

# **Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo**

**Heinz Leymann, Ph.D.**  
*Universidad de Estocolmo  
Instituto Nacional de Salud Laboral  
Estocolmo, Suecia*

Originalmente publicado en:  
*Violence and Victims, Vol. 5, No. 2, 1990*  
© 1990 Springer Publishing Company

Reproduced with the permission of Springer Publishing Company, LLC, New York, NY 10036  
Reproducido con el permiso de Springer Publishing Company, LLC, New York, NY 10036

---

Traducción, notas 1 a 4, y notas a pie de página:  
Psic. Sergio Navarrete Vázquez  
México, D.F., Octubre 2009

## Nota 1:

---

La versión original en inglés del presente artículo fue tomada del sitio web Heinz Leymann Memorial Web Site: <http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html>, en formato PDF. Dicha versión se encuentra en: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf) Previo al artículo, fue colocado el siguiente aviso:

**Important note in preface to Heinz Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," *Violence and Victims* 5 (1990), 119-126.**

This article, probably the most concise and lucid summary Leymann ever penned of his foundational research, is published on the Heinz Leymann Memorial Website (<http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html>) with the kind permission of the Springer Publishing Company, LLC, New York, NY 10036, 13 February 2009. Other sites are welcome to link to the article as published here, but any republication elsewhere requires explicit permission from the Springer Publishing Company.

**Nota importante en prefacio a "Mobbing y terror psicológico en los lugares de Trabajo", *Violence and Victims* 5 (1990), 119-126, de Heinz Leymann**

Este artículo, probablemente el más conciso y lúcido resumen que Leymann alguna vez escribió de su investigación fundamental, está publicado en el Heinz Leymann Memorial Web Site ( <http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html> ) con la amable autorización de la Springer Publishing Company, LLC, Nueva York, NY 10036, el 13 de febrero de 2009. Otros sitios son bienvenidos para enlazar con el artículo tal como se publicó aquí, pero cualquier re-publicación en otros lugares requiere el explícito permiso de la Editorial Springer.

El permiso de reproducción del artículo mediante esta traducción, así como su difusión, fue otorgado por Springer Publishing Company, LLC, New York, NY 10036, el 23 de septiembre de 2009.

## Nota 2:

---

El término "mobbing" ha sido traducido al español de distintas maneras. Entre las expresiones más usuales se encuentran "acoso psicológico laboral" y "acoso moral", basadas en los trabajos de dos de los autores posteriores a Leymann más reconocidos: Iñaki Piñuel y Marie-France Hirigoyen, respectivamente. En 2007, con motivo de la publicación del primer libro sobre el tema en México, Peña Saint Martin et al propusieron traducirlo como "linchamiento emocional en el trabajo". Heinz Leymann, en su artículo *The Content and Development of Mobbing at Work* (1996) -traducido en el año 2000 por el Dr. en Psicología Francisco Fuertes Martínez, profesor titular de Psicología de las Organizaciones en la Universidad Jaume I de Castellón (España), bajo el título *Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal ("Mobbing") en el Trabajo*- señaló: "Otras expresiones que se pueden encontrar en la literatura son 'Harassment' (Hostigamiento) o Psicoterror." Adicionalmente, como puede apreciarse, el Dr. Fuertes ofrece otra opción al traducirlo como "acoso grupal".

En virtud de que no puede afirmarse todavía que existe un consenso respecto a la forma más adecuada de traducirlo al español, he preferido mantener el término original -mobbing-a lo largo del texto. Sin embargo, cuando aparecen formas compuestas como "mobbing behaviour", "mobbing frequency", "mobbed and non-mobbed employees" o "mobbing sequence", he apelado provisionalmente a una de sus versiones en español (acoso psicológico) para respetar el sentido que tienen en el texto.

## Nota 3:

---

A lo largo del artículo el autor utiliza constantemente la palabra "management". Se traduce como "dirección" o "administración" y se refiere a la instancia de que dirige y toma decisiones en cualquier organización (dirección, gerencia), así como a los diversos niveles jerárquicos de dicha instancia (directores, gerentes, jefes). Salvo en las partes donde se requería una acepción específica, he preferido traducirla genéricamente como "administración".

## Nota 4:

---

He hecho todo lo posible para respetar la forma y contenido del artículo. Mucho agradeceré al (la) lector(a) que turne sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: [luzdesiglos@yahoo.com.mx](mailto:luzdesiglos@yahoo.com.mx)

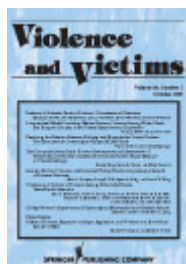


Imagen tomada de:

<http://www.ingentaconnect.com/content/springer/vav/1990/00000005/00000002;jsessionid=chbf3o7xobnc.alexandra>

### ÍNDICE DEL NÚMERO

*Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2, 1990

Traditions in Social Science and Victim Policy

pp. 79-81

**Authors:** Sales, Bruce; Gottfredson, Michael

*Tradiciones en Ciencias Sociales y política de víctimas*

Self-Reported Offending, Victimization, and the British Crime Survey

pp. 83-96

**Authors:** Mayhew, Pat; Elliott, David

*Auto denuncia de culpabilidad, victimización y la Encuesta de la Delincuencia Británica*

Vulnerability: Towards a Better Understanding of a Key Variable in the Genesis of Fear of Crime

pp. 97-108

**Author:** Killias, Martin

*Vulnerabilidad: hacia una mejor comprensión de una variable clave en la génesis de miedo al crimen*

Public Perceptions of Criminal Justice Policy: Does Victimization Make a Difference?

pp. 109-118

**Authors:** Rich, Robert F.; Sampson, Robert J.

*Percepciones públicas de la política de justicia penal: ¿la victimización hace una diferencia?*

**Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**

pp. 119-126

**Author:** Leymann, Heinz

*Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo*

Impediments to the Recovery of Restitution by Crime Victims

pp. 127-140

**Authors:** Harland, Alan T.; Rosen, Cathryn J.

*Impedimentos para la recuperación de la restitución por las víctimas de delitos*

## **Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo<sup>1</sup>**

**Heinz Leymann, Ph.D.<sup>2</sup>**

*Universidad de Estocolmo, e Instituto Nacional de Salud Laboral  
Estocolmo, Suecia*

En los últimos años, la existencia de un problema significativo en los lugares de trabajo ha sido documentada en Suecia y otros países. Involucra a empleados “atacando en grupo” a un empleado-objetivo y sometiéndolo(a) a hostigamiento psicológico.<sup>3</sup> Este comportamiento de “acoso psicológico” resulta en graves consecuencias psicológicas y laborales para la víctima. Este fenómeno es descrito, y sus fases y consecuencias son analizadas. Un programa de investigación e intervención en desarrollo que actualmente está siendo apoyado por el gobierno Sueco es entonces considerado.

Mediante sus leyes nacionales de Ambiente de Trabajo Suecia, Finlandia y Noruega apoyan el derecho de los trabajadores a permanecer física y mentalmente sanos en el trabajo (Junta Nacional de Seguridad y Salud Laboral, 1980 [National Board of Occupational Safety and Health]). Sin embargo, en los últimos años, se descubrió un problema en el ambiente de trabajo, la existencia y el alcance de lo que no se conocía anteriormente.

Este fenómeno<sup>4</sup> ha sido llamado “mobbing”, “atacar en grupo a alguien” o terror psíquico. Ocurre como cismas,<sup>5</sup> donde la víctima es sometida a una estigmatización sistemática mediante, entre otras cosas, injusticias (invasión de los derechos de una persona), que después de algunos años puede significar que la persona en cuestión no está en condiciones de encontrar empleo en su profesión específica. Los responsables por este trágico destino pueden ser o compañeros de trabajo o la administración.

---

<sup>1</sup> Traducción: Psic. Sergio Navarrete Vázquez. México, D.F., Octubre 2009.

<sup>2</sup> Psicólogo alemán, adquirió la ciudadanía y vivió en Suecia desde 1955 hasta su muerte en 1999. Pionero en el estudio del “mobbing” en el ámbito laboral. El presente artículo fue el primero en el tema publicado en los Estados Unidos de América, en 1990.

<sup>3</sup> La frase original dice: “(...) and subjecting him or her to psychological harassment.” La palabra “harass” significa acosar, hostigar, molestar, agobiar. Para diferenciarla del mobbing, en adelante usaré “hostigar”.

<sup>4</sup> La frase original dice: “This phenomena has been called (...)” La palabra “phenomena” es el plural de “phenomenon” (fenómeno); lo conservo en singular porque en el párrafo previo fue aludido como “un problema”, también en singular.

<sup>5</sup> Cisma: división, separación, ruptura.

Consideremos el caso de Leif:

Leif trabajaba en una gran fábrica en Noruega. Su trabajo, como reparador, era mantener el parque de máquinas en marcha y en funcionamiento. Él era un trabajador calificado con alto salario. Llegó originalmente de Dinamarca y sus colegas a menudo se burlaban de él, ya que hablaba noruego con acento danés. Esto ocurrió tan a menudo que sus relaciones personales fueron gravemente perturbadas - él quedó aislado. En una ocasión se irritó tanto que golpeó la mesa con su puño y exigió fin a todos los nuevos chistes sobre su acento. A partir de ese momento, las cosas empeoraron. Sus compañeros de trabajo intensificaron y ampliaron la gama de sus "chistes". Uno de estos fue enviarlo a las máquinas que no necesitaban reparación. De esta manera, poco a poco Leif ganó la reputación de ser "El Danés Loco". Al principio, muchos trabajadores y capataces no sabían que sus repentinas apariciones eran los resultados de "Chistes". Su red de contactos sociales se rompió, y más y más compañeros de trabajo se unieron a la cacería. Dondequiera que aparecía, chistes y burlas volaban alrededor. Su sentimiento de agresión creció y esto atrajo la atención de la administración. Tuvieron la impresión de que era culpa de Leif y de que era un trabajador de bajo rendimiento (lo que él gradualmente se volvió). Fue amonestado. Su ansiedad aumentó y desarrolló problemas psicosomáticos y tuvo que tomar licencia por enfermedad. Sus empleadores lo reasignaron a un trabajo menos cualificado sin siquiera discutir sus problemas; esto Leif lo experimentó como injusto. Se consideraba libre de culpa. La situación poco a poco se desarrolló en uno de graves trastornos psicosomáticos y largos periodos de licencia por enfermedad.

Leif no pudo mantener su puesto de trabajo, ni podría obtener otro, como si sólo su historial médico pudiera ser visto con demasiada claridad en sus solicitudes de empleo. No había ningún lugar en la sociedad al que pudiera recurrir para obtener ayuda. Se volvió totalmente inempleable - un paria.<sup>6</sup> Una de las ironías de este caso es que Leif había sido empleado por varias empresas donde se había desempeñado bien, había sido un buen compañero de trabajo y se habían dado buenas referencias de parte de su empleadores. (Hemos encontrado casos similares en Suecia, Dinamarca, Alemania Occidental,<sup>7</sup> Inglaterra, Austria, EE.UU. y Australia.)

Aunque el "mobbing", en el más bajo denominador, es probablemente el resultado de la ignorancia, puede tener consecuencias fatales. Este documento proporciona (a) una breve perspectiva de la investigación actual sueca y noruega en este problema en situaciones ordinarias en el lugar de trabajo (Leymann, 1986, 1987, 1988), y (b) una descripción de un desarrollo en curso de los procedimientos donde abogados y psicólogos han cooperado para aliviar este problema.

---

<sup>6</sup> Marginado. Persona excluida de las ventajas y trato de que gozan las demás.

<sup>7</sup> El (la) lector(a) debe tener presente que, después de la HSegunda Guerra MundialH, el país fue dividido en dos estados separados (denominados, respectivamente, República Federal Alemana -occidental- y República Democrática Alemana -oriental), que se reunificaron el 3 de octubre de H1990H. El número de *Violence and Victims* fue publicado unos meses antes, quizá en junio de ese año, de ahí la denominación anterior.

## **La Definición Operacional de Mobbing**

Investigaciones llevadas a cabo en particular en una de las principales plantas de hierro y acero suecas (Leymann y Tallgen, 1989) apoyan la siguiente definición de mobbing:

Terror psíquico o mobbing en la vida laboral significa comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. También hay casos en que tal mobbing es mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el desvalido. Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo período (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social. Esta definición elimina conflictos temporales y se centra en la zona de transición donde la situación psicosocial comienza a ocasionar estados patológicos psiquiátricos y/o psicosomáticos.

Con el fin de establecer la frecuencia del acoso psicológico en una organización, he desarrollado el cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, Leymann, 1989)<sup>8</sup>. El método ha sido validado y posee una capacidad aumentada para diferenciar entre empleados acosados psicológicamente y no acosados psicológicamente. También muestra que esta situación social no es lineal, es decir, las personas casi nunca sufren de grados de mobbing - uno es víctima o no.

## **HALLAZGOS INICIALES DE INVESTIGACIÓN**

El mobbing de los adultos como un fenómeno, hasta ahora, ha sido discutido en detalle en nuestra investigación desde el punto de vista de la estructura social, la ocurrencia de acciones específicas y las diferentes formas en que la víctima corre el riesgo de ser expulsada de la vida laboral. También ha habido algunas, lo que me gustaría llamar, investigaciones indicadoras que apuntan a una alarmantemente alta ocurrencia de este modo de comportamiento.

Este trabajo de investigación, hasta ahora, se ha concentrado en la conceptualización del fenómeno y su localización en la sociedad, lo cual resultó ser extremadamente difícil ya que estaba bien oculto. La conceptualización permite varias conclusiones deductivas. Además, se llevaron a cabo una serie de investigaciones preliminares de un tipo indicador que intentaron localizar ocurrencias cuantitativas de sub aspectos individuales (el estudio de suicidio que se menciona más abajo es una de tales investigaciones indicadoras).

## **La Estructura de los Eventos Críticos: del Mobbing a la Expulsión**

En la actualidad, la verdadera razón de por qué el mobbing ocurre en los lugares de trabajo es desconocida, aunque hay varias hipótesis, como se mostrará más adelante. El hostigamiento puede continuar durante años, a pesar del hecho de que un supervisor, o algún otro encargado, debería haber sido capaz de detenerlo muy temprano. En algunos casos no está claro, al principio, quién será la víctima. En estos casos, la víctima se hace

---

<sup>8</sup> Inventario de Aterrorización Psicológica de Leymann.

evidente cuando una de las partes en el conflicto obtiene la ventaja. En este campo de investigación, la víctima se define como la persona en el cisma que ha perdido sus "recursos de afrontamiento" (Leymann, 1988 - véase también más abajo). Pueden encontrarse cuatro fases de incidentes críticos:

### **Fase 1: El Incidente Crítico Original**

Con respecto a las situaciones investigadas, se sabe que la situación activadora más frecuentemente observada es un conflicto (por lo general sobre el trabajo); pero no se sabe mucho en detalle acerca de incidentes críticos y otros probables estados activadores en la vida laboral. Hipotéticamente, esta fase es muy corta y la fase siguiente será iniciada tan pronto como los compañeros de trabajo de la persona enfocada y la administración revelen acciones de estigmatización. En el caso de Leif, la verdadera razón fue la envidia sobre su salario.

### **Fase 2: Mobbing y Estigmatización**

Muchas de las acciones comunicativas que pueden observarse ocurren con bastante frecuencia en la vida cotidiana. Pero dentro del marco del fenómeno de hostigamiento, tienen un efecto perjudicial, ya que estas acciones son utilizadas constante y sistemáticamente durante un largo período, con la intención de causar daño (o poner a alguien fuera de combate). Todas las acciones observadas tienen el común denominador de estar basadas en el deseo de "meterse con una persona"<sup>9</sup> o castigarlo(a). Así, la manipulación es la principal característica del suceso. Lo que mostró ser manipulado es:

1. La reputación de la víctima (correr rumores, difamación, ponerla en ridículo).
2. Comunicación hacia la víctima (a la víctima no se le permite expresarse, nadie le habla a él o ella, continuas críticas en voz alta y miradas significativas).
3. Las circunstancias sociales (la víctima es aislada, le hacen el vacío<sup>10</sup>).
4. La naturaleza de o la posibilidad de cumplir en su trabajo (no dar trabajo, tareas humillantes o sin sentido).
5. Violencia y amenazas de violencia.

Para una descripción exhaustiva de todas estas actitudes de hostilidad, véase Leymann (1986). Para el episodio de Leif, la secuencia de acoso psicológico fue que él, en una primera fase, fue puesto en ridículo y se burlaron de él y entonces, cuando protestó, fue tratado como un enemigo y enviado en falsas misiones para dañar su reputación.

### **Fase 3: Administración de Personal**

Cuando la administración interviene, el caso se convierte oficialmente en un "caso". En la investigación mencionada anteriormente se ha demostrado que, durante esta fase, las

---

<sup>9</sup> En el sentido de atacarla, molestarla, criticarla.

<sup>10</sup> La frase original dice: "(...) sent to Coventry." Es una expresión inglesa que significa que una persona es totalmente ignorada, como si no existiera. Es una forma cruel de exclusión y/o castigo. "Hacer el vacío" es el equivalente en España; en México, una expresión relacionada es "aplicar la Ley del Hielo".

personas pueden enfrentarse con graves violaciones de la justicia. La administración tiende a asumir los prejuicios de los compañeros de trabajo de la víctima. Este es uno de los resultados de la situación de acoso psicológico, lo que convierte a la persona en un individuo marcado. Aquellos que están alrededor regularmente suponen que la causa del problema radica en la personalidad anormal de la víctima (es decir, uno observa el comportamiento defensivo de la víctima y a partir de eso saca la conclusión de que la víctima padece un problema de personalidad). La situación es complicada ya que la administración del personal se rige por distinta legislación del ambiente de trabajo en diversos países, con la noción de lo que constituye una violación variando de acuerdo con la ley aplicable.

La situación de trabajo de Leif llegó a ser tan manipulada que sus superiores advirtieron su bajo rendimiento; "compraron" los rumores que se habían difundido sobre él (el Danés loco) y lo trasladaron a un trabajo donde no podía "hacer tanto daño".

#### **Fase 4: Expulsión**

Por lo que a la situación de acoso psicológico en los lugares de trabajo se refiere, se sabe bastante bien en qué circunstancias sociales terminan las personas, cuando han sido expulsadas de la vida laboral. En los países escandinavos, las situaciones más peligrosas que dan pie a posteriores estigmatizaciones son licencias por enfermedad de largo plazo, [estar] sin trabajo (pero todavía empleado),<sup>11</sup> el traslado a tareas degradantes y tratamiento psiquiátrico.

Leif sufrió problemas psicosomáticos debido a su tratamiento, continuó en la lista de enfermos, se defendió agresivamente contra sus agresores, se convirtió en una persona *non grata* y terminó en una situación en la que se hizo cada vez más difícil para él encontrar un nuevo trabajo. (Los Departamentos de Personal generalmente se telefonean unos a otros para obtener referencias sobre los solicitantes de puestos de trabajo.)<sup>12</sup>

#### **Efectos Psíquicos, Sociales y Psicosomáticos**

Parece ser una experiencia clínica general entre los médicos que trabajan en los departamentos de salud laboral que los efectos psicosomáticos inmediatos y graves pueden ser observados. He situado (Leymann, 1987) el número de suicidios que tienen estos antecedentes entre 100 y 300; esto significa que aproximadamente del 10% al 15% del número total de suicidios en Suecia cada año tiene este tipo de antecedentes. El Sindicato de Personal Asalariado de Suecia [Swedish Salaried Staff Union] y la Asociación de Personal de la Administración Pública [Civil Service Staff Association] han encontrado que más de la mitad de sus miembros, que renunciaron sin tener otro trabajo al cual ir, lo hicieron porque no podían soportar más los conflictos a los que habían sido expuestos (Askling, 1987). En Noruega, un sondeo de opinión entre los miembros de los sindicatos

---

<sup>11</sup> La frase original dice: "(...) no work provided (but still employed), (...)." Se refiere a que a una persona deliberadamente no se le proporciona trabajo. En México se dice "estar congelado".

<sup>12</sup> En otras palabras, las personas son "boletinadas".



afiliados al TUC<sup>13</sup> noruego puso de manifiesto que alrededor del 1% de la población trabajadora (unos 20,000 en Noruega) tienen o han tenido este problema. Traducido en términos suecos, esto significaría alrededor de 50,000 personas - una cifra que también puede obtenerse de otras estimaciones. En los Estados Unidos, esto significaría que alrededor de un millón de empleados podrían sufrir por este tipo de problema.

Entre las consecuencias sociales, podemos suponer un presumiblemente alto porcentaje de expulsión (según la definición anterior), muchos períodos de licencia por enfermedad a través de los años, transferencias desprestigiosas a otros trabajos, aislamiento social, empleo sin ningún trabajo real que hacer, así como ignominiosos<sup>14</sup> exámenes y diagnósticos psiquiátricos. (Sospechamos que hay una cantidad considerable de "excesos" en los diagnósticos psiquiátricos debido a una ineficiente anamnesis social. Está claro que aquí debemos esperar considerables enfermedades profesionales psicosociales.)

En resumen, pueden señalarse una serie de efectos que, hasta ahora, sólo se han examinado clínicamente y no estadísticamente. Sin embargo, estos efectos son muy graves:

**Socialmente:** Aislamiento social, estigmatización, desempleo voluntario, inadaptación social.

**Socio-psicológicos:** Pérdida de recursos de afrontamiento; muchos recursos de afrontamiento están vinculados a situaciones sociales, y como éstas cambian en una dirección negativa, el sistema de afrontamiento se rompe.

**Psicológicos:** Una sensación de desesperación y de impotencia total, un sentimiento de gran furia acerca de la falta de remedios legales, gran ansiedad y desesperación.

**Psicosomáticos y psiquiátricos:** Depresiones, hiperactividad, compulsión, suicidios, enfermedad psicósomática. Hay sospechas de que las experiencias derivadas de esta situación social tienen un efecto sobre el sistema inmunológico (un médico de empresa observó un par de "misteriosos" casos de cáncer).

## **Las Consecuencias Económicas para la Organización y para la Sociedad**

Debemos suponer que las consecuencias económicas -como las psicosociales- son considerables. Una persona puede ser pagada sin tener ningún trabajo real que hacer (o ninguno en absoluto), y esto puede seguir durante años. Largos períodos de licencia por enfermedad; una caída catastrófica en la producción de parte de todo el grupo; la necesidad de frecuentes intervenciones de los encargados de personal, consultores de personal, administradores de diversos grados,<sup>15</sup> personal de salud laboral, consultores externos, los centros de cuidado de la salud de la empresa y así sucesivamente.

---

<sup>13</sup> Congreso de Sindicatos (TUC por sus siglas en inglés: Trades Union Congress).

<sup>14</sup> La palabra ignominia significa deshonor, descrédito. Se refiere también al motivo que produce esa situación.

<sup>15</sup> Se refiere a los jefes: encargados, gerentes, directores, etc. (v. Nota 3, página 2).

Todo este esfuerzo adicional, combinado con la pérdida de trabajo productivo, puede estimarse en un monto de entre 30,000 y 100,000 dólares estadounidenses por año para el empleado expuesto a tal mobbing. Sabemos de casos en los EE.UU., Reino Unido, Australia, Canadá, Alemania Occidental y Escandinavia,<sup>16</sup> donde estas situaciones han durado diez años o más.

### **Investigación en Curso**

Con subvenciones del Fondo Sueco para el Ambiente de Trabajo [Swedish Work Environment Fund], una serie de proyectos de investigación iniciará durante los próximos tres años. Antes que nada, de interés es la ocurrencia cualitativa del mobbing, tanto en Suecia como un todo, como en diversas ramas de la industria y el comercio. Estas investigaciones ya han comenzado. También se hará un examen de las relaciones causales: ¿Hay factores organizacionales específicos que favorecen el crecimiento de estas situaciones y el curso de los acontecimientos? ¿En qué aspectos puede ser un fenómeno grupal, o depende de las características personales? El objetivo de esta investigación será desarrollar métodos y técnicas preventivas de trabajo para ayudar a la víctima a romper el ciclo vicioso.<sup>17</sup> También se harán comparaciones internacionales. Hipotéticamente, se puede suponer que en la evolución de los eventos críticos del mobbing las Fases 1 y 2 son similares, a pesar del trasfondo cultural de los países afectados. Las Fases 3 y 4 probablemente mostrarán diferencias importantes, ya que el curso de los acontecimientos se verá influido en gran medida por la legislación en derecho laboral en los distintos países (Fase 3) y su organización nacional de salud y seguridad social (Fase 4).

### **INTERVENCIONES DE MEJORA**

Obviamente, hay motivo para suponer que en las Fases 3 y 4, hay, o al menos debería haber, una estrecha cooperación entre psicólogos y abogados en la respuesta al fenómeno de mobbing. Si, en cualquier país, los sindicatos desempeñan un papel destacado, por supuesto estarán involucrados. En la descripción que se proporciona a continuación, he asumido una "situación escandinava" donde los sindicatos son poderosos. En los países donde esto no es el caso, su parte debe ser tomada por un abogado o cualquier otra persona.

### **Acciones contra la Expulsión: Conciliación y Arbitraje**

Se haga lo que se haga para intervenir en este injusto avance, la acción o acciones tomadas deben, sobre todo, tener por objeto impedir que la víctima se deslice por la pendiente hacia la expulsión. Este proceso debe pararse en seco desde el momento en que se comienza a trabajar en el caso.

---

<sup>16</sup> *Escandinavia* tiene más de un significado. Dependiendo de los criterios adoptados (geográficos, culturales, etc.), puede abarcar Noruega, Suecia, Dinamarca, Islandia e incluso Finlandia. En el contexto del artículo, asumo que se refiere a los países de la Península Escandinava: Noruega y Suecia.

<sup>17</sup> La frase original dice: "(...) to help the victim break the vicious cycle." En español suele denominarse "círculo vicioso".

Si el problema ha llegado hasta la Fase 3, se necesitará acción tanto psicológica como legal. En esta etapa, a más tardar, será esencial para la víctima ser representada por alguien - un representante de la sección sindical local o, en casos más difíciles, de la oficina central del sindicato. En Noruega, por ejemplo, quienes han sido víctimas de mobbing han creado una organización de auto-ayuda muy eficaz.

Desafortunadamente no hemos encontrado, hasta ahora, mucha ayuda en la literatura de negociación existente. La razón de ello podría ser que los procedimientos psicológicos así como los de la labor jurídica, para llevarse a cabo, tienen que ser integrados. No obstante, el reciente trabajo de De Bono (1985) parece estar en consonancia con nuestras observaciones hasta la fecha. La descripción de nuestras experiencias, a continuación, es nuestra primera publicación de ellas hasta ahora.

Existen una serie de requisitos previos para la conclusión exitosa de las negociaciones de conciliación o los procedimientos de arbitraje. Los principios para la mediación en casos muy graves de conflicto entre los trabajadores deben ser:

- Crear una forma de discusión éticamente defendible;
- Establecer procedimientos formales, acordados por ambas partes;
- Evitar absolutamente el daño psíquico o social;
- El tratamiento de las dos partes como si estuvieran "en el mismo nivel entre sí", ninguna trata a la otra de una manera condescendiente;<sup>18</sup> y
- Tener un conciliador<sup>19</sup> que sea muy activo en conmutar<sup>20</sup> entre las partes y en hacer propuestas independientes.

El principio de evitar el daño social establece que el objetivo de la solución del conflicto no debe ser, como es en la actualidad, la eliminación del conflicto por la expulsión de la persona marcada. No se busca una solución social para el individuo en los denominados "Servicios de cuidado" de la sociedad (el Servicio Nacional de Salud [National Health Service] o el Departamento de Salud y Seguridad Social [Department of Health and Social Security] en el Reino Unido, por ejemplo). El objetivo principal de la conciliación para resolver un conflicto debe ser la eliminación del (preferiblemente, una solución al) conflicto, mientras se otorgan a la parte más débil ciertos derechos básicos.

La experiencia de otras formas de trabajo de conciliación en el mercado laboral muestra que dos importantes prerrequisitos más deben existir: Primero, el conciliador debe tener una posición tal que él o ella pueda actuar como una autoridad conciliadora frente a la parte de rango superior. Segundo, ambas partes deben tener acceso a represalias éticas si la

---

<sup>18</sup> Condescender tiene al menos dos acepciones: una relacionada con acceder a la voluntad de otro; la segunda, relacionada con consentir en hacer algo, pero desde una actitud de superioridad.

<sup>19</sup> O mediador. Alguien que actúa como vínculo entre las partes con el objetivo de ponerlas de acuerdo.

<sup>20</sup> La frase original dice: "having a conciliator be very active in commuting between the parties (...)." En inglés, el verbo "commute" se refiere al viaje que se realiza cotidianamente de la casa al trabajo. Sin embargo, hay otra acepción, para el ámbito legal: sustituir o cambiar (un castigo o sentencia), que es la que más se relaciona con este contexto.

conciliación queda en punto muerto.<sup>21</sup> Ejemplos de tales represalias son: (a) presión social, éticamente basada, de aquellos más cercanos al caso, obligando a ambas partes a llegar a una solución; (b) publicidad para el caso, para crear un interés social más amplio que, a su vez, puede ejercer presión en la forma de un punto de vista moral; (c) acceso a una audiencia imparcial, pero no, sin embargo, antes de que ciertos procedimientos formales se hayan ejercido; en los Estados Unidos por ejemplo, los acuerdos del contrato colectivo de trabajo entre empleadores y empleados especifican estos procedimientos (Biblioteca del Congreso, 1983).

Mi experiencia, adquirida de la comprensión de un gran número de conflictos, es que los asuntos legales no suelen ser un obstáculo. A menudo la parte más débil, la amenazada con la expulsión, quiere algún tipo de rehabilitación honorable o una garantía de que ella/él no era únicamente la parte culpable en el conflicto. Es desconcertante que nunca hemos encontrado un solo caso donde el empleador, como la otra parte, se haya declarado culpable y haya dado al empleado alguna reparación por las injusticias sufridas. Por lo general, en los casos en que el conflicto se ha salido completamente de las manos, el representante del empleador exige alguna forma de capitulación<sup>22</sup> total a sus demandas. Como ya he dicho, mi experiencia me inclina a pensar que este tipo de violación experimentada es el factor que conduce la situación a su punto culminante. Por esta razón el problema, en principio, debería ser más fácil de resolver si pueden encontrarse formas apropiadas de conciliación que reduzcan el conflicto, así como un enfoque humano y ético para tratar con aquellos(as) que se encuentran en un estado de desesperación mental y social extrema.

Los medios por los que la conciliación se lleva a cabo, los principios que deben existir y cómo van a ser desarrollados son, en este momento, el tema de un proyecto de investigación en colaboración con federaciones de empleadores y sindicatos. El trabajo requerirá pericia tanto legal como psicológica. El procedimiento propuesto para ser realizado es el siguiente:

1. Las partes acuerdan que la conciliación se llevará a cabo.
2. Se proporciona un representante para el empleado, ya sea del sindicato o de una empresa de consultores. (Es absolutamente necesario para el empleado tener un representante; la parte del empleador también debe tener uno. Bajo ninguna circunstancia se permitirá a las partes oponentes entrar en conflicto personalmente durante el proceso de conciliación.)
3. Las partes y los involucrados en la conciliación escuchan una conferencia sobre los resultados de la investigación hecha hasta ese momento. (El objetivo es reenfocar de las personalidades como una causa del conflicto a situaciones complicadas en general como una causa de conflictos.)
4. El conciliador negocia según los procedimientos de conciliación.

---

<sup>21</sup> La palabra “represalia” significa causar un daño a otro para vengar un daño recibido. También está asociada a reprender: regañar o amonestar a alguien para influir en su conducta. No es deseable que la conciliación quede estancada o bloqueada, por ello asumo que, en el contexto del artículo, es en este último sentido que se utiliza el término.

<sup>22</sup> Pacto hecho entre dos o más personas sobre algún asunto, comúnmente grave. Como verbo, “capitular” significa pactar; rendirse bajo determinadas condiciones; o ceder, por cansancio o por la fuerza de los argumentos contrarios; “capitulación total” probablemente tiene este último sentido.

5. El conciliador conmuta entre las partes con propuestas mientras al mismo tiempo trata de moderar sus expectativas. (No es inusual que cada parte exija la capitulación total de la otra; se requiere una solución de compromiso<sup>23</sup> en la mayoría de los casos.)
6. Un acuerdo legal obligatorio es redactado.
7. En la mayoría de los casos la víctima necesitará rehabilitación psíquica.

Pero incluso si seremos capaces de resolver muchos casos en el futuro, siempre habrá personas que o serán expulsadas y/o estarán tan dañadas que la rehabilitación psicológica y social debe ser considerada. La psicoterapia de apoyo al Yo y/o de percepción de la realidad<sup>24</sup> será entonces de importancia inmediata. Sin embargo por el momento no está claro que este enfoque ayudaría a algunas de las personas que han sido víctimas de mobbing, ya que parecían haber sido gravemente perjudicadas, tanto psicológica como socialmente. En estos casos puede que tengan que desarrollarse métodos de rehabilitación complementaria, prestando especial atención a los factores sociales y legales.

Es notable cuán central es el sentimiento de violación de los derechos en todos los casos que han sido examinados. Desde el punto de vista psiquiátrico esta observación es muy interesante. Una experiencia lógicamente justificada de que [los derechos] son gravemente violados, en relación con el típico (y lógico) patrón de comportamiento en esta situación -a saber, una lucha por la reparación moral contra fuerzas que describen a la víctima como alguien con problemas de personalidad-, es con frecuencia malinterpretada por los psiquiatras como un síntoma de paranoia. Ha habido varios casos observados donde la víctima de mobbing ha sido sometida a una orden de detención obligatoria en un hospital psiquiátrico por los mismos motivos (por ejemplo, véase Leymann, 1986). La investigación posterior tendrá que encontrar formas de mejorar las anamnesis<sup>25</sup> psiquiátricas a fin de que a su sector social le sea dado un nivel más razonable de peso diagnóstico.

## REFERENCIAS\*

- Askling, M. (1987). Studie över arbetslöshet som grundar sig på uppsägning på egen begäran. Stockholm: Statstjänstemannaförbundet.
- De Bono, E. (1985). *Conflicts, a better way to resolve them*. London: Harrap.
- Jones, E. E., et al. (1984). *Social stigma, the psychology of marked relationships*. New York: W. H. Freeman & Company.
- Karasek, R. A., Russell, R. S., & Theorell, T. (1982). Physiology of stress and regeneration in job related cardiovascular illness. *Human Stress*, 8, 29-42.
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing - Om psykiskt våld i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>23</sup> Puede entenderse como una solución intermedia, que procure las ventajas y evite las desventajas de ambas posiciones; en todo caso, implica que ambas partes deben ceder en algo.

<sup>24</sup> De acuerdo con Hales y Yudofsky, en su libro *Fundamentos de Psiquiatría Clínica* (Elsevier-Masson, 2005, pág. 958), entre los objetivos de la psicoterapia de apoyo se encuentran “apoyar la percepción de la realidad”, “proporcionar apoyo al Yo” y “mantener o restablecer el nivel habitual de funcionamiento”.

<sup>25</sup> La frase original dice: “(...) the psychiatric anamneses (...)” “Anamneses” es el plural de anamnesis (se escribe igual en español): historia recordada y narrada por el paciente durante la entrevista clínica.

\* Los informes con títulos en sueco están escritos en sueco.

- Leymann, H. (1987). Själv mord till följd av förhållanden i arbetsmiljön. *Arbete, människa, miljö* 3, 155-169.
- Leymann, H. (1988). *Ingen annan utväg - Om utslagning och självmord som följd av mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Leymann, H. (1989). *Validitetsprövning av ett formulär för mätning av mobbningens förekomst i arbetslivet*. (in press).
- Leymann, H., & Tallgren, U. (1989). *Undersökning av frekvensen vuxenmobbning inom SSAB med hjälp av LIPT-formuläret*. (in press.)
- Library of Congress and American Federation State, County and Municipal Employees. (1983). *Collective Bargaining Agreement*, Washington: Local 2910.
- National Board of Occupational Safety and Health. (1980). *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*. Stockholm: AFS 1980:14.
- Theorell T., et al. (1983). *Psykosocial arbetsmiljö och hjärtinfarkt*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden dnr 80:77.

*Separatas*. Las solicitudes de separatas deben dirigirse a Heinz Leymann, Ph.D., Profesor Asociado, Arbetsmiljö Institutet, 171 84 Solna, Suecia.