



EL MOBBING.

HACER VISIBLE, LO INVISIBLE.



Autora: Yolanda Cobo Saiz.
Directora: Camen Ortego Maté.

Junio 2013
Trabajo Final de Grado.
Departamento de Enfermería.
Universidad de Cantabria.

ÍNDICE.

1. Resumen y palabras clave.....	pág.3.
2. Introducción.....	pág.4.
3. Estrategia de búsqueda bibliográfica.....	pág.6.
4. El mobbing.....	pág.8
4.1. Desarrollo histórico.....	pág.8
4.2. Definición del concepto.....	pág.9.
4.3. Topografía y epidemiología.....	pág.10.
4.4. Antecedentes del mobbing.....	pág.11.
5. Protagonistas.....	pág.14.
5.1. Perfil de la víctima.....	pág.14.
5.2. Perfil del acosador.....	pág.17.
6. Fases del mobbing.....	pág.19.
7. Tipos de acoso.....	pág.21.
8. Consecuencias del mobbing.....	pág.21.
9. Evaluación.....	pág.25.
10. Estrategias de afrontamiento.....	pág.27.
10.1. Estrategias de prevención.....	pág.27.
10.2. Estrategias de intervención.....	pág.33.
11. Mobbing en enfermería.....	pág.35.
12. Reflexiones.....	pág.38.
13. Referencias bibliográficas.....	pág.39.

1.RESUMEN.

El mobbing es un fenómeno social muy antiguo, que ha ganado gran importancia en los últimos años, como lo demuestran las estadísticas de diversos estudios de investigación.

Está considerado como un problema de salud pública por la Organización de las Naciones Unidas, tipificado por la Organización Internacional del Trabajo, además de ser un delito en el Código Penal Español.

Se contextualiza en el ámbito laboral y se caracteriza principalmente por un hostigamiento psicológico al trabajador mantenido en el tiempo. Puede estar causado por diferentes y numerosos motivos, por lo que es importante analizarlos con profundidad.

Es un problema que conlleva numerosas consecuencias para las víctimas, las organizaciones y la sociedad en general, por lo que resulta necesaria una prevención, detección y actuación temprana de casos de acoso psicológico en el medio laboral, todo ello con el objetivo de minimizar los daños.

En esta monografía se define el mobbing, su epidemiología, sus causas y consecuencias, las estrategias de afrontamiento y su incidencia en enfermería.

Como trabajadores, ciudadanos y enfermeros debemos de ser capaces de reconocer conductas de hostigamiento y saber cómo utilizar las estrategias de afrontamiento en cada caso.

Palabras clave: lugar de trabajo, acoso, trabajadores, intimidación y mobbing.

ABSTRACT.

The mobbing is a social and old phenomenon, it has improved a great magnitude in last years, in this way it shows many statistics in studies of investigation.

It is considered like a problem of public health by World Health Organization, categorized by International Labour Organization, besides it is a crime in the Spanish Penal Code.

It happens in the workplace, a main characteristic is a psychological harassment during a large period. It can be caused by different reasons, so it is very important to analyze these causes.

It is a problem that produce many consequences for victims, organizations and society, so that it is necessary a prevention, detection and early intervention, with the aim of minimise the damages.

This monograph define the mobbing, its epidemiology, its causes and consequences, the strategies of intervention and its impact in nursing.

As workers, citizens and nurses should be able to recognize the harassment behaviour and to know how to use the strategies in each situation.

Key words: workplace, stalking, workers, bullying and mobbing.

2.INTRODUCCIÓN.

El mobbing, también conocido como acoso psicológico, es un término científico que describe un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo. Tal situación desemboca en un ambiente de hostilidad y violencia entre acosador y víctima que impide y puede llegar a deteriorar de una forma irreversible la salud de los trabajadores. El mobbing es una forma de agresión que contribuye a generar un ambiente laboral que no favorece el buen desempeño de una organización.

El mobbing es un fenómeno complejo que mezcla diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y jurídicos con repercusiones culturales, económicas y políticas. Es por ello, por lo que para estudiarlo hay que tener en cuenta las características psicológicas de los individuos y las que son inherentes a la organización a la que pertenecen, así como el contexto social y cultural en el que desarrolla la organización (1).

El mobbing se está convirtiendo, desde hace décadas, en un problema de grave relevancia para muchos trabajadores, con consecuencias que abarcan áreas, tanto físicas, psíquicas, sociales y familiares; muchas de ellas, por desgracia, en algunas ocasiones irreversibles.

La violencia en el entorno laboral va más allá de los meros conflictos u hostilidades pasajeras para convertirse en una interacción hostil que se transforma en hostigamiento por su sistematicidad, constancia y frecuencia, buscando la aniquilación del acosado hasta la expulsión del lugar de trabajo (2).

En la actualidad, el acoso laboral está en el punto de mira de muchos profesionales, como legisladores, sociólogos, psicólogos. En este sentido, son innumerables los estudios y líneas de investigación que estudian este hecho. En su estudio, prevención y tratamiento no solamente están interesados diversos profesionales sino, la sociedad en general también está demostrando una gran sensibilización y preocupación ante el problema, prueba de ello son las 9.000 consultas sobre mobbing durante menos de un año en la Web de CSI-CSIF (página del sindicato CSI-CSIF para atender casos de acoso moral en el trabajo en España) (3).

Por otro lado, son varios los organismos que luchan, defienden y proclaman por la seguridad del trabajador tales como:

- La Declaración Universal de los derechos Humanos, reflejándose en los siguientes artículos (4,5):
 1. Artículo 1. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.
 2. Artículo 3. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.
 3. Artículo 5. Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.
 4. Artículo 12. Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.
- La Organización Internacional del Trabajo, a través de la Carta de Principios Fundamentales de los ordenamientos laborales de 1998.
- En la Unión Europea, la Directiva Europea 89/391/CEE de 12 de Junio de 1989, marca el inicio para la aplicación de medidas que promuevan la mejora de la seguridad y salud de

los trabajadores en todos los países de la U.E. Como objetivo principal y general, establece que el empleador deberá garantizar la seguridad de la salud de los trabajadores en todo lo que se refiere a su trabajo.

Me incliné a elegir este tema para la realización de la monografía, principalmente por el profundo desconocimiento del tema, a pesar de que día tras día, bien en el trabajo o en los medios de comunicación he escuchado la palabra “mobbing”, bien es verdad que no tenía una idea muy clara de lo que realmente significa y mucho menos de las consecuencias tan nefastas que puede conllevar tal fenómeno. Otro motivo es que como trabajadores todos deberíamos de ser capaces de reconocer el acoso moral en el trabajo y saber cómo afrontarlo.

El objetivo general de esta monografía es:

- Profundizar en el conocimiento sobre el mobbing para saber detectarlo en el medio laboral y poder afrontarlo adecuadamente.

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- Describir el concepto de mobbing en la sociedad actual.
- Analizar las causas del acoso laboral.
- Analizar el perfil del acosador y del acosado.
- Analizar las etapas del fenómeno mobbing.
- Citar y clasificar las consecuencias del acoso moral en el trabajo.
- Describir las estrategias de afrontamiento frente al mobbing.
- Analizar el fenómeno mobbing en la profesión enfermera.

Divida en ocho capítulos esta monografía habla del fenómeno mobbing, sus antecedentes, su epidemiología, sus protagonistas (víctima y acosador), sus fases, tipos de acoso, sus consecuencias, su evaluación y sus estrategias de afrontamiento, además en el último capítulo se hace una especial mención a la profesión enfermera.

3. ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA.

Para la realización de esta monografía se realizó una búsqueda bibliográfica durante los meses de diciembre (2012) y enero (2013) en diferentes bases de datos, tanto específicas de Enfermería como Ciencias Biomédicas y de Psicología, en castellano y en inglés. Además se consultaron libros que versan sobre el mobbing disponibles en la Biblioteca de la Universidad de Cantabria.

La búsqueda se delimitó en el tiempo, desde el año 2000 a la actualidad y se realizaron diferentes combinaciones de los términos DeCS y MeSH y la palabra mobbing, no incluida en ninguno de estos tesauros, utilizando los operadores booleanos (AND, OR).

No se excluyó ningún trabajo por el tipo de publicación, pero sí se excluyeron los documentos con acceso sujeto a pago.

La búsqueda permitió hallar 153 documentos, de los cuales se seleccionaron 28 (fig.1)

Se consultaron las siguientes bases de datos:

- Dialnet.
- Psycodoc.
- Web of Knowledge.
- Cuiden Plus.
- Bases de datos Bibliográficas del CSIC.
- Google Académico.

Términos DECS:

1. Lugar de trabajo.
2. Acecho.
3. Trabajadores.
4. Intimidación.

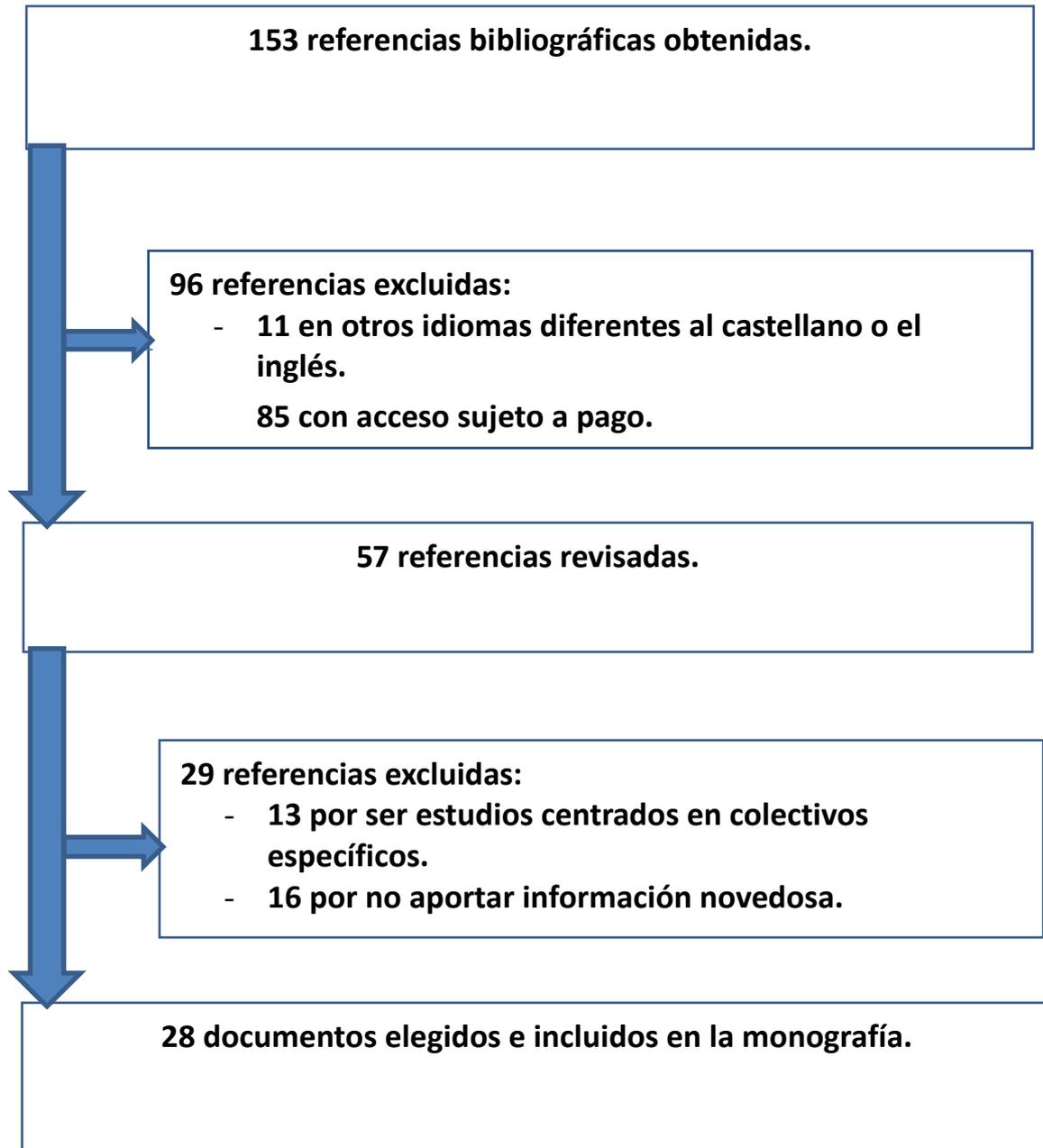
Términos del MESH:

1. Workplace.
2. Stalking.
3. Workers.
4. Bullying.

Término no incluido en DECS ni MESH:

1. Mobbing.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección.



4.EL MOBBING.

4.1.DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO.

El término inglés mobbing está tomado de la etología, la ciencia que estudia el comportamiento individual y colectivo de los animales, y en concreto de las respuestas que cada especie da al ambiente que la rodea. Konrad Lorenz, considerado uno de los padres de la etología, lo utilizó por primera vez en 1966 para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios que acosaban a un animal solitario de mayor tamaño (1,2,6,7). Para definir esa situación utilizó el verbo inglés "to mob" que se define como atacar con violencia. Para este etólogo, los seres humanos están sujetos a similares impulsos innatos, aunque son capaces de mantenerlos bajo control racional (4). Según dicho autor una definición apropiada para el mobbing sería: "El ataque de una coalición de miembros en contra de uno de su misma especie, por alguna diferencia, defecto o rasgos significativos." Así, se podría decir que se considera al mobbing como un fenómeno que afecta a las distintas especies de animales y culturas humanas (3).

En 1976, Brodsky es el primer autor que se refiere al trabajador hostigado, en un estudio motivado por la promulgación de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia de ese mismo año. Su libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base en un contexto en el cual hay accidentes laborales, agotamiento físico, horarios excesivos, tareas monótonas y problemas que hoy se abordan en la investigación sobre el estrés. Debido a su enfoque sociomédico y a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes, no tuvo mucho impacto en el estudio científico del mobbing (1,4,7).

En los años 70, fue el médico sueco Heinemann el interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula, quien tomó prestado de Lorenz el término mobbing para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, en la mayoría de los casos dirigido contra un único niño (1,2). Actualmente a esta última situación se le denomina "bullying"(3).

Aunque el mobbing es un fenómeno antiguo no fue hasta la década de los 80, cuando Heinz Leymann, un psicólogo alemán establecido en Suecia, lo aplicó a la psicología laboral, dotándolo de sistematización y descripción precisa, fue en este punto de la historia donde el término comenzó a tener gran relevancia (3). Leymann está considerado como el iniciador moderno del acoso psicológico, adoptó el término mobbing al principio de los 80, al observar una conducta violenta y de acoso en el mundo laboral (1).

En 1990, en el Congreso sobre Higiene y Salud en el Trabajo celebrado en Hamburgo fue presentado el concepto mobbing, tal y como hoy día lo conocemos, "acoso moral en el trabajo" (3,8), definiéndolo como la "situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre una persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo" (4).

Los primeros en hacerse eco del estudio científico del mobbing fueron los países nórdicos, existiendo publicaciones de reconocida relevancia para el avance científico en los factores que intervienen en el acoso moral y las consecuencias del mismo (1).

Otros investigadores que han estudiado el fenómeno son Einarsen y Skogstad quienes indican que el mobbing se produce cuando durante un período de tiempo alguien es objeto de persistentes acciones negativas por parte de otra u otras personas, y por diversas razones se enfrenta a dificultades también persistentes para defenderse de las mismas. El enfoque utilizado en sus trabajos es de difusión del problema y conceptualización (1).

En los países mediterráneos el acoso moral en el trabajo ha conseguido gran divulgación gracias a

la psicoanalista francesa Marie France Hirigoyen, quien libera la víctima de mobbing de la responsabilidad que se le venía atribuyendo respecto al sufrimiento, por incitar los ataques o, por lo menos, por permitirlos de alguna manera. Este cambio en la adjudicación de responsabilidades se puede considerar como una prueba de evolución del concepto de violencia en el medio laboral en los últimos tiempos (3). Hirigoyen centra sus líneas de investigación en el entorno familiar y la organización (1).

En España, el mobbing también ha sido estudiado en profundidad, la persona más relevante en este área es Piñuel y Zabala, Doctor en psicología del trabajo y de la organización, quien encuentra que el fenómeno ocurre en las organizaciones, por eso se dedica a estudiar los factores que lo causan en diversas estructuras laborales. Sus estudios permiten reflexionar sobre las posibles relaciones causa-efecto del mobbing (1).

Otro investigador español, González de Rivera, centra su obra en el maltrato psicológico en las instituciones. Por otro lado, Barón Duque presenta la tesis de que el poder y la negociación son elementos presentes en el mobbing, explicando que el mobbing se utiliza dentro de una organización como medio para adquirir poder, relacionando el fenómeno con la ética y la moral de los individuos (1).

4.2.DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.

Muchas son las definiciones que existen del mobbing, una de las más completas y aceptadas es la que Leymann expuso en 1992:

“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido a ella. Estas actividades tiene lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicósomática y social (...) Se excluyen los conflictos temporales. En otras palabras, la distinción entre conflicto y mobbing no es qué ha hecho o cómo lo ha hecho, sino la frecuencia y duración de lo que ha hecho” (3,7).

Otra definición es la ofrecida por un grupo de expertos de la Comunidad Europea:

“Un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas con el objetivo de hacerle el vacío. Entre las conductas de acoso moral o persecución psicológica se encuentran las que pretenden atentar contra la reputación de la víctima, ridiculizándola públicamente; contra el ejercicio de su trabajo, encomendándole tareas de excesiva dificultad o trabajo en demasía o recriminándole por unos supuestos malos resultados de su tarea o, en fin, pretenden manipular su comunicación e información con los demás compañeros o sus superiores” (6).

En España el acoso laboral ha sido definido desde el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) como:

“Una situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando su lugar de trabajo” (9).

Debido a la extensa propagación y gran divulgación en los últimos años del concepto mobbing, se ha dado más de una confusión entre los usuarios del concepto, es frecuente atribuir

equivocamente mobbing cuando se quiere hacer referencia a otros problemas laborales, como unas malas relaciones entre compañeros, una disputa incontrolada, o el sufrimiento de otros síndromes de estrés laboral, por ello es necesario clarificar el concepto con precisión (3).

En este sentido, con el objetivo de delimitar el concepto, Olmedo y González atribuyen los siguientes criterios definitorios de mobbing (3):

- Se produce durante o como resultado del cumplimiento de las obligaciones laborales.
- Es una agresión contra cualquiera, más que una discriminación especificada debida a la edad, género, raza o nacionalidad, creencias...
- Tales acciones aparecen al menos durante seis meses y con una frecuencia semanal.
- Tiene una finalidad dañosa.
- La víctima es arrastrada a una posición de indefensión, real o percibida, que repercute, negativamente en su salud física y psíquica, así como en su ámbito social.

4.3.TOPOGRAFÍA Y EPIDEMIOLOGÍA DEL MOBING.

Aunque la prevalencia del mobbing varía ostensiblemente dependiendo del país e incluso dentro del mismo (10), los datos y cifras proporcionados por las distintas investigaciones realizadas en países europeos resultan alarmantes. Algunos autores incluso hablan del “cáncer laboral del nuevo milenio” (3).

En España, el estudio más popular encaminado a proporcionar una topografía del mobbing es el Barómetro Cisneros, aplicado por primera vez en 2001 bajo la supervisión y dirección del Dr Piñuel. La encuesta fue realizada a mil personas pertenecientes a todos los sectores laborales en la Comunidad de Madrid, Alcalá de Henares y Guadalajara. Los datos principales obtenidos fueron (3,8,11):

- Uno de cada tres trabajadores en activo manifestaba haber sido víctima de maltrato psicológico a lo largo de experiencia laboral y más del 16% afirmaba haber sido objeto de acoso laboral durante los últimos seis meses con una frecuencia semanal. El 70% de las víctimas situaban la fuente violencia en los jefes o supervisores (el 26% en los compañeros y el 3% en los subordinador).
- Dos de cada tres víctimas desconocía estar afectado por el problema
- El 45% de los trabajadores manifestaban haber presenciado en su entorno laboral comportamientos de mobbing, sin embargo, sólo en uno de cada seis casos, los compañeros apoyaban a la víctima frente al hostigador.
- El 77% de los afectados señalaban un apoyo bastante escaso o absolutamente inexistente en sus organizaciones.
- Casi la mitad de las víctimas refirieron secuelas del hostigamiento sobre su salud psíquica (depresión, estrés postraumático...).
- Existía mayor incidencia de mobbing entre trabajadores eventuales o temporales que fijos.
- Afectaba tanto a hombres como a mujeres pero existía un mayor riesgo para las mujeres.
- El porcentaje de agresores era mayor en varones.
- Los hombres eran agredido fundamentalmente por hombres, mientras que las mujeres lo eran tanto por mujeres como por hombres.
- Dos de cada tres víctimas de mobbing tenían menos de treinta años.

El segundo Barómetro Cisneros fue publicado en febrero de 2002 y muestra datos tan

preocupantes como el primero y concluía afirmando que el mobbing afectaba al 12% de la población activa española, es decir a más de un millón y medio de personas (3).

Un trabajo más reciente, llevado también a cabo en nuestro país, es el realizado por Gonzalez-Trijueque y Graña, en 2009, con una muestra multiocupacional en la Comunidad de Madrid, donde el 14% de los participantes indicó haber sufrido conductas de hostigamiento durante los últimos seis meses (10).

Otros estudios realizados fuera de España muestran datos epidemiológicos más altos. En este sentido, en 1999 la British Medical Journal recogía un estudio realizado a 1100 trabajadores sanitarios en el que se concluía que el 38% había sufrido acoso.

La Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y de Trabajo, en el año 2000, señalaba que el mobbing afectaba al 9% de los trabajadores europeos (2).

El informe presentado, en 2004, por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) cifraba el acoso laboral en España, Francia, Italia o Suecia, en torno al 6% de la población asalariada (lo que en nuestro país representa unos 750000 trabajadores (3).

Por otro lado, hay estudios que señalan una discriminación y acoso laboral respecto a la raza. En este sentido, Fox y Stallworth (2005) encontraron que los hispanos/latinos presentaban tasas más altas de acoso laboral que los trabajadores de raza blanca, aunque no encontraron diferencias significativas al comparar el acoso experimentado por los trabajadores de raza blanca, asiática y negra. Lewis y Gunn (2007), en un estudio llevado a cabo en el sector público en Reino Unido, hallaron que las minorías étnicas habían experimentado acoso laboral cuatro veces más que la raza blanca, habían sido catorce veces más ignorados en el medio laboral por su superior y siete veces más criticados a la cara por compañeros de su mismo rango (12).

El acoso psicológico en el trabajo se ha convertido en el primer riesgo laboral para los trabajadores, ya que en la actualidad es la primera causa de baja laboral, por encima de los dolores de espalda y articulares (6).

El coste económico directo o indirecto del mobbing en España, según la OIT, fue de 24,4 millones de euros en 2001 (6).

En Suecia entre el 10 y 15% de los suicidios se atribuyen al hostigamiento psicológico (6).

En conclusión, las víctimas de mobbing presentan una tasa significativamente más elevada de absentismo y abandono profesional en comparación con el resto de trabajadores (3).

4.4.ANTECEDENTES.

Según Hoel y Salin habría tres aproximaciones alternativas para explicar el mobbing: por las características de personalidad de la víctima y el acosador; por las características inherentes a las interacciones humanas dentro de las organizaciones; y por las variables de naturaleza contextual y ambiental relacionadas con la organización del trabajo (10,13).

En 1996 Leymann hacía especial hincapié en los antecedentes organizacionales, planteando que un entorno de trabajo pobremente organizado crea condiciones que pueden propiciar situaciones de acoso laboral, constituyendo en la actualidad unos de los enfoques más aceptados para explicar el origen del fenómeno mobbing.

Dentro de los factores organizacionales y relacionales propiciatorios del mobbing se encuentran: la organización en el trabajo, el clima laboral, patrones de liderazgo, gestión y resolución de conflictos.

Con esta visión se entiende que el mobbing no es sólo un problema que sufre la persona que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino que se trata de una señal de que las cosas no

funcionan bien en lo que a la organización se refiere (9).

Para profundizar un poco más en la etiología del mobbing hay que incidir en cinco antecedentes organizacionales de gran interés: la organización del trabajo, la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, el clima laboral y el entorno socioeconómico.

-Organización en el trabajo.

Las conductas que favorecen el mobbing se dan con frecuencia en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de superiores, con ausencia de relación con éstos, con ausencia de posibilidades de colaboración o mejora relativas a cuestiones personales, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia del líderes no oficiales, trabajos con escasa autonomía, monótonos, con estilos de dirección autoritarios, entornos altamente competitivos, organizaciones muy burocratizadas, en lugares de trabajo donde no es posible expresar ideas y con baja comunicación interna (9).

-Cultura organizacional.

Éste es un factor estudiado tanto de forma positiva, siendo definido como “un concepto multidimensional que engloba creencias, valores y expectativas que los miembros de una organización comparten”, pudiendo tener efectos positivos y constituir un factor de excelencia en la organización, funcionando con alta cohesión, solidaridad, y disposición hacia la cooperación de sus empleados.

Pero la cultura organizacional también puede resultar un antecedente de acoso laboral, ya que la persecución psicológica se desarrolla en medio del silencio e inhibición de los observadores que viendo la existencia del abuso e injusticia vivida por otro, se abstienen de intervenir, ya sea por complicidad implícita o por miedo a represalias contra su persona, pudiéndose convertir en otra víctima de mobbing.

El acoso laboral es más común en organizaciones que permiten y toleran de una manera directa o indirecta, este tipo de comportamientos, así los acosadores continúan actuando sin sufrir consecuencias personales o laborales, es lo que Piñuel denomina “organización tóxica”, teniendo consecuencias negativas para todos los integrantes (9).

-Estilo de liderazgo.

Parece evidente la relación entre liderazgo y acoso, algunos autores señalan que el mobbing está asociado con un estilo débil de liderazgo, en ambientes donde los superiores no han puesto en funcionamiento estrategias sobre la gestión y resolución de conflictos laborales, otros sin embargo hacen referencia a la relación entre estilos de dirección autoritarios y entornos laborales que favorecen el acoso (6). En conclusión tantos los trabajadores sometidos a estilos de liderazgo rígidos como inexistente, la organización no será eficaz, pudiéndose dar situaciones de mobbing (9).

-Clima laboral.

Este apartado se centra en el conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual. Se dan más situaciones de acoso donde existe falta de armonía entre los grupos de trabajo y donde hay poco apoyo entre los compañeros.

Un ambiente de trabajo hostil, en el que se dan agresiones tanto verbales como físicas y ofensas, es una realidad que conlleva a ambientes laborales adversos que provocan múltiples consecuencias tanto para el plano personal como el organizacional. Por todo esto los entornos sociales donde no se manejan los conflictos, la frustración entre los trabajadores pueden intensificarse y derivar en graves problemas interpersonales (9).

-Entorno socio-económico.

La influencia de los factores sociales, prestando especial atención a los efectos de la globalización, la liberación de los mercados, la lucha por la eficiencia y la intensificación del trabajo, todos estos cambios afectan a la mayoría de las organizaciones, pudiendo así desembocar en un aumento del acoso y de los comportamientos abusivos por parte de compañeros y superiores. Es un hecho que la globalización económica ha aumentado la competitividad, siendo cada vez más frecuentes las reestructuraciones, fusiones, despidos masivos, incrementándose así el riesgo de sufrir mobbing. Otros autores señalan que el uso de trabajadores a tiempo parcial y los recortes de los salarios son predictores evidentes de la aparición de problemas y conflictos en el trabajo (6,9,12).

No se puede obviar la cada vez mayor aceptación social de la violencia, más aún como medio para alcanzar unos objetivos socialmente establecidos y aceptados.

Los entornos laborales muy competitivos donde el nivel de inseguridad es elevado y produce en los trabajadores el temor a perder su puesto de trabajo son generadores de conflictos interpersonales, sin ir más lejos unas condiciones de inestabilidad laboral, puede facilitar el trato abusivo de los empleados (9).

En un estudio de la Universidad de Valencia llevado a cabo en 2004 se analizaron una serie de variables organizacionales susceptibles de ser factores antecedentes del mobbing tales como: conflicto de rol, la ambigüedad del rol, la sobrecarga del rol, la falta de autonomía, la afectividad negativa de la víctima y el apoyo social (10). Los resultados obtenidos reflejan que a nivel transversal el conflicto del rol y el apoyo social en el trabajo mantienen una relación significativa con el mobbing, indicando que el apoyo social mantenía una relación longitudinal con el acoso laboral, es decir, cuando mayor era el apoyo social en el lugar de trabajo, menor era el mobbing padecido por el trabajador al cabo de un año (10).

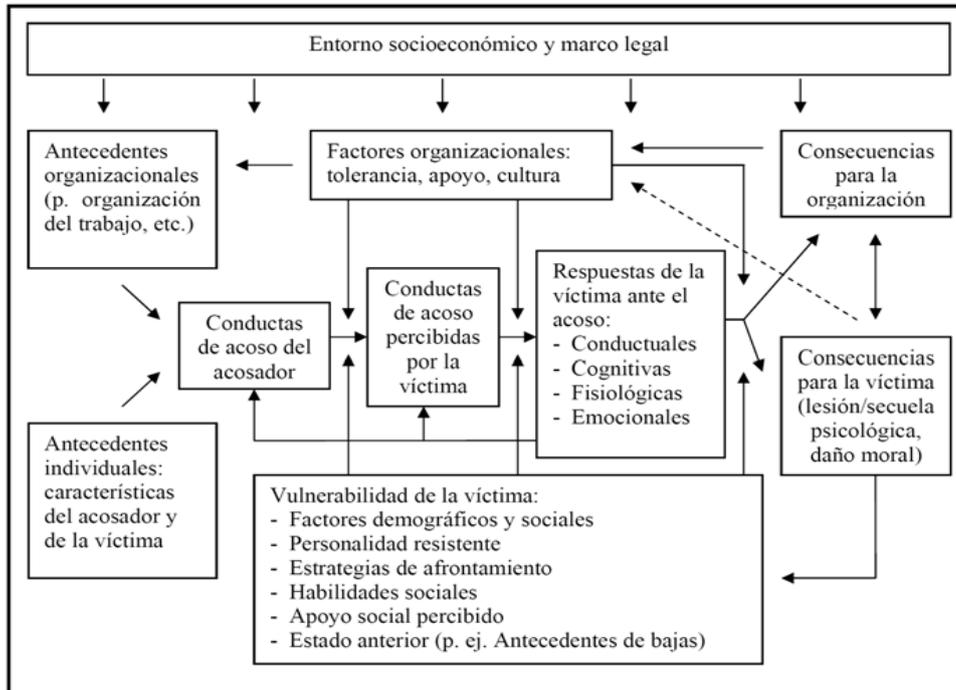
Otra perspectiva desde la que se pueden estudiar los antecedentes del mobbing es analizando los protagonistas del fenómeno, víctima y acosador. Según esta perspectiva las características personales juegan un papel central a la hora de convertirse en víctima y acosador. Esta perspectiva será analizada en el siguiente capítulo por lo que aquí no se va a hacer mención de ella.

Por último la interacción entre el ambiente y los protagonistas ha sido estudiada por Rodríguez, Moreno, Baillien, Sanz y Moreno, quienes llegan a las siguientes conclusiones (13):

- La sobrecarga laboral y falta de justicia procedimental predicen ser objeto de mobbing.
- Los factores organizacionales no parecen influir en el hecho de convertirse en acosador.
- La sobrecarga y la autonomía influyen en las víctimas de acoso, mientras que estos mismos factores no tienen un efecto directo sobre los acosadores.
- Se observa un efecto inverso entre los factores organizacionales y el acoso, es decir, ser víctima de acoso predice la sobrecarga laboral.
- El proceso del mobbing es dinámico, es decir, que los elementos que intervienen se pueden influir mutuamente.
- El ambiente de trabajo puede transmitir actitudes y valores a través de la cultura organizacional, facilitando conductas de acoso, en las organizaciones que se permite esto, el acoso puede llegar a institucionalizarse y convertirse en una práctica habitual.
- La frustración resultante de haber sido víctima puede ser precursor para cometer acoso en un futuro.
- Es bastante probable que la persona acosada, agreda con el objetivo de restaurar igualdad en el entorno laboral. También se plantea que la víctima convertida en agresora busca infligir un daño proporcional al ocasionado, como postulaban Carlsmith y Darley (2008).

En conclusión, no se puede descartar la bidireccionalidad entre factores organizacionales y ser agresor y víctima en un cuadro de acoso laboral (13). Se puede decir que los orígenes y antecedentes no recaen sobre una única causa, sino que es un fenómeno multicausal en el cual intervienen numerosas variables como se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2. Desencadenantes del Mobbing.



Nota: Extraído de "El acoso psicológico en el lugar de trabajo, antecedentes organizacionales". GonzálezTrijuque D, Delgado Marina S. Boletín de Psicología, No.93, Julio 2008, 7-20 (9).

5.PROTAGONISTAS.

5.1.EL PERFIL DE LA VÍCTIMA.

¿Qué he hecho yo para merecer esto? ¿Por qué a mí?, son preguntas frecuentes que se hace el hostigado. El pensamiento mágico punitivo, que aún está presente en el hombre moderno tiende a buscar en sí mismo las causas de su propio mal. Por más que la víctima haga examen de conciencia, no consigue comprender, ni dar con la causa del problema que está sufriendo. Algunos acosados incluso desarrollan un tipo de "Síndrome de Estocolmo", llegando a justificar al agresor, desvalorizándose personal y profesionalmente. Este tipo de personas presentan una elevada inseguridad que se ve confrontada con el gran poder de manipulación del hostigador (14).

No existe una víctima con una personalidad concreta (1,3,6), cualquiera es susceptible de sufrir acoso laboral por parte de un hostigador deseoso de destruir a los demás si la organización de la empresa se lo permite.

En el acoso horizontal, en muchas ocasiones, el acosado es la persona con mejor perfil para ocupar un determinado puesto de trabajo, suele ocurrir en el mundo de los funcionarios o en empresas con elevada tecnología en las que desean acceder jóvenes con excelente preparación y

que son acosados por personas mayores con contrato fijo (6).

Un estudio que hizo un sindicato de enfermería coordinado por el Dr Piñuel consideraba como perfil de riesgo de sufrir mobbing a “las mujeres de más de 44 años, que llevan muchos años en su puesto de trabajo y que suelen tener una posición no confrontativa. Personas con elevada ética, honradez, altamente capacitadas por su inteligencia y empatía y comprensión por el sufrimiento ajeno” (6).

En cambio en el acoso vertical, suelen ser más vulnerables los empleados con contratos laborales precarios, mujeres embarazadas o con cargas familiares, personas de mayor edad, de quienes se busca por todos los medios que abandonen el puesto de trabajo, convirtiéndose a veces, esto último es una estrategia empresarial (6).

En numerosas ocasiones las víctimas se autocastigan y culpan con frases como: “Soy una calamidad”, “Soy bastante torpe”, “Jamás se me ha dado bien hacer esto”, “No hago más que retrasar”, “Todo lo hago mal” adoptan una postura débil, quejumbrosa, solicitando permiso para todo, pidiendo perdón por todo lo que hace. Esa actitud va aumentando la estigmatización y el aislamiento que recibe por parte de sus compañeros. Además, el apocamiento transmitido por parte de la víctima le resulta al acosador una gran ventaja, ya que la persona acosada no se resiste ni le planta cara (14).

Las investigaciones sobre la forma de vivir de los acosados en el trabajo coinciden en que los hostigadores eligen casi siempre un mismo perfil de personas: aquellas cuyo modo de vivir, alegría, felicidad, situación familiar, capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar y popularidad, despiertan en los acosadores una especie de envidia o complejo de inferioridad (14). En este sentido, autores como Daniel y Kathleen Rhodes postulan que los acosadores buscan apropiarse de aquellas cualidades, capacidades y actitudes que ellos no poseen (14).

Mari France Hirigoyen lo especificaba también así: “la víctima no existe en tanto que persona, sino en cuanto a ser soporte de una cualidad que el perverso intenta apropiarse, los perversos se alimentan con la energía de los que padecen su encantamiento, atacan la autoestima y la confianza en sí mismo del otro para aumentar su propio valor, eligen a su víctimas entre las personas que se muestran más llenas de energía” (14).

En cambio Ovejero en 2006, describía a la víctima como alguien débil, enfermizo y patológico (2).

Gonzalez de Rivera en 2006 describió las tres connotaciones de las personas candidatas a sufrir mobbing: autenticidad o tendencia a buscar la autorrealización siendo fiel a uno mismo; inocencia reactiva o defensiva, que es una característica personal que revela discretos fallos en la anticipación de consecuencias y dependencia afectiva, lo cual explicaría por qué la víctima no termina con esa relación de acoso (3).

Para Piñuel el perfil profesiográfico de la víctima del psicoterror laboral tiene las siguientes características (14):

- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia .
- Personas autónomas, independientes y con iniciativa.
- Personas muy capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional.
- Personas populares, líderes informales entre sus compañeros, con carisma para encabezar grupos.
- Personas muy cooperadoras y con gran sentido del trabajo en equipo.
- Personas empáticas, sensibles, con elevada comprensión del padecimiento ajeno e interés por el

desarrollo y bienestar de los que están a su alrededor.

-Personas con situaciones personales y/o familiares positivas.

En la figura 3, se puede observar de una forma más detallada las características y tendencias de las víctimas de acoso moral en el trabajo.

Figura 3. Características y tendencias de las víctimas del psicoterror laboral.

CARACTERÍSTICAS.	TENDENCIAS.
<ul style="list-style-type: none"> -Empático. -Afectivo. -Sensible. -Honrado. -Digno de confianza. -Conciencioso, fiable. -Pendiente de las necesidades ajenas. -Benévolo, dispuesto a ayudar. -Orientado a las personas. -Orientado al cliente. -Buen relaciones públicas. -Constructivo. -Popular. -Buen organizador. -Comprometido con el servicio. -Generoso. -Deseoso de complacer. -Trabaja a largo plazo. -Multitarea. -Deseo de ser valorado y considerado. -Gusto por el trabajo bien hecho. -Sociable, conversa fácilmente. -Buen humor. -Humilde, modesto. -Tolerante. -Artístico. -Creativo e imaginativo. -Innovador, lleno de ideas. -Intuitivo. -Alto sentido de la justicia. -Alta conciencia moral, ética. -Caritativo. -Conciliador. -Perdona fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja asertividad. -Indecisión, dubitación. -Decide lentamente. -Necesidad y búsqueda de aprobación. -Necesita sentirse valorado. -Inclinación a sentirse culpable. -Ingenuo. -Dependiente. -Deferente. -Elusivo. -Percibido como falta de autoconfianza. -Manso. -Llora cuando es injuriado. -Fácil de persuadir. -Tendencia a la desvalorización propia. -Considerado. -Da respuestas largas a preguntas cortas. -Antepone las necesidades de los demás a las propias demasiado frecuentemente. -Tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse. -Tendencia a compartir y a revelar. -Credulidad.

Nota: Extraído de "Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo". Piñuel y Zabala I. 2001; p.115 (14).

EL PERFIL DEL ACOSADOR O “ASESINO MORAL”.

El hostigador posee unas características psicológicas propias, las cuales hay que comprender para buscar los porqués que le llevan a acosar a un compañero de trabajo. Han sido muchos los investigadores y expertos que han estudiado el fenómeno del mobbing desde la perspectiva del acosador, analizando sus rasgos psicopatológicos (14).

Según Sánchez Carazo, vicepresidenta de la Asociación Española contra el Mobbing, “los acosadores psicológicos son personas psicopáticas que humillan a sus víctimas y les impiden producir normalmente, dándoles trabajos de inferior categoría, que no sirven para nada o que son irrealizables” (6).

Hirigoyen en 1999, describió al hostigador como alguien con tendencias psicopáticas, alteración del sentido de la norma moral, dificultad para sentir la culpa y cobardía para expresar sus desafectos, lo cual lo llevaría a usar el rumor, el secreto, los testigos sordos y mudos (13).

Ovejero en 2006, le calificó como un sujeto inasertivo, controlador, autoritario y rígido (2).

Para algunos autores el acosador es una persona con profundos complejos y desequilibrios psíquicos que le llevan a su perverso y psicopático comportamiento de acoso, aunque esto no quiere decir que estas personas no sean inteligentes o poco capaces. Para estos autores estos sujetos tienen capacidades de manipulación, perversión y distorsión de la comunicación que han ido perfeccionando a lo largo del tiempo (14).

Piñuel expone que existen tres condiciones básicas para que ocurra el “asesinato” psicológico (14):

- El secreto de las actuaciones.
- La vergüenza (culpabilización) de la víctima.
- Los testigos mudos.

Algunos autores como Vicente Garrido explica cómo el comportamiento del hostigador obedece a la manifestación clínica de un tipo de psicópatas organizacionales no delincuentes (en el sentido legal) que habría encontrado el medio ideal en los entornos y tipos de organización que empezaron a formarse en los años ochenta y noventa (3,14).

Para este autor el perfil del hostigador obedece al de un psicópata que se abre camino y crece a costa de la manipulación y la capacidad de encantamiento, armas que domina a la perfección. Su posición de poder le permite avasallar a las personas, compañeros y subordinados elegidos para llevar a cabo el acoso (14). El psicópata organizacional, es decir, el acosador posee una personalidad de características de tipo psicopático. Los principales rasgos de esta personalidad son los siguientes (14):

- Capacidad superficial de encanto.
- Estilo de vida parasitario.
- Sentido grandioso de los propios méritos.
- Mentira sistemática y compulsiva.
- Ausencia de remordimientos o de sentido de culpabilidad.
- Manipulación.
- Ausencia de empatía.

A continuación, en la figura 4 se pueden observar las características personales del acosador, así como las técnicas más frecuentes de llevar a cabo un proceso de mobbing.

Figura 4. Características del acosador y técnicas más frecuentes de acoso moral.

CARACTERÍSTICAS DEL ACOSADOR.	TÉCNICAS SEGUIDAS POR EL ACOSADOR.
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de simulación. -Falsa seducción. -Mentira compulsiva. -Capacidad de manipulación y distorsión. -Envidia y celos profesionales. -Ausencia de modales y educación. -Doble personalidad. -Dificultad para tolerar la ambigüedad. -Ausencia de empatía. -Incapacidad para afrontar el fracaso. -Oportunismo y conveniencia. -Falta de criterio personal. -Ausencia de dinamismo. -Autoritarismo. -Ausencia de sentido de culpa o remordimientos. -Trivialización. -Egoísmo. -Falta de juicio o de ecuanimidad. -Ausencia de capacidad de escucha. -Rigidez. -Indecisión. -Mediocridad profesional. -Personalidad controladora. -Inconsistencia. -Falta de transparencia. -Interferencia en el trabajo de otros. -Arrogancia. -Imposición. -Hechos consumados. -Paternalismo. -Necesidad de quedar por encima. -Actitud sabelotodo. -Incapacidad de cooperar. -Paranoia. -Incapacidad para comunicar. -Lenguaje rudo e insultante. -Evasividad. -Incapacidad para el trabajo en equipo. -Ausencia del sentido del humor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los procedimientos sancionadores. -El control dual. -"El enemigo es otro". -El intermediario o árbitro de "buena fe". -La monitorización perversa (y amenaza) contra las bajas laborales. -La reunión sorpresa. -La denegación de representación o apoyo legal. -Simular ser el "mejor amigo". -La reorganización general o anual periódica. -La implementación de sistemas internos de delación. -La promoción-trampa. -La versión unilateral o el uso de argumentos de una sola de las partes. -El multiacoso o acoso "de oca a oca". -El acoso aleatorio. -La remoción del puesto aprovechando la ausencia. -El despido fulminante. -El despido "cortina de humo".

Nota: Cuadro elaborado a partir de información extraída de "Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo". Piñuel y Zabala I. 2001; p.115 (14).

Pensamientos del psicópata organizacional.

Para algunos autores el acosador es perverso debido a una serie de distorsiones en su forma de pensar, las cuales le hace potencialmente peligroso para sus víctimas. Entre las distorsiones más frecuentes suelen encontrarse (14):

- La justificación: “Mis acciones se justifica porque quiero algo o quiero impedir algo”.
- La verdad absoluta: “Mis pensamientos son totalmente exactos, sencillamente porque se me han ocurrido a mí”.
- La infalibilidad personal: “Siempre elijo bien”; “Todas mis decisiones son correctas”; “Jamás me equivoco”.
- Lo que se siente es real: “Sé que tengo razón, porque siento que está bien lo que he hecho”.
- La impotencia de los demás: “Lo que piensen los demás no tiene por qué pesar en mis decisiones, a menos que controlen las consecuencias inmediatas para mí”.
- Consecuencias de bajo impacto: “No habrá consecuencias indeseables para mí o no me importarán o afectarán”.

5.FASES DEL MOBBING.

Desde un punto de vista organizacional, el fenómeno del acoso psicológico se desarrolla a lo largo de una serie de etapas, siguiendo a Leymann, quien describe cuatro fases principales estudiadas desde la perspectiva de la víctima, estas etapas son las siguientes (1,3,15):

- Fase 1. La aparición de algún incidente crítico.
- Fase 2. La persecución sistemática.
- Fase 3. La intervención de los superiores.
- Fase 4. El abandono del trabajo.

Fase 1. Aparición de algún incidente crítico o fase de conflicto.

Esta etapa surge por un desacuerdo o por una percepción de amenaza, el conflicto puede ser real o imaginario, de pequeñas o grandes dimensiones, pero lo que sí ocurre es que no suele resolverse rápido, ya que la solución no está en la mente del hostigador (3). La víctima puede sentirse desorientada ya que no entiende el porqué de esas presiones, no actúa para defenderse y solamente espera apoyo y aceptación por parte de la organización. Si el acoso continúa sucediendo la víctima comienza a hacerse preguntas como “¿en qué he fallado?”, “¿Qué tengo que hacer para que esta situación deje de ocurrir?”, comienza a reflexionar de forma intensa sobre sus errores, esa excesiva preocupación hace que empiecen a aparecer las primeras manifestaciones del mobbing (ansiedad, trastornos del sueño, ideación recurrente...). El acosado reconoce en esta fase que es objeto de acoso e identifica también a su acosador, pero no tiene por qué entender los motivos. Es en este punto del proceso donde la víctima intenta un acercamiento hacia el acosador en busca de un entendimiento o de una solución no muy llamativa, ya que la víctima no quiere verse envuelta en un juicio público o salir perjudicada. En ese encuentro con el acosador la víctima posiblemente se vea sometida al dilema de ceder a las pretensiones y amenazas de su hostigador, para así no sufrir mayor grado de acoso. El acosado intenta buscar una solución de manera que su estatus o puesto profesional no se vea afectado, para ello recurre a buscar fuentes de apoyo o espera ayuda, pero se encuentra ante la incompreensión de su problema por parte de esos potenciales apoyos, la víctima comienza a sentirse marginada y se debate entre sus posibles soluciones entre las que se encuentra la negación del problema debido a su

incredulidad ante la situación vivida, pero con la esperanza de que su acosador cambie en un breve período de tiempo. La segunda alternativa es enfrentarse abiertamente con el hostigador con el riesgo implícito de que el conflicto se proyecte a la opinión pública del resto de la organización.

En esta fase sería crucial terminar con el hostigamiento ya que todavía no han surgido efectos irreparables (1,7,15).

Fase 2. La persecución sistemática o fase de estigmatización.

Aquí la víctima está etiquetada de una forma negativa, sus compañeros comienzan a dejarla de lado, tal vez esto sea por miedo al acosador o al simple hecho de aliarse con alguien que está estigmatizado. El hostigador pretende desestabilizar a la víctima, poniendo de manifiesto sus fallos y errores, imponiéndole objetivos imposibles de conseguir o asignándole funciones absurdas. El acoso comienza a sentir miedo y esto le lleva a comportarse patológicamente, algo que el acosador utilizará en contra de la víctima (3).

En esta fase, el acoso se hace más intenso con el objetivo de intimidar a la víctima y hacerle saber que cualquier intento de defenderse no hará más que empeorar su situación. A veces estos incrementos de presión van acompañados de amenazas condicionadas de carácter punitivo (1,7,15).

Fase 3. La intervención de los superiores.

La persona acosada suele recurrir a algunas personas de la organización que pudieran ayudarle a solucionar y afrontar su problema, estas personas suelen ser superiores, representantes de personal y representantes sindicales, de las cuales obtiene cierto apoyo pero no soluciones eficaces, suele decirse de estos nuevos participantes en el fenómeno mobbing son inoperantes. En esta fase la víctima aún quiere mantener su situación a salvo del dominio público (1,15).

Comienzan los primeros sentimientos de rechazo y marginación, sintiéndose aislada del resto de sus compañeros, surgiendo los primeros brotes depresivos, lentamente se va minando la fortaleza ante la constante presión de acoso y la falta de medios para luchar contra él.

La víctima entra directamente en lo que los expertos denominan “la espiral del mobbing”, esta se caracteriza por un bucle de retroalimentación negativa en el que, la presión de acoso incidiendo en los síntomas psicopatológicos, y éstos en la ineficacia de la respuesta laboral, justifican y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva, llegando a agravar el problema hasta hacerlo insostenible. La víctima comienza a perder interés por sus funciones y comienzan las visitas a consultas médicas, buscando el remedio para las crisis puntuales que el sujeto cree estar pasando.

La persona hostigada ya sin fuerzas para abordar el acoso laboral que está sufriendo, comienza a preocuparse por otros problemas como: el deterioro de su salud, los conflictos en el plano social (pérdida de amistades, discusiones familiares...) y cierta tendencia a conductas de tipo distractorio y adictivo (abuso de alcohol, tabaco, otras drogas y psicofármacos).

En este punto del proceso de acoso la víctima se está autolesionando progresivamente, necesita ayuda inmediata, de no surgir esta ayuda las consecuencias llegan, en el mejor de los casos, al abandono del puesto de trabajo, con el agravante de una enfermedad añadida o a consecuencias más graves (15).

Cuando la víctima ya ha sido estigmatizada y marginada, los directivos o superiores comienzan a buscar explicaciones de lo sucedido en las características de la víctima y a plantearse qué hacer con un empleado problemático (3,7).

Fase 4. El abandono del trabajo, eliminación o huida.

En esta etapa la víctima presenta un importante deterioro de su estado de salud que le lleva a ausentarse del trabajo, para el acosado solo el hecho de pensar que tiene que incorporarse después de una baja laboral le hace volver a sentir las mismas presiones y sentimientos que lo llevaron a su deterioro físico y psíquico (1,7).

En esta etapa del mobbing las consecuencias del acoso son más que notables, llegado a este punto han aparecido diversas afecciones patológicas más que graves: alteraciones del estado de ánimo (trastorno obsesivo, trastorno bipolar, depresión...), conductas asociales (adicciones), conductas auto-lesivas (suicidio, divorcio...) y afecciones fisiológicas (hipertensión arterial, alteraciones digestivas, dermatológicas...) (15).

En muchos casos la empresa decide deshacerse de aquellos que resultan molestos e incómodos y sustituirles por sujetos más afines al grupo de trabajo (3). Por otro lado la víctima intenta buscar soluciones fuera de la organización a la que aún pertenece, las personas mayores por ejemplo tienden a buscar la jubilación anticipada y los jóvenes intentan continuar en la organización por un tiempo hasta que su trabajo se convierte en algo puramente instrumental (1,15).

Cuando se llega a esta etapa el coste humano, económico y social es de grandes magnitudes y los daños en algunos casos irreversibles (15).

7. TIPOS DE ACOSO LABORAL.

Existen dos variedades de acoso moral en el trabajo según la jerarquía que ocupa el hostigador con respecto al hostigado (2,6):

- **El vertical o bossing**, el cual ocurre cuando la víctima ocupa una posición de inferioridad con respecto al acosador o acosadores. Este tipo de hostigamiento suele estar dirigido a un trabajador o grupo de trabajadores, los motivos de este acoso pueden ser por una reorganización en la empresa, reducción de plantilla o simplemente para deshacerse de los trabajadores que le resulta conflictivos o incómodos a la organización. No obstante, el acoso vertical puede ser también ascendente es decir, desde inferiores a superiores con el objetivo de desacreditar a un jefe para provocar su cese.
- **El horizontal**, suele darse entre compañeros del mismo o parecido rango profesional, a veces estos son aspirantes a un determinado puesto de promoción en el trabajo y compiten por él a través del descrédito o la destrucción de la autoestima del otro, así el acosador consigue reconocimientos laborales.

8. CONSECUENCIAS DEL MOBBING.

Hoy en día el acoso psicológico en el trabajo es una realidad para el mundo laboral y con consecuencias para la sociedad en general, ya que sus efectos abarcan una amplia y diversa gama de problemas psicológicos y psicosomáticos, y estos influyen de manera importante en la esfera personal y familiar del hostigado (16).

El acoso laboral puede afectar, al menos, en cinco formas al hostigado: la comunicación con su grupo de pares, la estabilidad en las relaciones laborales, la reputación e imagen social y laboral de la persona y, la salud física y psicológica. De manera que el hostigado desencadena una serie de respuestas internas fisiológicas, cognitivas, emocionales y motoras elevadamente desadaptativas, para poder responder eficientemente en el entorno laboral (2).

Se dice, de forma general, que las consecuencias sobre la salud a largo plazo son más graves cuando se trata de un acoso laboral hacia una persona aislada, que cuando se trata de un maltrato

hacia un grupo por parte de la dirección, asimismo estas consecuencias dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión, y la vulnerabilidad de la víctima (3).

Los efectos del mobbing sobre la víctima se pueden clasificar dependiendo del área afectada de la misma, diferenciando así la física, la psíquica, la profesional, la familiar y la social. Esos efectos suelen ser progresivos y generalmente cada vez más graves (6).

Daños sobre el área física (1,2,8,11,14,17-19):

-Trastornos del sueño: dificultad para conciliar el sueño, interrupción del mismo, despertar temprano.

-Cansancio o debilidad: fatiga crónica, flojedad de piernas, desmayos, temblores.

-Síntomas de desgaste físico producidos por un estrés mantenido en el tiempo: dolores lumbares, dorsales, cervicales y musculares.

-Síntomas psicósomáticos de estrés: pesadillas, sueños vívidos, epigastralgias, diarreas, colon irritable, vómitos, náuseas, inapetencia, sensación de nudo en la garganta, llanto, aislamiento.

-Conductas de dependencia: bulimia, alcoholismo, toxicomanía.

-Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo: sudoración, sequedad en la boca, palpitaciones, taquicardias, dolores u opresión de pecho, sofocos, sensación de falta de aire, hipertensión o hipotensión neuronalmente inducida, cefaleas

Daños sobre el área psíquica (1,8,11,14):

-Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica: apatía, olvidos, pérdidas de memoria, dificultad en la concentración, falta de iniciativa, decaimiento, depresión, irritabilidad, inquietud, nerviosismo, agitación, sentimientos de inseguridad, agresividad, ataques de ira.

-Destrucción de la identidad y autoestima de la persona.

-Sentimientos autolíticos.

-Cambios de la personalidad (1,2,14):

- Nueva personalidad predominante obsesiva: actitud hostil y suspicaz hacia el entorno; sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro; fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de lo que les rodean, hecho que provoca la soledad y el aislamiento; hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma compulsiva.
- Nueva personalidad predominante depresiva: sentimiento de vacío y desesperanza (distimia); incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada; elevado riesgo de presentar conductas adictivas.
- Nueva personalidad predominante resignada: aislamiento social voluntario, la víctima no se siente parte de la sociedad y muestra una actitud cínica hacia el mundo.

-Falta de bienestar.

-Baja satisfacción vital y laboral.

-Burnout.

-Percepción subjetiva de injusticia organizacional (10).

Daños sobre el área profesional (14):

-Perjuicio en las relaciones con los compañeros de trabajo mediante la estigmatización:

- Exclusión y rechazo de los propios compañeros, bien porque han sido advertidos por el acosador y tienen miedo, a veces se suman al acoso, otras culpan a la víctima de todo lo que está pasando y adoptan una actitud de distanciamiento.
- Intentos por parte de los compañeros de trabajo de reducir a la víctima al silencio, porque ven en la resistencia un peligro para ellos.
- Traición de los propios compañeros, se levantan falsos testimonios sobre la víctima, robos, distorsiones en el trabajo, mentiras deliberadas, rumores, emisión de información falsa, magnificación de los errores de la víctima, trampas, etc.

-Deterioro de la empleabilidad, que es la capacidad de la víctima de ser empleada por una empresa u organización a cambio de un desempeño profesional. La pérdida de empleabilidad se lleva a cabo de la siguiente manera (14):

- Se le deja durante un tiempo sin nada que hacer, con lo que el hostigado pierde la habilidad de hacer algo.
- Se le critica y acusa continuamente, para crear inseguridades y que pierda la confianza en sí mismo, así aumentarán las probabilidades de error o fallo en su trabajo.
- Se genera en él una expectativa negativa de fracaso.
- Se elimina la comunicación de otros compañeros con la víctima, disminuyendo así la fuente de contactos humanos.
- Se distorsiona la información que se le da, con el objetivo de inducirle al error o fallo.
- Se le impide capacitarse o formarse adecuadamente, restringiendo ese derecho.
- Se injuria sobre él y se difunden rumores falsos, incidiendo de forma negativa en la percepción profesional que tienen de él otras personas.
- Se distorsiona la calidad de su trabajo, emitiendo evaluaciones negativas, minando así la reputación profesional de la víctima.

Daños sobre el área familiar y social (14):

-Tensiones con los hijos o el cónyuge, que son desencadenadas por el mobbing, a veces se pueden llegar a traducir en violencia con estos mismos.

-Incremento de la conflictividad en el ambiente familiar, dándose con frecuencia discusiones y broncas.

-Aumento de la morbilidad en los hijos.

-Retraimiento del hostigado hacia sus familiares.

-Abandono de amistades.

-Falta de apoyo de los familiares a los intentos de hacer frente al acoso.

-Daños en la relación de pareja, debido a la falta de empatía del cónyuge hacia la víctima del acoso y sus circunstancias laborales.

-Huida de las personas de su entorno, que se cansan de los síntomas de la víctima y de su obsesión con el acoso.

-Estigmatización social en los sectores de desempeño profesional cercanos.

-Postración económica, que se presenta a la víctima como diferentes formas de perder bienes y derechos (14):

- Bajas laborales continuadas que generan pérdidas económicas (comisiones, bonos).
- Reducción del salario o reducción obligada de la jornada laboral.
- Despido (con o sin indemnización).
- Incapacidad personal de volver a trabajar o buscar empleo.
- Dificultad de la víctima para hacer frente a sus deudas (hipotecas, facturas, gastos).
- Venta obligada de propiedades.
- Necesidad de afrontar procesos legales caros.

Daños sobre la sociedad (1,3,7):

-Jubilaciones anticipadas.

-Diagnósticos de estrés elevados. Cuando el hostigado acude a una consulta médica, el facultativo le suele diagnosticar “estrés”, algo que no revela el verdadero problema, ya que lo que está sufriendo el individuo es mobbing. Ese diagnóstico incorrecto conlleva una serie de consecuencias tanto para el sujeto acosado como para la sociedad, su familia y la organización a la que pertenece, ya que no se está tratando el problema de origen.

-Conflictos familiares.

-Costes económicos elevados, por las bajas laborales, las invalideces profesionales, el absentismo laboral, los tratamientos médicos y psicológicos, etc, que no hacen más que vaciar las arcas de todos los contribuyentes de la Seguridad Social..

Daños sobre la organización (1,3,7):

-Reducción en la eficiencia, el rendimiento y la rentabilidad.

-Moral baja, pérdida de lealtad y entrega por parte de los trabajadores.

-Aumento del absentismo por causas justificadas (permisos por enfermedad) o injustificadas (falta puntualidad).

-Cambios en la plantilla por la rotación de puestos.

-Mala imagen, publicidad negativa ante la opinión pública.

-Tiempo perdido durante el proceso de acoso y durante la contratación y entrenamiento del nuevo personal.

-Gastos relacionados con asistencia al trabajador, terapia, ayuda médica y psicológica.

-Incumplimiento de disposiciones legislativas, demanda civil, demanda penal, etc.

-Costos laborales por indemnización.

-Condiciones peligrosas de trabajo.

9.EVALUACIÓN DEL MOBBING.

La evaluación del mobbing se basa principalmente en la entrevista clínica, por lo que se la considera como una herramienta imprescindible para llevar a cabo una valoración del acoso moral en el trabajo.

En el transcurso de la entrevista es necesario realizar una valoración social previa en base al comportamiento, su ajuste con un grupo de iguales, su desempeño de roles de pareja, la relaciones con sus familiares, así como el apoyo que pueda aportarle su entorno cercano, tanto afectivo como económico (20).

Además es esencial realizar una exhaustiva exploración de la patología, estudiar la evolución de la misma, la historia del trastorno y realizar un análisis funcional de las conductas problema. Todo ello con el objetivo de conocer y establecer la presencia de sucesos antecedentes, para la cual la víctima junto con la ayuda de un profesional debe realizar una descripción completa de esos sucesos, detallando la topografía, cronología y relación temporal y causal.

Respecto al problema es preciso conocer si el inicio de la situación de mobbing ha coincidido con un cambio de dirección, de política de personal o un cambio en sus funciones como trabajador.

Para realizar un diagnóstico diferencial también se considera importante valorar si el acosado se ha visto dañado en las esferas familiares, personales, sociales y laborales, y preguntar si ha habido una buena relación laboral previa y si ha sido premiado en su empresa o en trabajos anteriores.

Por otro lado se distinguen dos tipos de evaluación:

- *Evaluación primaria*: la víctima considera la situación como un riesgo para su estado de bienestar o hasta de supervivencia.
- *Evaluación secundaria*: el sujeto evalúa los recursos que tiene a su alcance, los personales, sociales, económicos e institucionales y en base a estos, la persona valora si posee los recursos y la capacidad suficiente para hacer frente a la situación que sufre.

El conjunto de estas dos evaluaciones determina que la situación sea valorada como un “desafío o reto”, de manera que la persona que padece mobbing piensa que tiene los recursos suficientes para luchar, de tal forma que los pone en marcha generando así sentimientos de eficacia y logro; o de “amenaza”, aquí el sujeto cree que no puede hacer frente a la situación porque piensa que no tiene recursos suficientes, se siente saturado por la situación y comienza a generar tendencias ansiosas, deteriorándose su capacidad de afrontamiento, viéndose envuelto en una espiral de frenetismo, caos y desorganización (20).

Para evaluar el hostigamiento psicológico existen varios instrumentos de medida para el hostigamiento psicológico (21,22):

- ***LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization).***

Es la herramienta más conocida para la evaluación de la presencia de mobbing en el trabajo, fue desarrollada por Leymann en 1990, es un inventario que estima la presencia y magnitud de 45 conductas hostiles ejecutadas de forma directa, sistemática e intencionada, por una o varias personas hacia otra.

Estas conductas se agrupan en las seis categorías:

1. Acciones relacionadas con formas de comunicación.
2. Acciones que persiguen conscientemente el hostigamiento.
3. Acciones que pretenden desacreditar la capacidad profesional y laboral.

4. Acciones que tiene como objetivo desprestigiar la reputación de la persona.
5. Amenazas con violencia física.
6. Acciones ocurridas eventualmente.

El cuestionario se complementa con cinco preguntas relacionadas con la frecuencia de las agresiones, su duración, el número de acosadores, género y categoría profesional de los mismos, y la posibilidad o deseo de soporte social.

La lista de conductas de Leymann fue analizada por Niedl en 1995 identificando siete factores:

1. Ataques a la integridad personal.
2. Aislamiento.
3. Crítica directa in indirecta.
4. Sanciones a través de ciertas tareas.
5. Amenazas.
6. Acoso sexual.
7. Ataque a la vida privada de la persona.

Por su parte Zapf et al. en 1996, realizó otro análisis factorial, clasificando los ítems en otros siete factores:

1. Ataques a través de medidas organizacionales.
2. Aislamiento social de la víctima.
3. Ataques a la vida privada.
4. Violencia física.
5. Ataques a creencias y valores de la víctima.
6. Agresiones verbales.
7. Divulgación de rumores.

- **LIPT-60.**

Se trata de una adaptación del cuestionario de Leymann realizada por González de Rivera y Rodríguez-Abuin en 2003, se le conoce mejor como “Cuestionario de Estrategias de Acoso psicológico”. La diferencia con el LIPT original es que se le añaden quince conductas de acoso relativamente frecuentes en España, además de cambiar el tipo de respuesta dicotómica por una escala Likert. Esta adaptación conserva los mismos criterios de frecuencia y duración de las conductas establecidas por Leymann y añade tres parámetros globales para la medida del acoso psicológico: número total de estrategias de acoso, índice global de acoso e índice medio de acoso.

- **NAQ (Negative Acts Questionnaire).**

Fue desarrollada por Einarsen y Raksen en 1997, es una medida subjetiva de conductas de hostigamiento laboral. Está compuesta por dieciocho ítems que se agrupan en los siguientes cinco factores:

1. Humillación o desprecio hacia la persona.
2. Hostigamiento relacionado con el trabajo.
3. Aislamiento social.
4. Control social.
5. Abuso físico.

La frecuencia de las conductas citadas se mide a través de una escala de cinco puntos que va desde nunca a diariamente.

- **CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en la Organizaciones Sociales).**

Escala elaborada por Fidalgo y Piñuel con el objetivo de sondear el estado y los índices de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones. Es un cuestionario autoadministrado que sigue las pautas de LIPT, está construido de manera que las personas que lo contestan en el orden

propuesto no saben hasta la pregunta número cuarenta y siete que los comportamientos sobre los que se les ha consultado tipifican un fenómeno descrito como mobbing. El cuestionario objetiva cuarenta y tres conductas de acoso psicológico solicitando a la persona que responde que valore en una escala de 0 (nunca) a 6 (todos los días) el grado en que es afectada por cada una de las conductas de hostigamiento. También incluye los tres parámetros globales de la LPT-60.

- **HPT (Cuestionario de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo).**

Es un instrumento de medida que tiene como objetivo evaluar conductas de hostigamiento estrictamente psicológico, excluyendo el maltrato físico y el acoso sexual. Se basa en tres núcleos racionales que agrupan diferentes comportamientos:

1. Estilos de comunicación negativa.
2. Comportamientos tendentes al aislamiento y humillación de la víctima.
3. Actos dirigidos al desprestigio profesional.

El cuestionario consta de 35 ítems que evalúan la frecuencia de las conductas de hostigamiento a través de una escala de cinco puntos a la largo de un período de dos años. Se complementa además con tres preguntas finales, la primera permite cuantificar comportamientos de hostigamiento susceptibles de ser diagnosticados como mobbing; la segunda tiene como objetivo identificar posibles testigos y la tercera sirve para diagnosticar la percepción subjetiva de acoso laboral.

El contenido de los ítems de este formulario están descritos como conductas o situaciones que son fácilmente observables, cuantificables y verificables, bien a través de la observación directa o a través de pruebas indirectas, tales como escritos y llamadas telefónicas. Este último aspecto resulta importante a la hora demostrar que se ha dado un caso de mobbing, y por lo cual es de gran ayuda a la hora de la defensa legal de las víctimas.

Además el HPT permite identificar y evaluar la frecuencia de las conductas de acoso desde un mínimo de una o más veces al día, hasta al menos una vez al mes, también recoge la percepción subjetiva del hostigamiento por parte de la persona que contesta al cuestionario.

Otra de las ventajas es que se identifica el origen del hostigamiento: jefes, subordinados y compañeros. Para asegurar su validez los ítems de este cuestionario fueron sometidos a la valoración de jueces considerados expertos.

Aunque se encuentran variaciones en los instrumentos de medida del acoso moral en el trabajo, existe un elevado consenso en la literatura respecto a las conductas etiquetadas como tendentes al hostigamiento.

Otras variables relevantes a la hora de tener en cuenta en este fenómeno son la duración en el tiempo, el número de conductas ocurridas durante un período concreto y la intencionalidad de las mismas. En este sentido, para afirmar que existe hostigamiento psicológico, la mayoría de los estudios sitúan la aparición de conductas hostiles durante un mínimo de seis meses.

Por otro lado, no se han encontrado muchos datos sobre el número de conductas a las que la víctima ha de estar sometida durante un espacio de tiempo, aún así tanto Leymann como Hirigoyen consideran que un solo acto de este tipo, producido de forma reiterada en el tiempo, puede ser suficiente para hundir psicológicamente a la persona. Por último sí que existe acuerdo en que para denominar al acoso moral en el trabajo como tal, además de darse conductas hostiles de forma reiterada, estas tienen que ser intencionadas. Esa intencionalidad sirve para diferenciar el hostigamiento psicológico de otros actos molestos esporádicos, puntuales o accidentales (22).

10. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO.

10.1. ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA EL MOBBING.

Es necesario hacer hincapié en la importancia de la toma de medidas preventivas para poder

abordar el acoso moral en el trabajo antes de que ocurra, ya que es un problema que puede generar deterioro físico y psíquico en las víctimas, además de otras consecuencias también negativas para la sociedad y la organización (3). Como señala González de Rivera, no se debe considerar el acoso como una situación aislada si no como un fenómeno que puede prevenirse (23).

Según desde donde parta la respuesta en acción de las estrategias preventivas de mobbing estas se pueden agrupar en dos grandes apartados:

- Prevención desde la organización.
- Prevención desde la víctima.

Prevención desde la organización.

La organización es la institución donde se va a producir el mobbing, por ello es necesario conocer los elementos que la conforman, así como su funcionamiento y cuáles son los problemas que la atañen como organización y que de manera directa o indirecta afecta a sus trabajadores.

Dentro de las estrategias destinadas a prevenir el mobbing, se han propuesto las siguientes (3,18,23-25):

-Definición de metas y estrategias participativas. Para la elaboración de planes preventivos contra el acoso moral en el trabajo es imprescindible que haya una declaración que certifique el reconocimiento de la importancia de luchar contra el mobbing, con una implicación de todos los niveles, siendo necesario para ello que exista una política que censure de forma expresa la violencia.

-Atención a los procesos de reclutamiento, selección y promoción de personal, para ello se recomienda el uso de técnicas de selección objetivas, que ayuden a identificar a las personas aptas para los puestos libres, haciendo especial atención a los puestos que tienen responsabilidad sobre otros individuos. Con respecto a esto último, es posible elegir a aquellos sujetos con menor probabilidad a exhibir tendencias autoritarias, maquiavelismo y agresividad hacia compañeros y subordinados.

-Programas específicos. El contenido de estos programas debería incluir:

- Un protocolo de actuación en casos de mobbing y el entrenamiento sistemático de habilidades asertivas e interpersonales como defensa de primer nivel ante tales circunstancias. El protocolo debería cumplir una serie de requisitos:
 1. El procedimiento de queja: ante quién, en qué plazo, sobre qué.
 2. La obligación de respuesta por parte de la organización y su plazo.
 3. Garantías de confidencialidad.
 4. El procedimiento de recurso ante la decisión.
 5. La seguridad de que no habrá represalias para quien denuncia ni para quienes aportan información o intervienen de cualquier manera en el procedimiento.

Es recomendable que este tipo de procesos estén en manos de personas expertas en el manejo y resolución de conflictos, personas que puedan actuar como consejeras. Por otro lado, tales procedimientos deben garantizar la ausencia de amenaza de sanciones u otro tipo de represalias a quien se quiera servir de ellos. La elección de la o el consejero será crucial para el éxito del procedimiento. Esta figura debe atesorar una serie de características:

1. Neutralidad: trabajar en un departamento diferente al del conflicto. Además debe parecer neutral a los que usarán el procedimiento.
2. Independencia para investigar y actuar.
3. Autoridad para tomar decisiones.
4. Poseer formación específica en resolución de conflictos y en manejo del acoso

5. Identificación temprana de situaciones de acoso y de posibles acosadores en las organizaciones.
 6. Vigilancia de los trabajadores sensibles. Dado que diversos estudios han identificado una serie de variables personales y laborales asociadas al mobbing y a sus consecuencias es importante que, desde la organización, se esté alerta sobre aquellos trabajadores que pueden resultar más vulnerables de acuerdo a estas variables.
- Detección de patologías que puedan llevar al acoso. Si una persona sufre una patología que influye para que se comporte de forma agresiva debe ser tratada o apartada de la organización.
 - Sensibilización a los empleados en base a las motivaciones y conductas de los acosadores, la responsabilidad de todos los implicados y las posibles respuestas en los niveles intra y extraorganizacional.
 - Existencia de un código de conducta donde:
 1. Se definan de manera clara las conductas que son inadmisibles y esta definición sea asumida por todas las personas de la organización.
 2. Se exponga de forma explícita que esas conductas inadmisibles serán sancionadas
 3. Se traslade esta declaración para que sea conocida por todos los trabajadores de la organización.
 4. Se les enseñe a los trabajadores a comunicar y manejar adecuadamente sus emociones así como a escuchar, preguntar, innovar, resolver problemas, tomar decisiones, trabajar juntos y considerar las perspectivas de los demás. De alguna manera, se les enseñará así a manejar el estrés.
 5. Se generen programas que eduquen en la comprensión de la diversidad racial, étnica, social, educativa, de discapacidades y de las distintas orientaciones sexuales, con el objetivo de evitar motivos de crítica propios de la situación de acoso laboral.
 6. Se creen grupos de discusión para que las personas participantes aumenten sus propias perspectivas, contribuyendo además a que las y los trabajadores aprendan a facilitar el proceso de grupo y confronten de forma directa y civilizada sus distintos puntos de vista.
 - Establecimiento de una comisión ética, con una formación concreta para la resolución de problemas, la cual aborde las demandas de los empleados.

-Políticas informativas y difusión de actuaciones:

- Favorecimiento de la circulación de información, la transparencia de los canales de comunicación y la orientación de la organización hacia los empleados, promoviendo y permitiendo la actuación de los trabajadores en la organización mediante:
 1. Sesiones informativas.
 2. Reuniones con el personal.
 3. Discusiones de grupo.
 4. Equipos de resolución de problemas.

-Rediseño del trabajo, mediante métodos que indirectamente previenen el acoso laboral:

- Evitar sistemas jerárquicos muy complejos, y en cualquier caso autoritario o paternalista, se deben fomentar estilos de dirección participativos.
- Definición clara de las tareas y objetivos de cada persona.
- Rediseño de tareas y/o funciones, sobre todo en aquellas que sean monótonas, buscando métodos de trabajo con condiciones aceptables de bienestar socio-laboral.
- Fomento del trabajo en equipo.

- Limitación de los horarios excesivos o no sociales, a través de la vigilancia de los horarios, y las cargas de trabajo.
- Establecimiento de un sistema transparente de evaluación del rendimiento.
- Elaboración y puesta en marcha de mecanismos de motivación que garanticen el reconocimiento social de los trabajadores.
- Proporcionar a los empleados un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del proceso de trabajo, alta capacidad de decisión y autonomía temporal.
- Formación del personal sobre el desarrollo y consecuencias del acoso laboral, así como en estrategias para abordar conflictos de una forma no agresiva.
- Facilitación de los cambios necesarios en el trabajo con el objetivo de evitar riesgos.

Prevención desde la víctima.

Es importante señalar la existencia de factores que pueden aumentar la efectividad con que una persona puede hacer frente al acoso moral en el trabajo, por eso es muy importante que la víctima los conozca y refuerce. Los factores de resistencia son (14,18):

1. La buena forma física y mental.
2. La confianza en uno mismo.
3. La consideración del entorno.
4. El apoyo social.
5. La estabilidad económica.
6. El margen de maniobra.
7. La capacidad de moverse en el entorno social.

1. La buena forma física y mental.

Dentro de este grupo se incluye:

-Realización de ejercicio físico.

Se ha visto que estar en buena forma física, retrasa y mejora las manifestaciones clínicas del estrés continuado. El mobbing causa en la víctima efectos psicossomáticos muy rápidos, por lo que es esencial mantener una buena forma física, de ahí que el ejercicio beneficie en un alto grado el estado de la persona acosada ya que:

- Tonifica el organismo.
- Favorece la oxigenación del cerebro.
- Canaliza tensiones acumuladas.
- Aumenta la producción de endorfinas cerebrales, lo cual previene la depresión y otros cuadros clínicos.

-Búsqueda de apoyo psicológico.

La víctima debe solicitar consejo psicológico, a poder ser fuera del entorno laboral y con discreción, también debe informar a su médico personal de la situación que está sufriendo.

-Seguir una dieta equilibrada.

En las víctimas que sufren acoso laboral se dan con frecuencia tanto casos de sobrepeso, como de adelgazamiento patológico, esto se debe a que los sentimientos depresivos y la ansiedad inciden en los hábitos alimenticios.

-Guardar las horas de sueño y descanso.

Una de las primeras cosas que desestabiliza el acoso laboral es el hábito del sueño, si no se resuelve a tiempo puede desembocar en un cuadro de fatiga crónica. A parte del tratamiento para solucionar los problemas relacionados con el sueño, se debe recordar al hostigado la importancia de que aunque no duerma, debe descansar las horas suficientes. Leer, tomar un baño caliente,

escuchar música clásica, etc, son buenas estrategias para evitar la fatiga.

-Evitar estrés suplementario.

Este apartado se refiere a fuentes de estrés que pueden hacer aún más susceptible si cabe a la víctima, por lo que el hostigado debe:

- Evitar realizar modificaciones importantes en el entorno social, como cambios de domicilio, obras en casa, mudanzas, viajes, etc.
- Aplazar cambios familiares que puedan conllevar estrés, como el matrimonio o el nacimiento de hijos.
- Evitar posponer la participación en actividades profesionales o extraprofesionales de tipo opcional.

2. Incrementar la confianza en uno mismo.

Trabajar la autoconfianza es un punto clave para el acosado, se dice de esta que es el polo opuesto al miedo, ya que en la medida que el sujeto posee confianza en sí mismo, desaparece el miedo; y en la medida en que tiene miedo, la confianza en sí mismo desaparece. Por otro lado, la autoconfianza proyecta una expectativa de autoeficacia, en la que existe la certeza de que será capaz de afrontar y dar respuesta al acoso laboral porque la persona hostigada es consciente de los recursos que posee para enfrentarse al problema.

-Conocer los recursos, especialmente los emocionales.

Cada individuo tiene una serie de habilidades que le hacen valioso, por lo que hay que conocerlas para poder ponerlas en práctica y dar respuesta al acoso laboral. Estos recursos son de tres tipos: físicos, intelectuales y emocionales. Siendo estos últimos los más decisivos en las repuestas de afrontamiento al mobbing, Goleman en su obra "La Inteligencia Emocional" señala competencias emocionales esenciales:

- Consciencia de los propios sentimientos.
- Correcta canalización o control de las emociones, sabiendo dar un uso adecuado, sin pasividad ni agresividad.
- Capacidad empática.
- Tolerancia a la frustración.
- La sintonía emocional con los demás.

Cuando una persona conoce sus recursos físicos, intelectuales y emocionales se sabe apto para su trabajo y como consecuencia desarrolla la confianza en sí mismo.

-Evitar distorsiones en el pensamiento y desarrollar un pensamiento racional sano.

La confianza en uno mismo se debe basar en una clara y sana percepción de la realidad. Para conseguir un pensamiento racional sano se deben adoptar una serie de medidas de salud psíquica:

- Renunciar a la deseabilidad o aceptación social general..
- Renunciar al "superhombre" como fuente de autoestima personal, es decir, no es necesario alcanzar la perfección en todo para valorarse a uno mismo.

Aceptar que en la vida los "malos" no siempre pierden, aumentando la tolerancia a la ira y al resentimiento.

- Aprender a tolerar la frustración.
- Escapar a la indefensión, intentando comprender qué comportamiento pueden orientarse a la solución.
- Ocuparse, en vez de preocuparse.
- Aceptar la responsabilidad de dar respuesta a los problemas.
- Renunciar a la dependencia psicológica de otras personas.

3. La consideración del entorno.

Es importante salvaguardar la reputación y el prestigio profesional del que pueda gozar la víctima, ya que eso reduce la intensidad y las consecuencias del acoso.

-Mantener a la opinión pública de su lado, para conseguirlo es importante mantener en toda situación un comportamiento íntegro e intachable, debiéndose evitar:

- Las explosiones de ira.
- Los llantos y gritos.
- Salidas de tono.
- Las quejas y lamentaciones.
- Parecer frustrado, tenso y/o molesto.
- La conducta agresiva, violenta o amenazadora.
- La maledicencia, insultos y palabrotas.
- La manipulación.
- Las maquinaciones, complots y coaliciones.

Para ganar a la opinión pública resultan beneficiosas las siguientes:

- La serenidad y paz consigo mismo.
- El aplomo personal.
- La educación y la elegancia en las formas.
- Cuidar la forma en la expresión.
- Mostrar elevada autoconfianza pero sin prepotencia.
- La benevolencia.
- La honradez y sinceridad.
- La apertura.
- La cordialidad.
- La transparencia.
- La calma y la tranquilidad.
- La asertividad.

-Buscar apoyos en el entorno profesional y social mediato de la víctima, donde se encuentran las relaciones, amistades, conocidos, etc. con los que se relaciona la persona hostigada. Entre éstos se encuentran: departamentos de recursos humanos, asociaciones profesionales, civiles y sectoriales, antiguos compañeros y profesores de estudios, sindicatos, etc.

-Hacerse reclamar y valer profesionalmente.

Cuando la víctima está bien considerada en su sector profesional al acosador le es difícil continuar con el hostigamiento psicológico, por lo que el reclamo profesional por parte de otros, dentro o fuera de la organización, resulta muy efectivo para frenar el acoso laboral.

4. El apoyo social.

Las esferas social y familiar se ven seriamente afectadas con el impacto del mobbing, viéndose las relaciones con amigos, pareja e hijos deterioradas, por lo que resulta esencial mantener un apoyo sólido en el entorno familiar y social, para conseguirlo se debe:

-Informar y formar al cónyuge sobre la naturaleza del acoso laboral.

-Incrementar la frecuencia y la profundidad en la comunicación con la pareja.

-Hacer del hogar un centro de recuperación y satisfacción física y mental.

5. La estabilidad económica.

Durante la fase de afrontamiento de una situación de mobbing tanto la víctima como su familiar deben saber que ese período puede ser largo y desembocar en el final de la relación laboral con la empresa, por lo que es recomendable favorecer el mantenimiento de la estabilidad económica

familiar, siguiendo algunas pautas como:

-Recurrir a ahorros.

-Suavizar tensiones de la situación económica:

- Renegociando las condiciones de la hipoteca, préstamos, letras, etc.
- Deshacerse de bienes que agravan la economía familiar o de aquellos que aún no están pagados.
- Vender bienes que no son útiles y/o necesarios.
- Renunciar a una parte prescindible del nivel de vida adquirido.
- Declarar la austeridad.

-Aumentar su empleabilidad laboral, incrementando la frecuencia e intensidad de sus contactos profesionales.

6. El margen de maniobra.

La víctima debe tener y considerar a su alcance alternativas de salida a su situación, se dice que cuanto más numerosas sean estas, más probable es que fracase el hostigamiento psicológico.

-Encontrar o buscar nuevas oportunidades:

- Despertar del adormecimiento en el desarrollo profesional.
- Establecer nuevas metas profesionales.
- Cambiar de empresa, trabajo o profesión.
- Desarrollar nuevas habilidades sociales.
- Conocer gente nueva.

7. La capacidad de moverse en el entorno social.

La víctima debe adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas mediante el adiestramiento de habilidades sociales.

-Identificar y eliminar la indefensión, ese estado en el cual la víctima se encuentra, el no saber qué hacer o cómo afrontar el hostigamiento.

-Aprender optimismo inteligente, es decir, generar una expectativa general positiva acerca de cómo van a ir las cosas.

-Aprender a desarrollar comportamientos asertivos. Las siguientes son algunas técnicas asertivas contra el mobbing:

- Técnicas para pedir o solicitar cosas a otros.
- Técnicas para formular preguntas, en lugar de acusaciones.
- Técnicas para mostrar o manifestar incomodidad o disgusto personal.
- Técnicas para evitar generalización, puntualizando cada tema.
- Técnicas para mantener el tipo ante acusaciones desestabilizadoras o imputaciones perversas.
- Técnicas para hacer frente a la crítica.
- Técnicas para manifestar desacuerdos.
- Técnicas para hacer frente a mentiras o insultos.
- Técnicas para discutir de manera asertiva.

10.2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN ANTE EL MOBBING.

La prevención debe de ser el punto clave de las estrategias, pero si se instaura el fenómeno mobbing, cualquier trabajador debe estar preparado para actuar frente a una situación de acoso.

Desde las primeras fases del mobbing, es decir, desde que se detecta el hostigamiento es crucial la actitud del trabajador, quien tiene que comunicar cuanto antes las circunstancias que está viviendo, debe tener un comportamiento asertivo y a ser posible debe contar con el apoyo de los representantes de los trabajadores, todo ello con el objetivo de bloquear y frenar el comportamiento del acosador.

En la gran mayoría de las ocasiones lo más eficaz es presentar una queja formal y una denuncia, los canales de reclamación para hacerlo incluyen la actuación del delegado de prevención, la inspección del trabajo y la apertura de un procedimiento judicial (23).

Intervención en las fases del proceso de mobbing.

Las soluciones propuestas en este punto tienen su aplicación cuando ya se han instaurado las conductas de hostigamiento. Se habla de intervención porque el acoso ya se ha producido o se está produciendo, pudiendo estar en su fase inicial, media o final. Las actuaciones de intervención giran básicamente en torno al establecimiento de un sistema que permita conocer "los casos" cuanto antes, asignar a la persona afectada una persona de referencia, derivar a servicios especializados de atención y ofrecer tratamiento médico-psicológico.

Una cuestión que facilita las actuaciones es que la víctima pueda contar con una persona que le sirva de contacto permanente a lo largo del proceso. Este sujeto debe reunir tres condiciones:

- Debe pertenecer a un departamento distinto al de la víctima. Con esto se pretende que la persona hostigada perciba a la persona-contacto como alguien neutral en el proceso.
- Debe contar con una preparación y entrenamiento específicos en la problemática del mobbing y en las cuestiones procedimentales.
- Debe contar con la posibilidad de tratar los problemas, de proponer soluciones a los mismos a lo largo de toda la línea jerárquica. No se trata solamente de escuchar y actuar como receptora de los problemas, sino de que disponga de mecanismos eficaces para evitar que el conflicto continúe su escalada, es decir, debe poseer cierto grado de autoridad.

El tamaño, estructura, etc. de la empresa determinará la posibilidad de poder contar con servicios específicos e imparciales para este tipo de problemas. Se trataría de servicios especializados no sólo en el manejo de conflictos, sino en las cuestiones psicológicas y en las legales. Su estructura, autoridad, funcionamiento y competencias deberían estar debidamente clarificados y, por supuesto, recogidos en soporte escrito para conocimiento de todo el personal de la empresa. En algunas situaciones puede recurrirse a servicios externos a la empresa para que ejerzan las funciones de arbitrio y, si se estima oportuno, de mediación.

Lo que hay que tratar de evitar es que se pase de esta fase del conflicto, fase donde las alteraciones van a ser, en principio, menores.

En cualquiera de los casos es necesario y conveniente disponer de un sistema que permita conocer "el caso" cuanto antes, un sistema basado en una correcta orientación política corporativa previa cuyo cumplimiento haya dado lugar al establecimiento de unos sistemas de detección y comunicación adecuados.

A partir de aquí, puede plantearse el tratamiento siguiendo las siguientes líneas:

- tratamiento médico adecuado y
- adopción de medidas que eviten el impacto patogénico de las condiciones de trabajo.

El primer paso es la resolución "informal" del problema. Una persona de confianza servirá de intermediario entre la persona acosadora y la víctima. En las fases iniciales puede solucionarse así el problema. Si dejan de producirse las conductas acosadoras el procedimiento terminará ahí y no quedarán registros del caso.

Si se inicia la actuación formal:

- Se deben definir claramente los objetivos de la actuación. Las partes deben saber si se buscan

responsabilidades, solo mejoras en la organización, etc.

-Ambas partes deben conocer las actuaciones, las quejas, las denuncias. Deben poder exponer su opinión.

-La información se logra mediante la revisión de documentación de la empresa y mediante la realización de cuestionarios y entrevistas. Las fuentes para esa información serán la o el trabajador afectado, la o el presunto acosador, la empresa, el servicio de prevención y médico, las y los delegados de prevención o representantes de las y los trabajadores, las y los jefes y las y los compañeros de la víctima.

-La entrevista trata de conocer la organización de la empresa, el contexto y contenido de la tarea y la descripción detallada de las conductas de acoso.

-Las conclusiones o resultado de la investigación debe hacerse llegar a la persona afectada, a la o el presunto acosador, a la empresa y a otras personas que se estime necesario. Es importante valorar y proteger la confidencialidad de ciertas informaciones: datos médicos, etc (25).

11.MOBING EN ENFERMERÍA.

Son muchos los estudios que muestran que la enfermería es una profesión afectada por el hostigamiento psicológico en el trabajo, incluso autores como Di Martino advierte que la probabilidad de que las enfermeras experimenten violencia en el lugar de trabajo es tres veces mayor que en otros grupos ocupacionales.

Hay autores que relacionan el mobbing en enfermería con la predominante presencia femenina que existe en la profesión, mientras que otros encuentran que es debido a la opresión que históricamente asola a este colectivo o a la múltiple jerarquía a la que deben rendir cuentas (26).

Aunque los estudios más recientes insisten en señalar como antecedentes más destacados el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, la sobrecarga de tareas, el estrés, la falta de autonomía y la ausencia de justicia organizacional (26).

La realidad es que por un motivo u otro el complejo enfermería-hostigamiento psicológico ha suscitado en los últimos años un elevado interés en el entorno científico, ya que se han multiplicado las publicaciones en revistas científicas refiriéndose a este fenómeno, demostrando que no es algo trivial en la actualidad.

La prevalencia de este problema a nivel mundial varía notablemente de un estudio a otro, ya que ello depende la definición utilizada, el intervalo de tiempo considerado, las diferencias sociales y culturales, o las características de la organización.

En el caso de España la incidencia de mobbing varía de unos estudios a otros. Así, según un estudio realizado por Fornés, a un grupo de enfermeros de Baleares, esta se encuentra en torno a un 17,2% (26). Por otro lado el Observatorio de Riesgos Psicosociales del Sindicato de la Unión General de los Trabajadores mostraron cifras entre el 13,5 y el 18%. Sin embargo el Sindicato de Enfermería Satse concluyó en 2002 que el 35% de los enfermeros españoles sufrían acoso laboral (26).

Por otro lado, hay autores que señalan que las conductas de hostigamiento psicológico también afectan de forma preocupante a futuros enfermeros, ya que muchos de los estudiantes de enfermería sufren el hostigamiento mientras están realizando sus prácticas académicas, esto puede dar lugar a un círculo vicioso dado que esas conductas y comportamientos ocasionados por sus futuros compañeros pueden ser aprendidas o imitadas por los estudiantes, para posteriormente utilizarlas contra otros compañeros o estudiantes a su cargo.

En cuanto al género, existen discrepancias al respecto, algunos autores como Niedl, indican que es la mujer la más predispuesta a sufrir el acoso, mientras que otros como Fornés, Eriksen y Einarsen, postulan que es el hombre el más afectado, debido a que se encuentran en minoría en este medio concreto (26).

Según la edad y la experiencia profesional vuelven a surgir nuevas diferencias, algunos autores como Fornés, Escribá, Martínez-Abascal, apuntan a que la madurez personal del enfermero podría desempeñar un papel moderador en la percepción del estrés laboral y como consecuencia en el hostigamiento psicológico. Sin embargo, la mayoría de los estudios han evidenciado que la percepción de hostigamiento es más elevada a mediana edad. En este sentido, Satse en 2002, concretó que entre los 40 y los 50 años de edad y con estabilidad laboral, la incidencia del mobbing era mayor (26).

También existen controversias en lo que concierne a la experiencia laboral, hay autores que señalan que los años de experiencia actúan como un factor protector contra el acoso laboral. En este sentido, existen numerosos estudios que muestran un elevado maltrato psicológico a estudiantes y recién graduados en enfermería, también en un estudio de Vessey et al., en 2009, obtuvo que la mayor incidencia de mobbing recaía en enfermeros con una experiencia igual o inferior a cinco años. Sin embargo, existen estudios que muestran lo contrario como el llevado a cabo por Barbosa et al., en 2009 quienes evidenciaron que las víctimas del hostigamiento psicológico laboral tenían una media de experiencia superior a los veinte años (26).

En cuanto a la direccionalidad del mobbing en el personal de enfermería, este normalmente es de tipo descendente, es decir, ocasionado desde sus superiores, pero también se ha observado el de tipo horizontal, aquel que es perpetrado por compañeros de su mismo rango, y la unión de ambos tipos. Este hecho suele estar relacionado con la elevada competitividad que existe entre los enfermeros, quienes buscan de forma continua el reconocimiento público de su trabajo.

Como se ha comentado anteriormente, la organización, o mejor dicho la forma en que funciona la misma, puede resultar un factor de riesgo para el hostigamiento psicológico en enfermería, así lo corroboran diversos estudios.

El tamaño de la organización juega un papel importante en este sentido, ya que se ha evidenciado que las instituciones pequeñas son menos tendentes a las conductas hostiles, porque parece ser que es más fácil que se hagan manifiestas y se pone en evidencia al hostigador, por otro lado en las organizaciones más grandes el acoso psicológico se enmascara tras una serie de burocracias, múltiples jefes y numerosos compañeros que por un motivo u otro son partícipes del fenómeno. Por otro lado, teniendo en cuenta que la enfermería puede desarrollar su trabajo en diferentes organizaciones relacionadas con la salud, es en los hospitales donde se concentra el mayor número de estos profesionales y son estos últimos quienes suelen mostrarse menos satisfechos con ese medio, por lo que manifiestan sentimientos negativos al respecto. Leymann, en 1996, ya encontró que los hospitales presentaban condiciones organizativas precarias lo cual facilitaba las conductas de hostigamiento entre los enfermeros, también corroboró este hecho el Satse en 2002, al demostrar que las instituciones sanitarias se caracterizaban por ser un medio laboral competitivo, individualista, desmotivador y agresivo que fomentaba la hostilidad (26).

En definitiva se puede decir que, tal como esté estructurado el funcionamiento de la organización este puede favorecer la aparición de mobbing o el mantenimiento del mismo en el colectivo enfermero.

Los comportamientos hostiles en enfermería son muy parecidos a los percibidos en las víctimas de otros colectivos, pero llama la atención la elevada incidencia de violencia verbal, como el comportamiento más abusivo en este gremio. Las conductas hostiles ejercidas suelen ser más disimuladas, tales como la difamación, el menosprecio, la injusticia atributiva, las informaciones sesgadas, la falta de respeto por el profesional, el desprestigio y la humillación. En el estudio realizado por Fornés en una muestra de enfermeras de las Islas Baleares, encontró un patrón de hostigamiento psicológico organizado en cinco factores denominados: Humillación y rechazo personal, Desprestigio profesional, Rechazo profesional y violación de la intimidad, Degradación profesional y Ninguneo-aislamiento profesional (22).

Los comportamientos hostiles detectados en enfermería suelen estar conducidos delante de otras personas, dando lugar a un sentimiento de degradación y debilidad. Como consecuencia de ese cuestionamiento público de las habilidades y capacidades de los enfermeros, los hostigadores dañan la identidad profesional de las víctimas, haciéndolas menos capaces o competentes para su rol profesional.

Como consecuencia de esas conductas hostiles la víctima tiende a sentir emociones tales como cólera, vergüenza, humillación y frustración.

El mobbing ocasiona numerosas consecuencias sobre la persona que lo padece, las personas de su alrededor, incluso también sobre la organización, en especial sobre los usuarios del sistema sanitario, incidiendo así directamente sobre calidad de la asistencia prestada, originando en ocasiones negligencias y errores con consecuencias más o menos inmediatas para los enfermos.

El profesional de enfermería afectado normalmente está inseguro y tiene sentimientos de indefensión e impotencia, además sufre una gran falta de autoestima que le impide desarrollar sus funciones. Esas emociones suelen ser progresivas y están acompañados de ansiedad y estrés, reduciendo de tal manera la capacidad de tomar decisiones correctas y/o adecuadas.

La situación del enfermero que sufre una situación de acoso laboral empeora aún más si se le suman los problemas inherentes a la enfermería, como la ambigüedad de rol, la múltiple jerarquía o la polivalencia de sus funciones. Por otro lado, en este gremio existe una alta percepción de insatisfacción laboral y de desvalorización social.

Entre los síntomas más frecuentemente referidos por los enfermeros víctimas de mobbing se encuentran la ansiedad, el insomnio, irritabilidad, depresión, dificultad en la concentración en el trabajo e ideas de suicidio.

Según el Satse en 2002, los enfermeros víctimas de acoso presentaron más días de baja laboral de media que los de cualquier otra patología, además estas víctimas abandonan más la profesión, fuman más y tienen más depresión que aquellas que no se perciben como hostigados en el medio laboral.

Las estrategias de afrontamiento frente al hostigamiento de enfermería vienen a ser las mismas que para el acoso en otro tipo de profesionales. Las pautas a seguir suelen estar enfocadas en el problema y la búsqueda de apoyo social, siendo la negación o la huida las estrategias menos usadas por los enfermeros, aunque se siguen dando casos de estrategias de afrontamiento negativas o de escape que les permiten sobrellevar su situación, tales como la pérdida de interés por su trabajo o el absentismo laboral, con el riesgo que ello conlleva, ya que este tipo de estrategias pueden desembocar en negligencia o abandono del trabajo.

Por otro lado, existe el problema de que las enfermeras no suelen denunciar formalmente el acoso psicológico en el trabajo, esto puede deberse a la precariedad laboral actual, o bien porque tienen miedo a represalias, a no ser creídos o perder su trabajo. Hay estudios en los que las víctimas han referido que han sido ignoradas por la organización, y son muchos profesionales los que optaron por callar, puesto que el maltrato se incrementaba si denunciaban.

Es esencial para luchar contra el mobbing conseguir un buen apoyo social y un correcto funcionamiento de la organización en lo que a este tipo de problemas se refiere, para así poder elegir las estrategias de afrontamiento e intervención más adecuadas.

Como enfermeras no es posible abstenerse de esta cruda realidad, por lo que se debe asumir un rol activo en la prevención e intervención sobre aquellos factores de riesgo modificables. Es importante recordar que no es posible cuidar de otros si las propias enfermeras no se hacen cargo de su propio autocuidado (22,26-28).

12. REFLEXIONES.

- En la actualidad el mobbing es uno de los problemas que con más frecuencia se da en el medio laboral, tanto que algunos lo califican de epidemia.
- Los antecedentes y las causas del hostigamiento psicológico en el trabajo radican en diferentes factores que conviene analizar correctamente en cada caso, para así poder intervenir de una forma adecuada, ya que no existe una única causa, sino que se trata de una sucesión de hechos en los que actúan varios componentes.
- Aunque hay autores que definen un perfil de víctima más vulnerable al acoso laboral, la realidad es que cualquier persona es susceptible de sufrir una situación de mobbing.
- El acoso laboral tiene consecuencias más o menos graves sobre: las víctimas (físicas, psicológicas, profesionales), las personas de su entorno (compañeros, amigos, familiares), las organizaciones y la sociedad (económicas).
- En la evaluación del mobbing, además de pasar escalas y cuestionarios que estén correctamente validados, es muy importante realizar entrevistas exhaustivas a la víctima para detectar el origen del acoso.
- Se hace necesaria e imprescindible una formación específica en cuanto a lo que mobbing se refiere, dirigida tanto a las direcciones de las organizaciones, a sus trabajadores, y a los futuros individuos que un día entrarán a formar parte de un entorno laboral, todo ello con el objetivo de salvaguardar la seguridad del trabajador.
- En toda organización debería de existir un protocolo de prevención e intervención frente al mobbing.
- El apoyo social, familiar y cultural es esencial en la evolución del mobbing.
- Del tiempo de respuesta y de la forma de actuación frente a un caso de mobbing dependerá el estado futuro de la víctima, tanto personal como profesional. Lo ideal sería actuar en las primeras etapas de evolución de acoso laboral.
- Como profesionales de enfermería es nuestro deber y obligación reconocer este tipo de problemática y conocer las estrategias de actuación frente al psicoterror laboral.

13.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) Flores MMT, Almegua MLV, Mendoza RH. Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas Mobbing: history, causes, effects and proposal for Le mobbing: histoire, causes, effets et proposition d'un modèle pour les organisations mexicaines Mobbing: história, causas, efeitos e proposta de um modelo para as organizações mexicanas. *Innovar* 2007;17(29).
- (2) Álvarez L. Clima social de la organización y hostigamiento psicológico. Una lectura cognitiva y socio-cultural desde los sistemas autoritarios. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación versión electrónica* 2011 Ene-Jun;13(1):83-98.
- (3) Olmedo M, González P. La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica* 2006;4(2):107-128.
- (4) Giner Alegría CA. Aproximación conceptual y jurídica al término acoso laboral. *Anales de Derecho de la Universidad de Murcia* 2011(29):224-245.
- (5) Cabarcos MÁL, Rodríguez PV. LA LEY AL SERVICIO DE LA VÍCTIMA DE MOBBING.
- (6) Borrás Roca L. El mobbing o acoso moral en el trabajo. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense* 2002;2(2):113-120.
- (7) Leymann H. El contenido y desarrollo del mobbing en el trabajo. 2009.
- (8) Piñuel I, Cantero AO. La incidencia del 'mobbing' o acoso psicológico en el trabajo en España. Resultados del barómetro CISNEROS II® sobre violencia en el entorno laboral. *Lan Harremanak.Revista de Relaciones Laborales* 2012(7).
- (9) González Trijueque D, Marina D, Sabino. El acoso psicológico en el lugar de trabajo. Antecedentes organizacionales. *Boletín de Psicología* 2008(93):7-20.
- (10) Carretero Domínguez N, Gil-Monte P, Luciano Devis JV. Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema* 2011;23(4):617-623.
- (11) Martínez León MM. El acoso psicológico en el trabajo o Mobbing: patología emergente. *Gaceta internacional de ciencias forenses* 2012(3):2-8.
- (12) Samnani A, Singh P. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior* 2012 NOV-DEC 2012;17(6).
- (13) Rodríguez Muñoz A, Moreno Jiménez B, Baillien E, Sanz Vergel AI, Moreno López Y. Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema* 2012;24(3):358-363.
- (14) Piñuel y Zabala I. *Mobbing : cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* Santander: Sal Terrae; 2001.
- (15) Barón Duque M, Munduate Jaca L, Blanco Barea MJ. La espiral del Mobbing. *Papeles del Psicólogo* 2003;23(84):71-82.
- (16) Sanz Vergel AI, Rodríguez Muñoz A. El efecto del acoso psicológico en el trabajo sobre la salud: el papel mediador del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 2011;27(2):93-102.
- (17) Meseguer dP, Soler Sánchez MI, Sáez Navarro MC, García Izquierdo M. Acoso psicológico en el trabajo y efectos en la salud de los trabajadores. *The Spanish Journal of Psychology* 2008;11(1):219-227.
- (18) Minaya Lozano G. El mobbing. Una realidad laboral. *Informació Psicològica* 2003(81):43-54.
- (19) Arroyuelo Suárez Ó. La violencia psicológica en el lugar de trabajo en la marco de la Unión Europea. *Lan Harremanak Revista de Relaciones Laborales* 2002;2(7):279-296.
- (20) Casado Cañero FD. Abordaje clínico y comprensión de un trastorno de estrés: El mobbing. *Apuntes de Psicología* 2004;22(2):257-265.
- (21) Fidalgo M, Piñuel I. La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema* 2004;16(4):615-624.
- (22) Fornés J, Martínez Abascal MÁ, García de IB. Análisis factorial del Cuestionario de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo en profesionales de enfermería. *International Journal of*

Clinical and Health Psychology 2008;8(1):267-283.

(23) Aramburu-Zabala Higuera L. Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. Cuadernos de Relaciones Laborales 2002;20(2):337-350.

(24) Aliaño Cruz M, Carrascal Jaramillo MF, Marín Gutiérrez I. Acciones preventivas al respecto del mobbing. 2010.

(25) El acoso moral "mobbing" en los lugares de trabajo : comprender para intervenir. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco; 2004.

(26) Cardoso dos Santos M. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. 2012.

(27) Castellón AMD. Violencia laboral en enfermeras: explicaciones y estrategias de afrontamiento. Rev.Latino-Am.Enfermagem 2011;19(1):156-163.

(28) Topa G, León JAM, Morales JF. Acoso laboral entre profesionales de enfermería: El papel protector de la identidad social en el trabajo. Anales de psicología 2009;25(2):266-276.