



Mobbing / Acoso psicológico en el trabajo

# Consecuencias en la víctima y tratamiento



Lic. en Psicología Silvana Giachero

Udelar 1985

Perito en Mobbing y Bullying

Terapeuta Certificada en EMDR

Trabaja en equipo con el profesor Iñaki Piñuel de la Universidad de Alcalá

Creadora y presidenta de ACAMLU y del Primer Congreso Internacional de Mobbing y Bullying

Conferencista Nacional e Internacional

Investigadora y escritora "Por la salud mental de los niños"

2005 y "Manual de acoso Moral Laboral. Una amenaza

Silenciosa" 2013 Ed Psicolibros .

svgiachero@hotmail.com

El Mobbing es un proceso de victimización, una violencia en cuotas modal y verbal que va erosionando el aparato psíquico de quien lo padece y degradando el ambiente laboral. Esta violencia sistemática y repetitiva genera Síndrome de estrés Pos traumático que se puede cronificar, pero también se desarrollan patologías físicas, daños vinculares y económicos alguno de ellos irreversibles. Lo explico gráficamente en el Modelo Circular, donde el centro son los daños psicológicos, dado que la violencia que prima en el Mobbing, y como lo muestra la investigación, en Uruguay, es psicológica siempre y solo en algunos casos deriva en la fase final en violencia física. Luego vemos cómo deriva en daños físicos, económicos y vinculares. Estos tres últimos pueden llegar a ser irreversibles, pero los daños psicológicos con la terapia en EMDR en 90% de casos he obtenido resultados de curación sin recaídas.



Luego de 10 años de trabajo con víctimas e intervenciones organizacionales, con más de 1000 casos diagnosticados de Mobbing, este trabajo pretende mostrar la investigación que realicé en 32 casos en la fase final del proceso de Mobbing, con la aplicación de la prueba psicotécnica, LIPT 60 de Leymann Inverntory of Psychological Terrorization, que tiene como finalidad la valorización de las estrategias de acoso moral padecidas por una persona en el ámbito laboral. El mismo está modificado por Rivera Revuelta y Rodríguez Abuín, dividiendo el test en subescalas de acoso.

Dicha investigación muestra la afectación de las víctimas en sus diversas subescalas del test, observándose una tendencia mayor de daño en tres subgrupos, siendo el más alto porcentaje en la subescala de Desprestigio laboral.

Como consecuencia de los daños causados el 10% de la población afectada pudo volver a trabajar, lo cual es un dato que tiene fundamento de otras investigaciones realizadas en Europa con una tendencia igual.

También pude investigar que con el modelo de terapia en EMDR la persona se cura rápidamente y le es más fácil retomar su actividad laboral, al mismo tiempo que la utilizó como prueba científica para demostrar el daño en los peritajes que he realizado, ya que con la misma se toma contacto con las heridas causadas por la violencia sistemática y repetitiva, valorando muy especialmente que está avalada y recomendada por la OMS como una de las únicas terapias que cura el trauma.

Aplicaciones de prueba psicotécnica, LIPT 60 de Leymann Inverntory of Psychological Terrorization, que tiene como finalidad la valorización de las estrategias de acoso moral padecidas por una persona en el ámbito laboral. El mismo está modificado por Rivera Revuelta y Rodríguez Abuín, dividiendo el test en subescalas de acoso.

Para la corrección del LIPT existen parámetros globales: el que use en estos 32 casos fue el número total de estrategias de acoso psicológico, (NEAP), el índice global de acoso psicológico (IGAP) y el índice

de medio de acoso psicológico (IMAP). El cálculo de estos parámetros globales se efectúa de la manera siguiente:

#### NEAP

Contaje simple de todas las respuestas distintas de cero (valor entre 0 y 60).

En esta ocasión se pidió al informante que además de señalar las distintas conductas de acoso que podía haber sufrido en su trabajo y marcar en cada una de ellas el grado en que la había experimentado, que narrara la forma en que recordaba que había padecido las conductas abusivas, con el interés de facilitar un análisis más exhaustivo del problema.

Las puntuaciones obtenidas en una muestra de 32 casos, todos ellos denunciaron, algunos aún están en proceso y de los que finalizó el juicio en ningún caso se sentenció Mobbing.

De 32 personas 10% son hombres, y 34% tienen entre 60 y 50 años, 25% tienen entre 50 y 40 años, 19% entre 40 y 30 años, 12% entre 30 y 20 años, menores de 20, 0%

23 % son privados y 77 % públicos, dentro de éstos 3% son paraestatales .

1.- Subescala de desprestigio laboral (DL) = ítems 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60.

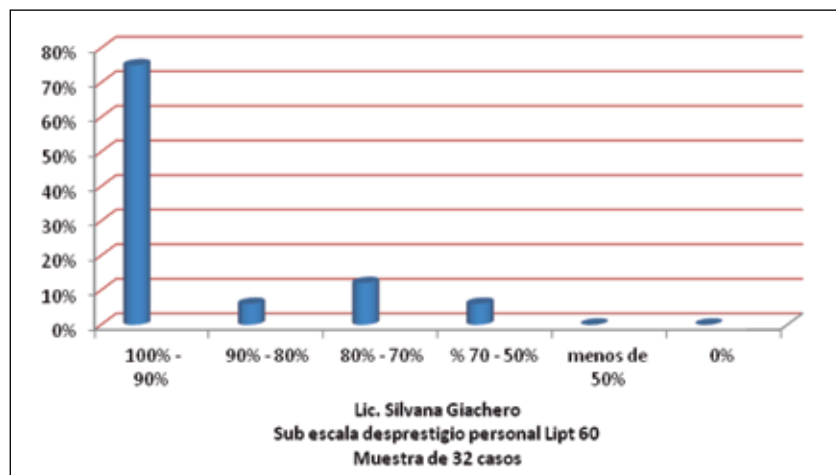
La constituyen aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

#### Items subescala DL

5. Critican su trabajo.
10. No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo.
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted.
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales.
56. Exageran sus fallos y errores.
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación.
58. Controlan de manera muy estricta su horario
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.

La investigación muestra la afectación de las víctimas en sus diversas subescalas del test, observándose una tendencia mayor de daño en tres subgrupos, siendo el más alto porcentaje en la subescala de Desprestigio laboral

60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.



Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 24 personas  
 Entre 90% y 80%, tenemos 2 personas  
 Entre 80% y 70%, tenemos 4 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 2 personas  
 Menos de 50%, tenemos cero personas  
 0%, tenemos 0 personas

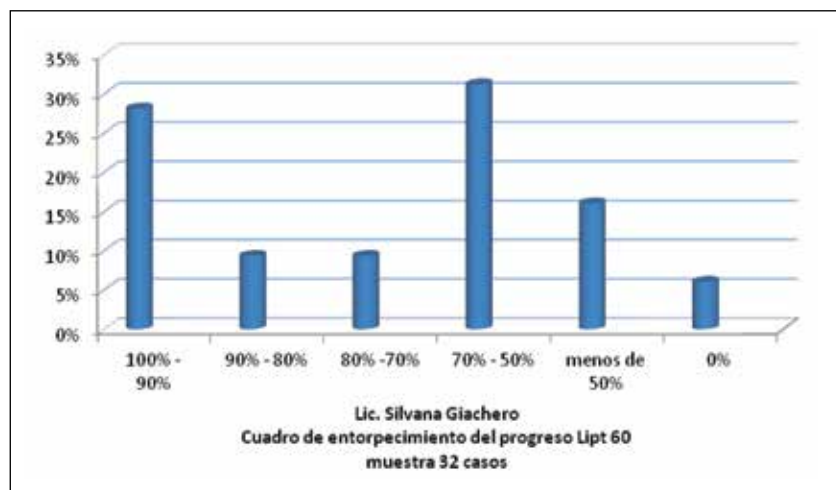
El 75% vio dañado en 100% su prestigio laboral, afectando la posibilidad de conseguir otro trabajo por malas referencias laborales.

2.- Subescala de entorpecimiento del progreso (EP) = ítems 14, 27, 32, 33, 34, 35,37

La constituyen ítems que se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.

Ítems subescala EP:

14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros.  
 27. Le asignan un trabajo humillante.  
 32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.



33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.

34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.

35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.

37. Le obligan a realizar tareas humillantes.

Los que contestaron que si :

Entre 100 % y 90%, tenemos 9 personas

Entre 90% y 80%, tenemos 3 personas

Entre 80% y 70%, tenemos 3 personas

Entre 70% y 50%, tenemos 10 personas

Menos de 50%, tenemos 5 personas

0%, tenemos 2 personas.

El 28% se vio afectado en 100% la posibilidad de progresar laboralmente y el 78%, 25 de 32 se vieron afectados en más de un 50% sus posibilidades de progresar, Perjudicando su economía.

3.- Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación. (BC)=ítems 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53

La constituyen ítems referidos a un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización).

Ítems subescala BC.

3. Sus compañeros le ponen pegatas para expresarse o no le dejan hablar.

11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.

12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.

13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.

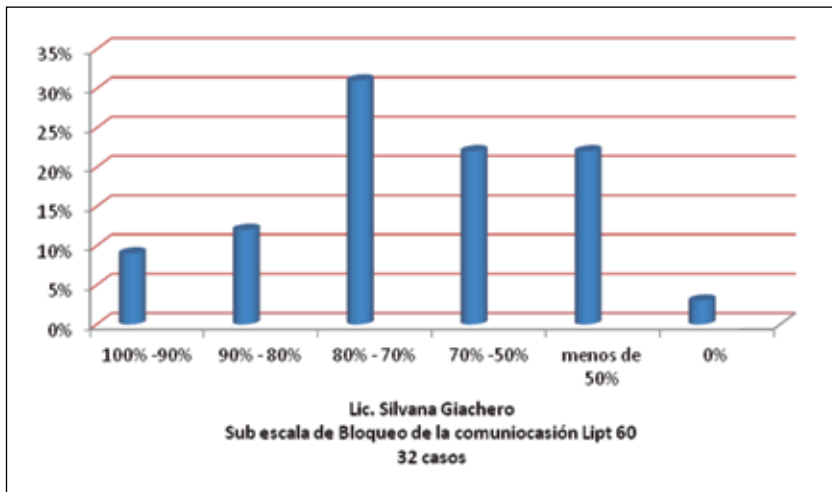
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.

16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.

51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.

52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.

53. Pierden u olvidan los encargos para usted.



Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 3 personas  
 Entre 90% y 80%, tenemos 4 personas  
 Entre 80% y 70%, tenemos 10 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 7 personas  
 Menos de 50%, tenemos 7 personas  
 0%, tenemos 1 personas.

El 9% vio afectada su comunicación en 100% y el 75%, o sea 24 de 32 se vio afectada en más de 50%. Generando graves consecuencias emocionales.

4.- Subescala de intimidación encubierta (IE)= ítems 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48.

La constituyen ítems referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan "huella" o se realizan de manera "limpia", sin que se puedan delimitar responsables específicos.

Items subescala IE.

7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.

9. Recibe escritos y notas amenazadoras.

43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.

44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su

Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 1 persona  
 Entre 90% y 80%, tenemos 1 persona  
 Entre 80% y 70%, tenemos 7 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 4 personas  
 Menos de 50%, tenemos 17 personas  
 0%, tenemos 2 personas.

El 3% se vio afectado con la violencia encubierta y el 41%, 13 de 32 personas, se vio afectado en más de 50%. Con la salvedad que en esta subescala contestaban negativo en los casos de violencia directa con daño.

5.- Subescala de intimidación manifiesta (IM)= ítems 1, 2, 4, 8, 19, 29.

En este caso, los ítems se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

Items subescala IM.

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.

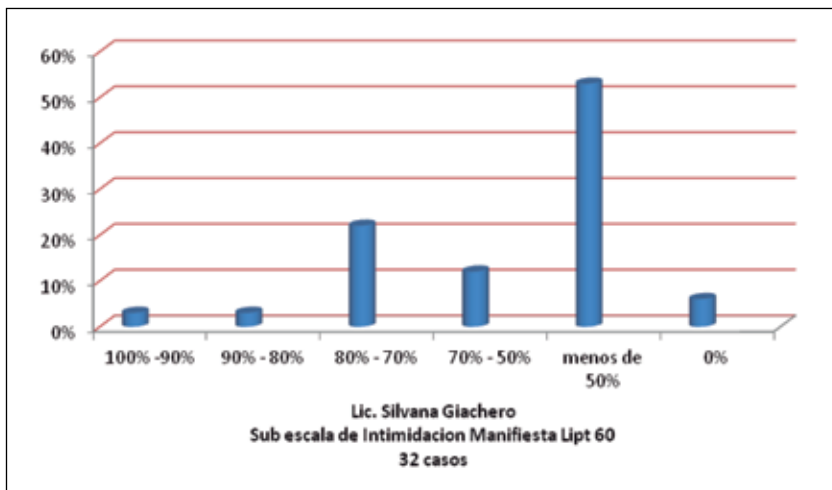
2. Le interrumpen cuando habla.

4. Le gritan o le regañan en voz alta.

8. Se le amenaza verbalmente.

19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.

29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.



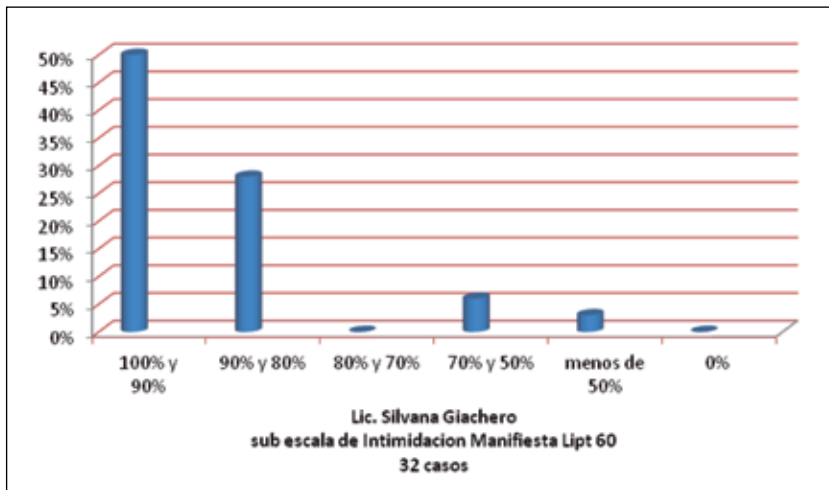
El bloqueo de la comunicación, la indiferencia, así como el aislamiento emocional y físico están en las fases finales del acoso y son devastadoras para la víctima, pues rompe la confianza, las redes de solidaridad y genera una gran desilusión y soledad

puesto de trabajo.

46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.

47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).

48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.



Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 16 personas  
 Entre 90% y 80%, tenemos 9 personas  
 Entre 80% y 70%, tenemos 0 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 6 personas  
 Menos de 50%, tenemos 1 persona  
 0%, tenemos 0 personas.

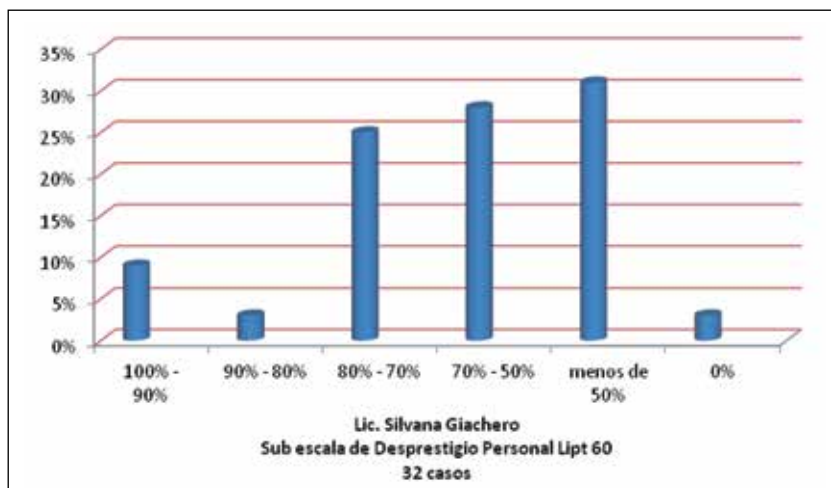
El 50% se vio afectado en 100% con violencia manifiesta visible a los ojos de los espectadores, y el 97%, 31 de 32 personas, se vio afectada en más de 50%. Dañando su psiquis, generando indefensión, parálisis, terror, flashback y trastornos del sueño, concentración y memoria a corto plazo.

6.- Subescala de desprestigio personal (DP)= ítems 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31.

Esta compuesta por ítems que se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuedo de su forma de ser, vivir y pensar.

Items subescala DP.

6. Critican su vida privada.  
 20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.  
 21. Intentan obligarle a que se haga un examen



psiquiátrico o una evaluación psicológica.

24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.

25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.

30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.

31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.

Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 3 personas  
 Entre 90% y 80%, tenemos 1 persona  
 Entre 80% y 70%, tenemos 8 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 9 personas  
 Menos de 50%, tenemos 10 personas  
 0%, tenemos 1 persona

El 9% se vio afectado en su imagen personal en un 100%, el 66% , 21 de 32 se vio afectado en más de 50%. Esto dañó su posibilidad de conseguir otro trabajo con deterioro de su imagen pública, afectando directamente a su entorno familiar.

Además, en el LIPT-60 hay 10 ítems que no se pueden agrupar en estas dimensiones apropiadamente, aunque se tienen en cuenta para la obtención de los indicadores globales NEAP, IMAP e IGAP y para el análisis cualitativo (ver corrección e interpretación). Estos ítems, bien saturan en más de una dimensión, bien se agrupan en varias dimensiones con validez factorial, pero no constituyen una escala por el pequeño número de ítems en cada factor -lo que disminuiría la fiabilidad de la medición- y por su alto grado de especificidad (bajas comunalidades). Se mantienen en el test por cuanto su presencia puede ser muy relevante en la caracterización del acoso (Ej. Ítem 41.- Recibe ataques físicos leves, como advertencia). Los ítems que no se incluyen en las seis subescalas son los siguientes:

22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.

23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.

26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.

36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.

38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.

39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.

40. Le amenazan con violencia física

41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia.

42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración.

45. Recibe agresiones sexuales físicas directas.

Los que contestaron que sí:

Entre 100 % y 90%, tenemos 0 personas  
 Entre 90% y 80%, tenemos 0 personas  
 Entre 80% y 70%, tenemos 3 personas  
 Entre 70% y 50%, tenemos 2 personas

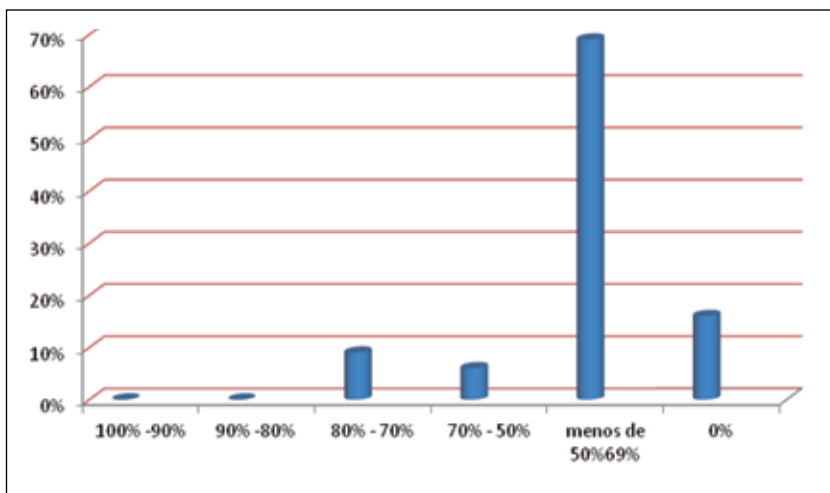


ción, pero también las burlas y chistes en público con el fin de humillarla, así como generar intrigas para lograr ir poniendo a todos en su contra con mentiras o usando su "talón de Aquiles" para justificar actos de discriminación.

Utilizar las herramientas organizacionales para dejar constancia de que es un mal trabajador al bajarle las calificaciones, sancionarlo, trasladarlo, sacarle tareas o darle tareas inútiles o tareas que no puede realizar y así crear una sanción.

El bloqueo de la comunicación, la indiferencia, así como el aislamiento emocional y físico están en las fases finales del acoso y son devastadoras para la víctima, pues rompe la confianza, las redes de solidaridad y genera una gran desilusión y soledad, soledad que es el verdadero infierno del Mobbing.

Y se finaliza el proceso con la "justificación de la exclusión" propia del proceso del chivo expiatorio con el diagnóstico de patologías psiquiátricas lapidantes -entre ellas la peor es el diagnóstico de paranoia, pues nada de lo que cuenta es creído por su psiquiatra o psicólogo, por lo tanto se niega la realidad dándole total impunidad a los hostigadores, lo que termina siendo el "tiro en la nuca" y le da "razón" a sus hostigadores.



Menos de 50%, tenemos 22 personas  
0%, tenemos 5 personas

En estos ítems lo que vemos es que la forma de violencia psicológica en Uruguay solo en 15 % supera el 50%, y solo en 2 casos contestaron afirmativamente de los ítems del 40 al 45 . O sea que solo el 6% habla de violencia física o acoso sexual Siendo las más seleccionadas en 94%, los ítems que respondieron afirmativamente : 22, 23,36, 38, 39

De los relatos de las 32 víctimas de APT, surgen las técnicas de acoso más usadas en Uruguay, siendo el desprestigio laboral que incluye el personal y profesional para desacreditar a la persona y erosionar su autoestima dejándola en una situación de parálisis psíquica, que está asociada directamente al terror que siente y a las crisis de pánico que padece.

Usar los rumores para esta estrategia de difama-

## Estrategias de APT que más se dan en URUGUAY

- Desprestigio personal
- Desprestigio profesional
- Rumores, difamación, injuria, intrigas, burlas, discriminación
- Ponerle bajo la lupa y buscar cualquier nimiedad para atacar, sancionar y bajar calificaciones
- Bloquear la comunicación (no saludarle, no contestar mails, no recibirle)
- Quitarle tareas, darle absurdas e inútiles
- Aislarle emocional y físicamente, llegando a sentirse invisible
- Perjudicarlo económicamente
- Estigmatizarle de loco o loca

Psicóloga Silvana Giachero