos, llega a contraer graves enfermedades o cometer suicidio. Leymann (1987) estima que entre un 5% y un 16% (entre 1 de cada 6, y 1 de cada 15) del total de suicidios anuales registrados en Suecia, lo son por esta causa (en total, unos 1.800 anuales)

Primeras Comparaciones internacionales

Por el momento no son posibles comparaciones directas. Los estudios provenientes de otros países son todavía muy escasos. Las disponibles no revelan grandes diferencias en relación a países y sectores (Leymann, 1992e, 1992f; Leymann & Lindroth, 1993; Niedl, 1995; Faanen & Vartia, 1991).

En Suecia, las organizaciones del sector privado presentan una proporción ligeramente menor de casos que el sector público. Los datos epidemiológicos de Finlandia y Austria arrojan frecuencias aún mayores que en Suecia. Los estudios noruegos son imposibles de comparar con los nuestros por sus grandes diferencias metodológicas

¿POR QUÉ OCURRE EL ACOSO LABORAL?

La gran cuestión es, en definitiva, qué produce el psicoterror en primera instancia. La más vulgar y frecuente de las hipótesis establece que se da siempre que una persona con problemas de carácter entra en el mundo laboral. La investigación científica no ha sido capaz de validar de ninguna manera esta hipótesis, ni entre los agredidos en el mundo laboral, ni entre los niños escolarizados (véase la literatura aludida al principio de este artículo). ¿Qué causas probables, entonces, apunta la investigación disponible?

La Organización del Trabajo como un factor

Un estudio de unos 800 casos encuentra un patrón casi prototípico: (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992b; Niedl, 1995). En todos ellos se encuentra una organización de la producción y/o de los métodos de trabajo extremadamente improvisadora, y en casi todos un personal responsable impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado. Ello no debe sorprender, teniendo en cuenta la predominancia de pobres condiciones organizativas de trabajo que Leymann (1992b, 1995c) encuentra entre los empleados acosados en hospitales, escuelas, y organizaciones religiosas, que están sobrerrepresentadas en este estudio.

Permítanme poner como ejemplo ilustrativo la organización de un hospital tal como se ha observado en algunos de estos casos. Muy pocas de las enfermeras entrevistadas conocían realmente quién era su inmediato superior.

Un hospital tiene al menos dos jerarquías paralelas: una representada por el grupo médico responsable del diagnóstico y la determinación de los tratamientos, y otra representada por una jerarquía de enfermeras encargadas de la aplicación de los tratamientos. Ambas jerarquías tienen su sistema de gestión que emite órdenes y aportan jefes a las enfermeras, ambos tipos de mandos tienen la autoridad para ordenar qué hacer o no hacer. Con

frecuencia diariamente surgen sobrecargas de trabajo, tanto debidas a falta de personal, como a mala organización. A menudo, la Institucionalización de liderazgos informales, espontáneos (considerados negativos por la literatura organizacional y de gestión) es necesaria para que las tareas colectivas se realicen de alguna manera. Ello arrastra situaciones en las que una enfermera puede asumir ocasionalmente el mando dentro de un grupo, sin tener la autoridad oficial para ello, para que el trabajo se lleve a cabo. No existen reglas para estos procedimientos oficiosos, ni el reconocimiento de hasta dónde las compañeras deben aceptarlos. Todo ello dibuja, de hecho, situaciones de alto riesgo que conducen fácilmente al conflicto. Cuando éste ocurre, depende de la dinámica propia del grupo, el que el conflicto se prolongue o se solucione fácilmente; y no depende (cómo debería ser) de hasta dónde los gestores están entrenados y motivados para resolver conflictos. Especialmente en los contextos laborales donde casi exclusivamente se emplean mujeres, los conflictos laborales tienden a ser más escabrosos, dado que las mujeres tienden a ser más dependientes del soporte social de la dinámica grupal (Bjorkqvist, Osterman, & Hjelt-Biick, 1994)

Deficiente gestión del conflicto como segunda causa

El conflicto se agrava cuando la dirección de una de estas jerarquías desea ser parte de la situación social. Si el supervisor, en lugar de aclarar el problema, toma parte activa en la dinámica grupal, en el acoso, el o ella tienen que posicionarse. Como hemos podido observar en muchos casos, ello recrudece la situación (Leymann, 1992b). Adicionalmente a la reacción de la dirección, se ha encontrado casi siempre que cuando un directivo simplemente ignora negligentemente "la desavenencia", el conflicto toma alas para empeorar y escalonarse. La intervención de la dirección es deficiente cuando: (1) se ve envuelta en la dinámica del grupo sobre una base de igualdad y por lo tanto calentando más la situación (lo que hemos podido ver con más frecuencia con mujeres directivas) o (2) negando que existe conflicto (lo que hemos observado con más frecuencia con hombres directivos). Ambos tipos de conductas son intrínsecamente peligrosos, y son, conjuntamente con la pobre organización del

trabajo, las causas principales del desarrollo de un proceso de psicoterror laboral (Adams, 1992; Kihle, 1990).

De nuevo, debe subrayarse que la investigación sobre *Mobbing*, a propósito de sus causas, está en su infancia, y en particular las diferencias entre hombres y mujeres directivos están todavía insuficientemente explicadas. La investigación en este terreno ha sido llevada a cabo en Finlandia, en la que se demuestra que las mujeres escogen actividades de acoso que afectan a la víctima más indirectamente (Chismorreos, difamaciones, incitación a otros para que concurren en el acoso, mentiras, escenificaciones, etc.). Bjorkqvist, Lagerspetz, and Kaukianinen (1992) afirman que la agresividad femenina ha sido olímpicamente ignorada en las investigaciones tradicionales en tanto que las variables en la recogida de datos han estado orientadas hacia los estándares masculinos. En concordancia con ello, Bjorkqvist et al. argumentan que esta podría ser la razón de la falsa impresión de que las mujeres puntúan alrededor de la media en las escalas de agresividad. También aquí, futuras investigaciones deberán centrarse en el detalle de las causas

Personalidad de la víctima

Ya se ha comentado más arriba que la investigación no encuentra diferencias significativas, ni en adultos en el trabajo, ni en el caso análogo infantil. Valoramos las afirmaciones acerca de problemas de carácter de personas concretas como un falso aserto, por lógica. El mundo del trabajo no se rige por las mismas reglas que la vida cotidiana. En él hay una interdependencia intrínseca, que exige la cooperación efectiva. Un puesto de trabajo está siempre regulado por reglas conductuales. Una de estas reglas trata de la cooperación efectiva, controlada por los supervisores. Los conflictos pueden surgir en cualquier momento; pero, de acuerdo con tales reglas, debe buscarse la solución.

Una de las obligaciones de los supervisores es la de gestionar este tipo de situaciones. Ignorando negligentemente esta obligación (y los supervisores, a la vez que la alta dirección con frecuencia lo hacen como consecuencia de sus limitaciones en la gestión de conflictos), un supervisor promueve el escalamiento del conflicto en la dirección de

un proceso de psicoterror. El *Mobbing* en sus etapas iniciales es más un síntoma que un conflicto, acerca de la que la organización de las tareas ha tomado un tinte privado. Cuando un conflicto es "privatizado" o, en otras palabras, si el poder que conducirá a su futuro crecimiento, empieza a soterrarse en un enfrentamiento cada vez más profundo entre dos individuos, entonces el conflicto relativo a la organización de las tareas ha degenerado en una situación que un empleador tiene la obligación de detener.

Una vez que el conflicto ha alcanzado tal estadio en su escalamiento, no tiene sentido bramar por ello sobre la personalidad de alguien incluso si (lo que es completamente improbable) futuras investigaciones podrían relacionar la personalidad como causa de este tipo de conflictos. Si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales acerca de la gestión de situaciones conflictivas (Leymann, 1993b).

Un argumento adicional en contra de buscar las causas en la personalidad de un individuo es que al propiciarse un síndrome de estrés posttraumático, el individuo puede desarrollar importantes cambios de personalidad como síntoma de desórdenes mentales mayores, debido precisamente al proceso de acoso. Dado que los síntomas de este cambio de personalidad son muy típicos y distintos, es comprensible, pero no por ello menos falso, que incluso los psiquiatras sin formación actualizada acerca del SEPT como un síndrome típico de las víctimas, malinterpretan estos síntomas como lo que el individuo trajo a la empresa como desencadenante del conflicto (Leymann & Gustafsson, 1996)

MEDIDAS

Hay un abanico de medidas que a un nivel práctico, han demostrado ser efectivas en estas situaciones: aunque en el ámbito científico todavía no hay investigaciones disponibles que lo demuestren. Sin embargo, la experiencia práctica en Suecia es abundante. Debido al hecho de que el Comité Nacional de Seguridad y Salud Laboral de (NBOSH) de Estocolmo, viene distribuyendo material pedagógico desde 1989 (vídeos, Murales, Manuales, libros, etc.; una traducción alemana se encuentra en Leymann, 1995a and 1995b), cerca de unas 300 empresas suecas lo han usado, según información del NBOSH de noviembre de 1996.

De hecho, el video educativo y otros materiales han resultado un "bestseller" desde 1989. Yo mismo he usado este material en cerca de un centenar de empresas. La información que sigue está basada en estas experiencias prácticas y otras informaciones verbales de personal educativo (véase también Leymann, 1993a).

Cuando se trata de seleccionar una medida, es esencial tener claro en qué fase del proceso de acoso nos encontremos. Hay diferentes medidas disponibles para prevenir su desarrollo, detenerlo, o rehabilitar al acosado.

Precauciones

Debería ser de interés central para un empleador el establecer una política preventiva para que los conflictos no degeneren en situaciones peligrosas. Parece ser casi suficiente el que el empleador establezca que el escalamiento peligroso de conflictos no es conveniente a la empresa, y que la alta dirección considere como regla la prevención por *supervisores* y *directivos*.

La educación de los directivos de todos los niveles en el arte de la gestión del conflicto, y el entrenamiento en el uso apropiado de la política de la compañía, es una medida de naturaleza preventiva. Adicionalmente deben existir reglas de cómo evitar que los inevitables conflictos pasen a mayores

Intervenciones tempranas de la dirección

En orden a intervenir a tiempo, un buen directivo debe ser capaz de leer los primeros síntomas de un proceso de *Mobbing* en curso. La alta dirección debe nombrar uno o más individuos en la organización a los cuales puedan dirigirse los empleados en peligro. La dirección tiene que delegar autoridad en estos cargos para que puedan tomar iniciativas en casos concretos. Los estudios de casos hasta el momento (Leymann, 1992b) demuestran muy claramente que la incapacidad a estos niveles lleva a los supervisores a sentirse inseguros en su rol funcional en tales conflictos. La política de la compañía debe también dar información clara relativa al tema. Una manera de prevención e intervención tempranas es abordar con decisión los asuntos organizativas de la compañía, dar forma al orden organizacional e introducir la ética en el comportamiento diario (Véase el material pedagógico del NBOSH, 1989 y su traducción alemana, Leymann, 1995a, 1995b)

Rehabilitación profesional

Conforme un proceso de acoso se desarrolla es la obligación de la dirección proteger al individuo en peligro. Se debe prevenir su estigmatización y debe ser capaz de recuperar su reputación y habilidades previas. Se le debe sugerir que tome baja por enfermedad, y ofrecer la posibilidad de reintegración profesional. La investigación actual en Suecia y Alemania aportará métodos efectivos en fechas futuras. Por el contrario, permitir la desgracia de una persona a traves de un proceso de acosos, y por ello, desprenderse de ella, deberá ser considerado, por lo menos, como un fracaso de gestión mayúsculo.

Legislación

La legislación escandinava reconoce el derecho de los trabajadores a mantenerse física y mentalmente sanos en su trabajo (Suecia, Finlandia y Noruega). El Comité Sueco de Seguridad y salud Laboral ha elevado, al mayor rango legislativo tres normas en orden a plasmar tal principio, una de las cuales está especialmente diseñada contra el *Mobbing*. Una de estas normas obliga al empleador al control

interno de las condiciones de trabajo de un modo regular, con el fin de tomar medidas en estadios tempranos (AFS, 1992). Otra norma obliga a intervenciones directas cuando el *Mobbing* ocurre (AFS, 1993). La tercera norma define la responsabilidad del empleador en la rehabilitación profesional siempre que un empleado haya estado de bajas cortas con frecuencia durante un año, o durante un mes seguido (AFS, 1994)

LA INVESTIGACIÓN EN EL RESTO DEL MUNDO

Este artículo presenta una revisión del concepto de Psicoterror, describe algunos hallazgos epidemiológicos, y resume varias medidas contra el *Mobbing*. Como consecuencia de la publicación de un primer documento de investigación (Leymann & Gustavsson, 1984) y un primer libro (Leymann, 1986), el concepto de *Mobbing* ha sido asumido en varios países para prolongar la investigación científica. Hasta el momento se han publicado investigaciones de este tipo en Noruega, (Einarsen & Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes, & Rokkum, 1989), Finlandia (Bjorkqvist et al., 1994; Paananen & Vartia, 1991), Alemania (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz & Zapf, 1996; Zapf et al., 1996), Austria (Niedl, 1995), Hungría (Kaucsek & Simon, 1995), y Australia (McCarthy, Sheehan, & Kearns, 1995; Toohey, 1991). La investigación sobre *Mobbing* también está empezando en Holanda, Reino Unido, e Italia.

Aunque algunos progresos se describen en este monográfico, está claro que quedan más cuestiones abiertas que respuestas empíricamente documentadas. Mi esperanza es que el monográfico que encabeza este artículo estimulará la investigación de este síndrome y hará que investigadores y profesionales sean conscientes del daño y sufrimiento causado por el Psicoterror en el trabajo

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer al Dr. S. Baxter su ayuda en la traducción al inglés, y al Dr. J. Knispel por su asesoramiento sobre la terminología de investigación (Research Language Advice, 22303 Hamburg, Miihlenkamp 8D).