

GERENCIA TOXICA, MOBBING y BURNOUT



Por Dr. Edgar Eslava Arnao

Cuántas personas han experimentado este problema sin darse cuenta el verdadero sentido del Mobbing, piense por ejemplo, cuántas veces fue tratado de un modo para generar temor, desánimo y frustración en su trabajo, que le dejaban ganar de dejarlo todo e irse corriendo a su casa o buscar pronto un nuevo trabajo, y si esta situación se presentó continua y sistemáticamente le deja una enorme secuela de trastornos psicosomáticos, tensión estrés, ansiedad, afección de sistema inmunológico etc.

Un claro ejemplo de lo que es Mobbing, que sin saberlo me contaba un amigo cercano que trabajó para un proyecto en un organismo mundial en Perú, refiere que había un joven jefe del proyecto, de origen oriental, un tipo inexperto algo más de 35 años de personalidad egocéntrica, introvertido y hedonista, con deseos de grandeza y notoriedad, de muy pocos amigos cercanos, pero bastante amigo de personajes importantes que le podían su apoyo por su ambición desmedida.

Tenía por política hacer contratos mensuales al equipo, los que eran profesionales muy calificados que habían creído en aplicar su experiencia, pero la ausencia de liderazgo de este jefe, su poca capacidad de liderar, generaba temor y ansiedad cada vez que llegaba fin de mes mostrando “batiendo” los contratos a sus colaboradores “les decía”, “por si acaso este mes se acaba su contrato”, la gente temblaba, cualquier proyecto que éstos presentaban “era un estupidez”, subestimaba a todos excepto a unos uno o dos, con los que había trabajado antes, diciéndoles que en ellos si confiaba en el resto no. Así pues esta situación ocasionó inestabilidad, estrés laboral y deficiente clima laboral, afectando la salud psicofísica de algunos colaboradores que no dudaron en renunciar, este pues es un claro ejemplo de Mobbing.

Según investigaciones recientes en el Perú y Latinoamérica de 10 trabajadores, 7 han sido sujetos a este de acoso laboral, queda pues claro la deficiencia en la formación de competencias fundamentalmente blandas en gerentes para poder lidiar con problemas humanos

El *Mobbing*, es conocido como el **acoso laboral** o **acoso moral y psicológico en el trabajo**, conocido comúnmente a través del término inglés *mobbing*: 'asediar', 'acosar', 'acorrallar en grupo', es tanto la acción de un hostigador o varios hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles dentro o fuera del trabajo por parte de grupos sociales externos, de sus compañeros ("acoso horizontal", entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado *bossing*, del inglés *boss*, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y al mismo en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos" y hasta agresiones físicas, en los casos más graves. Una situación de acoso muy prolongada en el tiempo, además de enfermedades o problemas psicológicos, puede desembocar, en situaciones extremas, en el suicidio de la víctima.

Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación (o normalmente la conjugación de todas ellas) es el abandono del trabajo por parte de la víctima —o víctimas—, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales (necesidad de extorsión, ambición de poder, de riquezas, posición social, mantenimiento del statu quo, etc.)

El término *mobbing* (del verbo inglés *to mob*, con el significado antes aludido) proviene de la etiología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros.

El científico sueco Heinz Leymann investigó el fenómeno en la década de 1980, y fue quien utilizó por primera vez el término *mobbing* para referirse al problema. Otros autores destacados en el estudio del acoso moral y del *mobbing* son la francesa Marie-France Hirigoyen y el español Iñaki Piñuel y Zabala.

La incidencia poblacional del acoso laboral se calcula que se encuentra entre el 10 y el 15 % del total de los trabajadores

Según el profesor Iñaki Piñuel y Zabala son estrategias habituales en el acoso laboral las siguientes:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.

- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo y presionarla excesivamente.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar ("hasta que se aburra y se vaya").
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente, trasladarle a puestos inferiores, rebajarle el sueldo).
- Ignorarlo ("hacerle el vacío") o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia ("ninguneándolo") o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste ("como si fuese invisible").
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización chismes o rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.; o simplemente no tomarlas en cuenta bajo cualquier pretexto.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros/jefes a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.²
- Atentar contra la ergonomía del trabajador en su sitio laboral.

- Asignarle tareas humillantes, incómodas o desagradables.
- Simplemente no dar un trabajo o alguna responsabilidad laboral

El *mobbing* maternal

No siempre el acoso tiende a la eliminación del compañero o subordinado incómodo. Frecuentemente lo que pretende quien acosa es mostrar a la víctima o a los demás su poder, y hacerlo mediante la destrucción de aquel al que va a victimizar. Incluso marcar o mostrar un ejemplo de lo que puede ocurrirle a alguien.

El llamado "*mobbing* maternal" o, más propiamente, acoso contra las mujeres embarazadas, es uno de estos casos en los que no se busca la destrucción de la víctima de forma directa, sino que a pesar de que lo anterior se consiga igualmente, lo que se busca más inmediata y directamente es mostrar un ejemplo de lo que le puede pasar a "la que se atreva a" quedarse embarazada. Es un tipo castigo ejemplarizante que debe servir de aviso para otras mujeres que observan lo que le ocurre a la víctima y que de este modo no se atreven ya a quedarse embarazadas.

Según datos [de la Fundación Madrina, la mitad de las mujeres que ellos atienden han sufrido *mobbing* en el momento en que se han quedado embarazadas.[[]

El Estudio Cisneros-XI, elaborado por el profesor Iñaki Piñuel y Zabala, recoge que El 18 % de las trabajadoras denuncian que en su organización se producen presiones contra las mujeres por causa de su maternidad.

- El 8 % de las trabajadoras acosadas refieren como causa principal del *mobbing* su maternidad.
- El 16 % de las trabajadoras acosadas lo son por reclamar derechos laborales que les corresponden.
- El 16 % de las trabajadoras acosadas denuncian acoso simplemente por el hecho de ser

Diferencias con el síndrome de *burnout* y el estrés

El acoso laboral como riesgo psicosocial podría ser confundido con otra manifestación patológica laboral denominada 'síndrome del trabajador quemado', o *burnout*. Sin embargo no representan el mismo fenómeno, pues literalmente el *burn-out* significa "estar quemado" o desgastado por circunstancias actitudinales o características inherentes a la profesión o el trabajo, el cual genera en el trabajador una intensa demanda en el aspecto emocional, exigencia muy común entre maestros o enfermeras, por citar dos ejemplos.

El *mobbing* también es confundido con el estrés y tiene paralelismos en sus manifestaciones con el acoso escolar, al que se asemeja en gran medida. En la mayoría de los casos, tanto en el acoso escolar como en el laboral, las estrategias que utilizan los acosadores o *mobbers* son sutiles, como se ha visto más bien de índole psicológica, pues la intención es no dejar rastro o huella del

acoso. Lo que se pretende es hacer pasar al acosado, o *mobbed*, por incompetente, improductivo o problemático y, de paso, no poder ser acusados de nada, debido a la difícil demostrabilidad de una agresión de tipo psicológico.

A tales efectos, una táctica muy común es la provocación continuada, a través de la cual se intenta que la víctima, debido precisamente a la tensión o estrés a que vive sometida, acabe "explotando" y, en un arranque de ira, traicionándose a sí misma, bien de palabra o acto, con lo que ya se ha logrado el pretexto para el castigo o la expulsión, y así el acosador puede lavarse las manos.

En este sentido, en una sentencia del Juzgado de lo Social de Santander se establece un «concepto uniforme de *mobbing*». Este juzgado entiende por *mobbing* «aquella presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración».³

El *mobbing* puede desembocar en enfermedad profesional, es decir, derivada del trabajo, aunque tanto autoridades como empresas se muestran muy reacias a admitir esta circunstancia como tal.

Carácter objetivable del acoso laboral

El acoso laboral, al producirse, siempre debe ser comprobable. A pesar de que puede llegar a utilizar tácticas muy sutiles y que las conductas de acoso llegan a tener un carácter clandestino, por no dejar excesivas huellas externas, ni contar con testigos dispuestos a revelar lo que han presenciado, el ámbito de la evaluación del acoso en el trabajo debe ser prioritariamente algo *objetivo* y no meramente subjetivo.

Su definición correcta implica establecer y objetivar el carácter real y fehaciente de una serie de comportamientos que, a pesar de que son habitualmente negados por quienes los practican, se pueden establecer o acreditar externamente por testigos, registros, grabaciones o documentos.

Tales indicadores objetivables muestran que el *mobbing* no se encuentra tan solo en una especie de mente paranoide o autorreferencial de las víctimas, sino que las conductas de hostigamiento que lo originan existen en la realidad, incluso fuera del espacio laboral, trascendiendo a la familia, el hogar y los círculos sociales que frecuenta la persona.

Características del *Mobbing*; según el profesor Iñaki Piñuel y Zabala son estrategias habituales en el acoso laboral las siguientes:

- Gritar, avasallar o insultar a la Víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo y presionarla excesivamente.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.

- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar ("hasta que se aburra y se vaya").
- Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente, trasladarle a puestos inferiores, rebajarle el sueldo).
- Ignorarlo ("hacerle el vacío") o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia ("ninguneándolo") o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste ("como si fuese invisible").
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización chismes o rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.; o simplemente no tomarlas en cuenta bajo cualquier pretexto.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros/jefes a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.²
- Atentar contra la ergonomía del trabajador en su sitio laboral.
- Asignarle tareas humillantes, incómodas o desagradables.

El *mobbing* maternal. siempre el acoso tiende a la eliminación del compañero o subordinado incómodo. Frecuentemente lo que pretende quien acosa es mostrar a la víctima o a los demás su poder, y hacerlo mediante la destrucción de aquel al que va a victimizar. Incluso marcar o mostrar un ejemplo de lo que puede ocurrirle a alguien.

El llamado "*mobbing* maternal" o, más propiamente, acoso contra las mujeres embarazadas, es uno de estos casos en los que no se busca la destrucción de la víctima de forma directa, sino que a pesar de que lo anterior se consiga igualmente, lo que se busca más inmediata y directamente es mostrar un ejemplo de lo que le puede pasar a "la que se atreva a" quedarse embarazada. Es un tipo castigo ejemplarizante que debe servir de aviso para otras mujeres que observan lo que le ocurre a la víctima y que de este modo no se atreven ya a quedarse embarazadas.

Según datos^[¿cuál?] de la Fundación Madrina, la mitad de las mujeres que ellos atienden han sufrido *mobbing* en el momento en que se han quedado embarazadas.^[cita requerida]

El Estudio Cisneros-XI, elaborado por el profesor Iñaki Piñuel y Zabala, recoge que:^[cita requerida]

- El 18 % de las trabajadoras denuncian que en su organización se producen presiones contra las mujeres por causa de su maternidad.
- El 8 % de las trabajadoras acosadas refieren como causa principal del *mobbing* su maternidad.
- El 16 % de las trabajadoras acosadas lo son por reclamar derechos laborales que les corresponden.
- El 16 % de las trabajadoras acosadas denuncian acoso simplemente por el hecho de ser mujeres.

Partes implicadas

Perfil habitual de la víctima

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).
- El *mobbing* suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos reconocidos por sus cualidades, de forma que suelen estar, paradójicamente, entre los mejores de la organización.
- En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.
- Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.
- También se elige a la víctima debido a su "juventud", orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.

- Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, discapacitados, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de estos.
- Personas con algún tipo de diversidad funcional: síndrome de Down, retraso mental, autismo, síndrome de Asperger, etc.

Las víctimas, pues, suelen ser personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia. Personas con alguna característica que los distingue, como las ya apuntadas (jóvenes, mujeres, minorías...). Personas altamente capacitadas. Personas populares, líderes natos. Personas con una elevada capacidad empática, sensibilidad o comprensión del sufrimiento ajeno. Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias. Personas en situaciones de alta vulnerabilidad, etc.⁴

Perfil del acosador

El fin último del acosador es el "asesinato psicológico" de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos, haciendo de las víctimas verdaderos chivos expiatorios de las organizaciones. La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes.

Los agentes tóxicos del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes, apoyados a menudo por "esbirros" o "sicarios". También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima, y se calcula que, en un 4 % de casos, el *mobbing* es de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior.

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento suelen ser, como se ha visto, gritos, insultos, reprensiones constantes, humillaciones, falsas acusaciones, amenazas, obstaculizaciones, "bromitas", motes... Todo lo cual puede desembocar en el auténtico linchamiento psicológico de la víctima, que si es practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar, por lo que el "asesinato psicológico" habrá resultado perfecto.⁵

La exposición a estas conductas de hostigamiento reales y observables no es algo casual sino plenamente causal o intencional puesto que quien acosa intenta, con mayor o menor consciencia de ello, un daño o perjuicio para quien resulta ser el blanco de esos ataques, muy especialmente el amilanamiento y la quiebra de su resistencia psicológica a medio plazo. Todo proceso de acoso psicológico

en el trabajo tiene como objetivo intimidar, reducir, aplanar, apocar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a anularla, someterla o eliminarla de la organización, que es el medio a través del cual el acosador canaliza y satisface una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

No es infrecuente encontrar (aunque no es siempre el caso) que esa necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suelen presentar los hostigadores, procede de una serie de tendencias psicopatológicas o de personalidades mórbidas o premórbidas. Estas psicopatías corresponden a autopromotores aberrantes, maquiavélicos, narcisistas o paranoides, que aprovechan la situación que les brindan los entornos más o menos turbulentos o desregulados de las modernas organizaciones para cebarse sobre sus víctimas.

Con todo, los agresores abusan y se prevalecen corrientemente de su posición de poder jerárquico formal, pero del mismo modo recurren a su poder de tipo informal (los "poderes fácticos") dentro de la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica sobre otros, compensar sus complejos o dar rienda suelta a sus tendencias más agresivas y antisociales.

- Abandono de los amigos y rechazo por parte del entorno de la víctima, cansados de la "obsesión" con el problema laboral. «No te quejes, que nosotros no estamos mejor: el "puteo" va con el sueldo».
- Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente.
- Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.¹¹

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

Afirma Iñaki Piñuel que «En muchos casos, el *mobbing* persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de *re-mobbing*».⁶Trastorno por estrés postraumático

Evaluación del acoso moral en el trabajo (*mobbing*)

En la actualidad la evaluación del *mobbing* se fundamenta principalmente en la aplicación de tests psicométricos, los cuales requieren contar con confiabilidad y validez experimental con la finalidad de que puedan arrojar resultados objetivos al respecto.

Por lo tanto es necesario llevar a cabo un riguroso control al respecto, dada la existencia de diversos cuestionarios para el diagnóstico de este riesgo psicosocial laboral, que podrían generar la presencia de mediciones erróneas y confusas relacionadas con otras psicopatologías similares o eventos aislados de violencia (Piñuel, 2006) que imposibilitarían el llevar a cabo una detección

correcta para el adecuado planteamiento del tratamiento del mismo en beneficio de la salud ocupacional de los trabajadores.

De tal forma que entre los principales instrumentos de medición que cuentan con estas características psicométricas y que son de los más empleados hoy en día para tal efecto, se encuentran el Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) de Leymann (1996); el NAQ (1997) de Einarsen y Raknes; , el Generalized Workplace Abuse (1999) de Richman; el LIPT-60 (2003) de González de Rivera y Rodríguez, el Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales Cuestionario (CISNEROS) de Piñuel y Oñate (2002), entre otros.

Por ello la utilidad y aplicabilidad práctica de una sólida evaluación del *mobbing* radica en la detección real del alcance de esta problemática en las víctimas y sobrevivientes, lo cual puede coadyuvar en el planteamiento del tratamiento médico y psicoterapéutico de los mismos, así como para su correspondiente prevención, manejo, control y seguimiento, así como de las diversas problemáticas de salud psicológica, fisiológica y psicosomática derivadas del mismo que llega a presentar el personal de las organizaciones, el cual merece respeto a su dignidad humana y la mejora de su calidad de vida en el escenario ocupacional del siglo XXI.

Legislación por países

España

Artículo principal: *Acoso laboral (España)*

- En el Código Penal de España, el acoso laboral está tipificado dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral. Se entiende por tal: «El hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcional, que humille al que lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad».

La reforma también trata de dar respuesta penal a la aparición de conductas acosadoras de hostigamiento y abuso, en la mayoría de los casos con fines especuladores, como cuando se trata de forzar a alguien a irse de su casa, independientemente de que ésta sea propia o arrendada.

El acoso se regula expresamente como una forma de coacción que, de probarse, acarrea penas de «un año y nueve meses a tres años de prisión, o multa de 18 a 24 meses».^{12 13}

- En junio de 2011, en virtud de la resolución del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, de 05/05/2011, el gobierno aprobó un reglamento para regular el acoso laboral en la Administración. De acuerdo con dicha resolución, actuaciones como mantener a un funcionario sin trabajo u ordenarle tareas inútiles; reprenderle reiteradamente delante de otras personas; difundir rumores falsos sobre su profesionalidad o vida privada; tomar represalias si ha protestado por la organización del trabajo, etc., serán consideradas acoso laboral.^{14 15}

Bolivia

En Bolivia, la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, prohíbe todo tipo de acoso laboral. Sección III, Artículo 49.

Se han llevado a cabo juicios a nivel Tribunal Constitucional de la Justicia en los que las víctimas de acoso laboral salieron favorecidas.

La Defensoría del Pueblo también defiende este tipo de causas y los casos que son presentados reciben trato justo.

Uruguay

En la República Oriental del Uruguay no existe ley específica al respecto. Sí protección genérica a nivel constitucional y mediante normas internacionales ratificadas por el país. El parlamento tiene a estudio tres proyectos de ley, dos en Cámara de Representantes y uno en Cámara de Senadores. Los proyectos a estudio de la Cámara de Representantes fueron ingresados por su orden, el primero en el año 2009 y el segundo en el 2012 y el tercero ingresó al Senado el 31 de julio de 2013.¹⁶

Colombia

En la República de Colombia se expidió la ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Perú

No existe legislación contra este flgelo

Respuesta activa al *mobbing*

Según Iñaki Piñuel, el reproche más frecuente que se dirigen a sí mismas las víctimas del acoso laboral es «no haber hecho frente a tiempo al problema. La negación del problema suele ser el primer y principal obstáculo para comenzar a darle respuesta y solución», de manera que se pretende hacer frente cuando ya es demasiado tarde. Esta negación o inhibición ante el problema se produce cuando el afectado percibe, sí, «una amenaza extraordinaria para su integridad», pero «cuyo afrontamiento efectivo es percibido como extremadamente doloroso». Se deja pasar el tiempo con la ilusión de que éste lo remedia todo, pero la experiencia práctica apunta a todo lo contrario: lo que se produce en realidad es el «enquistamiento» del problema. Por tanto, es muy necesario plantar cara de manera decidida desde el primer momento, ya que «el mecanismo destructivo del hostigamiento psicológico no puede operar cómodamente contra una víctima activa y asertiva que da respuestas. [...] El acosador requiere para su actuación de la "paralización" de la víctima desde el principio y que ésta no haga nada. El mecanismo perverso del *mobbing* requiere y cuenta con esta parálisis». De esta manera, se aconseja al trabajador y a las organizaciones que lo apoyan:

- Tomar conciencia del derecho a la dignidad en el trabajo.
- Labor preventiva.
- Información.
- Asistencia, apoyo y entrenamiento en la respuesta activa por parte de especialistas.
- Evitar a toda costa el retraso en la solución del problema.

Este retraso en el afrontamiento activo del problema, así como la llamada "reacción poliánica" ('no querer ver el mal', 'no pensar mal', 'no criticar', 'no hacer daño a nadie'), para Iñaki Piñuel, lo único que consiguen es facilitar el camino al acosador hacia nuevas agresiones y nuevas víctimas.¹⁷

Según Nora Rodríguez, otras acciones recomendables son: ser menos previsible, actuar con decisión cuando alguien evite el contacto directo y solo se vale de indirectas, no discutir inútilmente ni recurrir a amenazas, no implicar a otros gratuitamente con sus comentarios y mantenerse firme y hablar siempre delante de testigos.

Perú: No existe legislación alguna contra el Mobbing, solamente contra el acoso sexual.

Estrategias personales para superar el *mobbing*[editar]

- Identificar el problema del *mobbing* como tal: formarse e informarse sobre el problema.
- Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio.
- Hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y en secreto y comunicarlas a compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos y familiares.
- Desactivarse emocionalmente: evitar reaccionar ante los ataques.
- Controlar y canalizar la ira y el resentimiento, ya que la ira es la aliada del acosador: evitar explosiones de ira.
- Hacer frente al *mobbing*: el afrontamiento hace recular al hostigador, que es cobarde en el fondo.
- Dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad (sin pasividad ni agresividad).
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajo y guardar todo bajo llave, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores.
- Evitar el aislamiento social: salir hacia afuera y afrontar socialmente la situación del acoso.
- Rechazar la inculpación sin aceptación ni justificación mediante la extroyección de la culpabilidad.
- No intentar "convencer" o "cambiar" al hostigador.
- No caer en la inhibición: contar a otros el acoso. Hablar del tema del acoso, comunicarlo, escribirlo, relatarlo, etc.
- Desarrollar la empleabilidad propia: incrementar la formación y capacitación profesional.
- Ir conscientemente el acosado a la baja laboral o a la renuncia voluntaria antes de permitir ser destruido psíquicamente.

- Solicitar desde el principio asesoramiento psicológico especializado.
- Solicitar consejo legal para hacer valer y defender los derechos propios.
- Desarrollar la "autoestima autónoma" como vacuna contra el acoso.
- Desarrollar el poder curativo del humor.
- Permitirse llorar por el daño propio, como medio de desahogo.
- Perdonar al acosador, como forma de liberación final.¹⁹

BIBLIOGRAFIA

- **PIÑUEL J.I.(2015) Evaluación Psicológica del acoso en el trabajo o Mobbing en España mediante el cuestionario de Cisneros**
- **SALE, R.-. (2017a). comunicación. Recuperado el 7 de abril de 2017, a partir de**
<http://dle.rae.es/?id=0ZpEHg5>
- **ASALE, R.-. (2017b). confiabilidad. Recuperado el 21 de marzo de 2017, a partir**
de <http://dle.rae.es/?id=AEz6Rrg>
- **DOF. (2007). DOF - Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 16 de abril de 2017, a partir de**
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4961209&fecha=01/02/2007
- **DOF. (2013). Gaceta Parlamentaria. Recuperado el 16 de abril de 2017, a partir de**
<Http://gaceta.diputados.gob.mx/Black/Gaceta/Anteriores/62/2013/feb/20130228-VII/Iniciativa- Montiel, Carlos>
- **Polegar Medios S.L. (2017). Acoso escolar o Bullying. Recuperado el 16 de abril**
de 2017, a partir de
<https://www.guiainfantil.com/educacion/escuela/acosoescolar/index.htm>
- **Que es el mobbing o acoso laboral: síntomas , modalidades y consecuencias.**
(2017). Recuperado el 7 de abril de 2017, a partir de
<http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4150.htm>