

7. El origen y el desarrollo del *mobbing*

A pesar de las características que hemos repasado al hablar del perfil de los acosadores, y comentar el perfil integrador del *mobbing*, reflejado en la **figura 1**, la génesis del problema tiene, para cada caso, un origen diferente. Se han planteado muchas hipótesis para tratar de responder a este interrogante ¿por qué comienza el *acoso psicológico en el trabajo*? Entre estas hipótesis se apuntan desde **fuertes desencuentros, diferencias o conflictos** de cualquier naturaleza entre hostigadores y hostigado, hasta incluso, que este tipo de comportamientos constituyan una especie de «**distracción**» para los hostigadores.

Pero básicamente el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos:

- **la organización del trabajo**, y
- **la gestión de los conflictos**, por parte de los superiores.

La ausencia de interés, relación y de apoyo por parte de los superiores hacia sus trabajadores, la existencia de múltiples jerarquías, las cargas excesivas de trabajo por escasez de plantilla o mala distribución de la misma, la deficiente organización diaria del trabajo, la existencia de líderes espontáneos no oficiales, el trabajo con bajo contenido, los conflictos de rol, los flujos pobres de información, los estilos de dirección autoritarios, etc., todas ellas son características de una **organización pobre del trabajo**, y se ha demostrado una importante relación entre éstas y la posibilidad de aparición de conductas de *mobbing*.

Como se analizará a continuación, al hablar del desarrollo del problema, existe un momento en el que la empresa tendrá que intervenir. Dependiendo de cuál sea su actuación en la **gestión del conflicto**, el resultado final puede variar significativamente.

Martín Daza, Pérez Bilbao y López García-Silva describen, en la NTP 476, **cuatro fases** en el desarrollo del *mobbing*, que hemos tratado de resumir gráficamente en la **figura 2**.

- **Primera fase:** se inicia con la existencia de un **conflicto**. Su presencia puede ser considerada normal en el ambiente laboral, lo que le hace diferente es que el **origen** y el **motor** del mismo sean los **conflictos interpersonales** y que el acosador no parará hasta lograr su **objetivo final**, la

destrucción de la autoestima y autoconfianza del trabajador afectado. Como en cualquier tipo de conflicto, en el mismo se ponen en marcha los mecanismos de resolución necesarios, en casi todos ellos se podrían identificar una serie de consecuencias positivas y negativas, dependiendo del tiempo y de la forma en la que se consiga su resolución.

- **Segunda fase** del problema, **fase de *mobbing* o de estigmatización**, consistente en la recurrencia de las actitudes hostigadoras por parte del acosador, y la paralización de la víctima por conductas de evitación o de negación. Esta conducta de la víctima, aparentemente reprobable, es comprensible, ya que, como hemos comentado, la mayoría de las conductas hostigadoras se amparan en que el acosador parte de posiciones jerárquicamente superiores, utiliza el secretismo, son frecuentes los testigos mudos, etc. De esta manera es fácil que la balanza se incline siempre hacia el mismo lado...
- **Tercera fase**, o la de **intervención desde la empresa**, que será clave, puesto que supone una **encrucijada**. Desde un nivel jerárquico superior (departamento de personal, servicio médico, dirección de la empresa, etc.), se puede tomar partido de dos maneras, desde un punto de vista **positivo**, por ejemplo, fomentando el diálogo, permitiendo un cambio de puesto de trabajo, etc., o bien desde un punto de vista **negativo**, intentando «quitarse el problema de encima» mediante aplazamientos de resolución del conflicto, bajas médicas sucesivas, hasta el despido del trabajador. Al elegir este camino, la empresa habrá sido cómplice de los objetivos del acosador, puesto que mantendría la situación de desequilibrio y favorecería la entrada en la cuarta fase.
- **Cuarta fase** del proceso, o de **marginación y/o exclusión de la vida laboral**, en la que el trabajador convive con las secuelas que las conductas de hostigamiento le produjeron, además de permanecer excluido definitivamente del mercado laboral.

Figura 2. Fases de desarrollo del *mobbing*

