

## 5. ¿En qué consiste exactamente el *mobbing*?

Una vez realizada la aproximación al concepto actual de *mobbing*, y tras haber repasado de forma práctica algunas situaciones que podrían provocar confusión con situaciones de **acoso psicológico en el trabajo**, pero que no podían ser calificadas como tales, se tratará de profundizar en este problema y determinar en qué consiste exactamente y cómo se produce. Habitualmente el *mobbing* se produce de forma **activa**, y de formas muy **variadas**, desde humillaciones públicas a privadas, de miradas silenciosas a gritos furibundos, etc. En otras ocasiones, éste tiene lugar **pasivamente**, por omisión, por ejemplo, evitando el acceso a la información, a ciertas actividades de la organización, al uso de material, se limita la formación o el entrenamiento necesario para la promoción del trabajador, etc. **El propósito final es la destrucción del equilibrio psicológico de la persona acosada**. Es frecuente que la **intensidad** de los ataques sea **creciente**, por lo que la capacidad y la resistencia del afectado se ven ampliamente superadas, lo que puede motivar su salida de la organización, o en ocasiones la realización de intentos autolíticos. En otras circunstancias, las alteraciones emocionales y de la personalidad repercuten en las relaciones sociales, de pareja, y en la calidad y eficacia del trabajo de la persona acosada, motivo éste que proporciona nuevos argumentos para justificar la agresión e, incluso, incrementando la percepción pública de lo merecido de dicha situación.

Leymann determinó, en una lista de **45 actividades** que definió como **Leymann Inventoy of Psychological Terrorization (LIPT)**, aquellas conductas que podían considerarse *mobbing* (teniendo en cuenta que deben cumplir la condición de repetirse al menos una vez por semana, en un espacio de al menos seis meses). Estas conductas pueden diferenciarse en cinco apartados:

1. **Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse de forma adecuada con los demás, incluido con el acosador** (preguntas 1-11 del LIPT). Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incer-

tidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación, tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas, tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia, etc.); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros, etc.).

2. **Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales** (preguntas 12-16 del LIPT). Evidenciar la presencia física de dicho trabajador en la organización puede llegar a convertirse en una tarea imposible.
3. **Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral** (preguntas 17-31 del LIPT). La víctima es el objeto preferido del acosador o acosadores, y la misión principal de éste o éstos consistirá en ridiculizarle por medio de comentarios injuriosos contra su persona, o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc.
4. **Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional** (preguntas 32-38 del LIPT). El objetivo será demostrar su ineficacia para la tarea asignada, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar, incluso solicitándole trabajo innecesario, monótono o repetitivo, o también trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una preparación menor que la poseída por la víctima; o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol: negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.
5. **Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima** (preguntas 39-45 del LIPT).

En España, González de Rivera, ha completado el LIPT de Leymann con 15 ítems más, que aportan algunas cuestiones aclaratorias sobre las conductas relacionadas con el *mobbing*, aplicadas a nuestro medio.

En el **Anexo 1** se recoge el LIPT de Leymann, y se incluyen los ítems que constituyen la modificación de González de Rivera (**LIPT-60**).

En España, una referencia fundamental es el trabajo de Piñuel, de la Universidad de Alcalá de Henares, autor del Barómetro Cisneros, acrónimo que identifica el *Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales*. Sus resultados han sido tenidos en cuenta como la auténtica «radiografía» de la situación del *acoso psicológico en el trabajo* en nuestro medio. En este sentido, los comportamientos de *mobbing* más frecuentemente encontrados en el Barómetro Cisneros II se resumen en la **tabla 3**.

Tabla 3. Los 10 comportamientos de *mobbing* más frecuentes según el Barómetro Cisneros II (Piñuel, 2002)

	% sobre población activa
1. Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna.	9,29
2. Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales.	9,12
3. Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo.	8,71
4. Evaluar su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.	8,64
5. Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o terceros.	7,97
6. Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.	7,63
7. Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona.	7,46
8. Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	7,36
9. Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior.	7,13
10. Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle, o hacerle invisible.	7,00

Recientemente, Van Dick y Wagner han sintetizado el cuestionario de Leymann en sólo cuatro ítems para aplicarlo a sus trabajos de investigación sobre maestros de educación primaria. El individuo entrevistado ha de responder a cada ítem con un verdadero o falso:

1. El jefe me trata como si fuera invisible.
2. El jefe me critica con frecuencia sin razón.
3. Mis compañeros difunden rumores sobre mí.
4. Me suelen excluir de actividades sociales.

Otros autores que han intentado recoger en un cuestionario las conductas o actividades que pueden ser consideradas como *acoso moral en el trabajo* son Zapf, Knorz y Kulla, que elaboraron una lista similar a la de Leymann, en la que incluyen 34 conductas que indican la presencia de *mobbing*, y que es

la que se ha utilizado para la elaboración de la Nota Técnica de Prevención 476 (NTP 476) del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ([www.mtas.es/Insht/ntp/ntp\\_476.htm](http://www.mtas.es/Insht/ntp/ntp_476.htm)) (tabla 4).

**Tabla 4. Conductas concretas de *mobbing*, clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)**

Ataques a la víctima con medidas organizacionales	
1.	El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
2.	Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros.
3.	Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
4.	Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
5.	Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
6.	Cuestionar las decisiones de una persona.
7.	No asignar tareas a una persona.
8.	Asignar tareas sin sentido.
9.	Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
10.	Asignar tareas degradantes
Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social	
11.	Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
12.	Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
13.	Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella.
14.	No dirigir la palabra a una persona.
15.	Tratar a una persona como si no existiera.
Ataques a la vida privada de la víctima	
16.	Criticas permanentes a la vida privada de una persona.
17.	Terror telefónico.
18.	Hacer parecer estúpida a una persona.
19.	Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
20.	Mofarse de las discapacidades de una persona.
21.	Imitar los gestos, voces... de una persona.
22.	Mofarse de la vida privada de una persona.
Violencia física o psicológica	
23.	Ofertas sexuales, violencia sexual.
24.	Amenazas de violencia física.
25.	Uso de violencia menor.
26.	Maltrato físico.
Ataques a las actitudes de la víctima	
27.	Ataques a las actitudes y creencias políticas.
28.	Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
29.	Mofarse de la nacionalidad de la víctima.
Agresiones verbales	
30.	Gritar o insultar.
31.	Criticas permanentes del trabajo de la persona.
32.	Amenazas verbales.
Rumores	
33.	Hablar mal de la persona a su espalda.
34.	Difusión de rumores.