

# **LIBRO BLANCO**

## **LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL PROFESORADO DE LA ENSEÑANZA PÚBLICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID**

**La incidencia del Estrés, el Burnout y el Mobbing  
en los docentes de la enseñanza pública de Madrid.**

**RESULTADOS DEL BARÓMETRO CISNEROS IX**

**Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo**

**SINDICATO ANPE Madrid.**

**Estudio desarrollado para el Defensor del Profesor  
del Sindicato ANPE Madrid**

Equipo de Investigación Cisneros  
Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo.

Director del estudio: Profesor Iñaki Piñuel y Zabala

## *Índice*

Introducción.....	6
1. Los riesgos psicosociales en el trabajo y la salud laboral del profesorado.....	11
1.1. La relevancia de la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo docente.....	11
1.2. La situación actual en España.....	13
1.3. La evaluación de los riesgos laborales psicosociales .....	16
1.4. La situación actual de los riesgos psicosociales en la Comunidad Autónoma de Madrid: El estudio Cisneros VI .....	17
2. Los Estudios Cisneros sobre riesgos psicosociales en el trabajo.....	32
2.1. La herramienta de la investigación Cisneros IX: el barómetro Cisneros®.....	32
2.2. Los barómetros Cisneros .....	33
2.3. Propiedades y características psicométricas del Instrumento de evaluación Cisneros IX y ficha técnica del estudio.....	35
Resultados del estudio Cisneros IX sobre Riesgos Psicosociales en los profesores de la enseñanza pública de la Comunidad de Madrid	
3. El Mobbing o acoso psicológico en el trabajo.....	42
3.1. Definición de Mobbing.....	42
3.2. Diagnóstico diferencial del Acoso Psicológico en el Trabajo .....	43
3.3. Modalidades y fases del Mobbing.....	45
3.4. Porqué se practica Mobbing en las organizaciones.....	52
3.5. Quienes son los autores del mobbing .....	53
3.6. Las víctimas de Mobbing.....	55
3.7. Los daños entre las víctimas de mobbing.....	62
3.8. El Mobbing institucional .....	72
3.9. Mobbing y Neomanagement.....	73
3.10. Jefes tóxicos y Mobbing .....	75

3.11. El Reconocimiento y la prevención del Mobbing en la organización.....	77
3.12. Los resultados de Cisneros IX respecto al Mobbing y Violencia entre profesores .....	79
4. El Burnout o Síndrome del trabajador quemado.....	85
4.1. Definición del Burnout .....	85
4.2. Los tres síntomas nucleares de un trabajador “quemado” .....	88
4.3. La visión tácitamente culpabilizadora del Burnout.....	89
4.4. Cómo se siente el trabajador quemado.....	90
4.5. Perfiles de los trabajadores con síndrome de burnout.....	91
4.6. El síndrome de quemado Burnout en los profesores de la CAM según el estudio Cisneros IX.....	92
5. El Estrés Laboral.....	101
5.1. Las organizaciones ante el estrés .....	102
5.2. Las consecuencias del estrés.....	104
5.3. Los indicadores del estrés.....	108
5.4. El Estrés en los profesores de la CAM según el estudio Cisneros IX.....	109
6. La prevención de los riesgos psicosociales en la Comunidad de Madrid: 15 propuestas de mejora para prevenir los riesgos psicosociales entre los profesores..	113
Referencias Bibliográficas.....	118

Para favorecer la violencia colectiva,  
hay que reforzar su inconsciencia.  
y, al contrario,  
para desalentar esa violencia,  
hay que mostrarla a plena luz,  
hay que desenmascararla.

*René Girard*

### **Abstract**

En este LIBRO BLANCO sobre los RIESGOS PSICOSOCIALES en los profesores de los centros públicos de la Comunidad de Madrid se presenta un estudio pionero en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid en el que se realiza una descripción de la incidencia del Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing, del Síndrome del Quemado o Burnout y del Estrés Laboral que afectan a los profesores.

El Barómetro Cisneros IX ha sido realizado por encargo específico por el IIEDDI dentro de un proyecto de Investigación financiado por el Defensor del profesor del SINDICATO ANPE Madrid en 237 centros públicos de la Región, entre los meses de Marzo y Abril de 2006 por el Equipo de Investigación Cisneros bajo la dirección del profesor Iñaki Piñuel y Zabala.

## **Introducción**

En los últimos tiempos los profesores centran la atención de la comunidad educativa y de los profesionales de la salud mental. Los sucesos recogidos por los medios de comunicación a diario manifiestan un interés creciente que muestra la sociedad por la salud mental y laboral de unos profesionales tan relevantes para el futuro de la misma sociedad.

En el ámbito de la profesión docente se extienden problemas de estrés, ansiedad y depresión que se traducen frecuentemente en bajas laborales y en un deterioro del clima en los centros educativos.

Los profesores sufren de condiciones de trabajo que los exponen a algunos tipos de riesgos laborales específicos. Uno de los hechos relevantes de esta profesión es un trabajo que consiste ante todo en el trato con personas. Si bien es cierto que la relación con los alumnos es uno de los aspectos potencialmente más gratificantes de esta profesión, es cierto también que en un número significativo de casos esta comunicación está presidida por la tensión, los incidentes críticos, los problemas de indisciplina o las faltas de respeto cuando no la violencia.

El trabajo de los profesores está lleno de responsabilidades crecientes y demandas que a veces superan lo que un ser humano puede afrontar sin entrar en un riesgo cierto de daño psíquico. Es frecuente que el profesor se mantenga alerta durante muchas horas al día y que asuma funciones de cuidador, educador, padre sustituto que le abocan al cansancio emocional y físico y al deterioro de su capacidad de resistencia.

La sobrecarga de trabajo unida a las frustraciones, incidentes críticos, violencia verbal o física y a la falta de apoyo social para realizar su labor de otros miembros de la comunidad educativa (colegas, padres y alumnos)

termina desencadenando en los profesores alteraciones como: cansancio, problemas de concentración, ansiedad, insomnio, somatizaciones, etc.

En ocasiones el estrés daña al profesor con tanta fuerza que desequilibra su organismo y termina prematuramente con su salud laboral.

La cronificación de estas condiciones lleva al *síndrome del profesor quemado* ("síndrome del quemado", traducido del inglés *burnout*) que se manifiesta en un tipo de cansancio más psicológico o emocional que físico y en una sensación de abandono y futuro profesional cerrado o limitado.

Muchos de los profesores que aún no presentan el síndrome de burnout se encuentran en una situación fronteriza con un malestar persistente que se materializa en otros trastornos psicológicos de tipo depresivo o ansioso-depresivo.

Tradicionalmente se vienen identificando por los especialistas algunas de las fuentes del malestar psicológico que se vive en la profesión docente como son:

- *Los cambios legislativos que marcan la pérdida de influencia, de autonomía y de autoridad en el profesorado.* El cambiante marco normativo que en materia educativa se ha producido en los últimos años ha generado un desasosiego y la sensación de vaciamiento profesional en un considerable sector del profesorado. El incremento paralelo de la burocratización de las tareas que se pide a los docentes refuerza esta sensación de vacío y de pérdida de valor añadido de lo que debiera ser el centro de sus dedicación

La sensación de haber perdido el control de las aulas así como de la autonomía en su función docente forma parte de esta percepción que desgasta al profesorado. Es menester que el profesor asuma sus propias decisiones y recupere su autonomía.

El respeto a los derechos de los alumnos debe armonizarse con propuestas e iniciativas que garanticen el carácter autónomo y creativo de la profesión

docente así como el carácter que el profesor reclama como autoridad única en su aula.

- *La pérdida del reconocimiento social de la profesión docente.* Las diferentes reformas legislativas han ido devaluando la figura del profesional docente. Las familias han abandonado ampliamente en los profesores la responsabilidad de la educación mientras por otro lado restan la autoridad al profesor que necesita para establecer límites y hacer introyectar normas.

- *La falta de colaboración de los padres en la tarea educativa*

Se han depositado demasiadas expectativas en los profesores olvidando significativamente la responsabilidad y el impacto formativo de otras instituciones como la familia. Los padres entienden su relación con los profesores dentro de una simetría de roles que produce enfrentamientos crecientes y violencia.

Muchos padres hace tiempo que han dejado de dedicar el tiempo necesario a sus hijos con lo que se resiente toda la tarea educativa que genera una sobrecarga en las aulas de procesos educativos que debieran haberse resuelto en el marco de la educación familiar.

- *La indisciplina y la violencia de los alumnos y padres.* Uno de cada cuatro profesores señalan actos de violencia física y verbal contra ellos en sus centros. Más de la mitad ha presenciado violencias sobre otros profesores. En muchos casos la situación de amedrentamiento y amilanamiento del profesor se vuelve insostenible y algunos profesores que son objeto de amenazas, insultos, desafíos, coacciones y aun agresiones tienen miedo o incluso terror a ir al centro.

- *La inadecuación del sistema de promoción de retribución del profesorado.* Algunos docentes trabajan con contratos precarios y carecen de la mínima estabilidad laboral. Otros viven en una inseguridad crónica de no saber dónde van a terminar finalmente. La insatisfacción retributiva es



por otro lado reflejo de la sensación de no ser valorada su profesión suficientemente.

- *La ausencia de apoyo social al profesor.*

En muchos centros la violencia y las faltas de respeto se producen en medio de una especie de indiferencia o sensación de que nadie hace nada para ponerles fin o atajarlos.

- *La ausencia de evaluación de riesgos laborales psicosociales.*

Todos estos factores vienen a agravarse desde el momento en que los profesores no cuentan con evaluaciones de riesgos laborales psicosociales que permitan monitorizar y prevenir estos factores de riesgo.

A pesar de que estos son factores relevantes no son los únicos que afectan a la salud laboral del profesorado. No hay que olvidar que el impacto de las condiciones de entorno laboral. El propio daño de los profesionales más afectados por trastornos psíquicos produce un efecto de realimentación con entornos laborales competitivos, llenos de rivalidades, celos profesionales, conflictividad, inseguridad, incidentes y problemas entre los mismos profesores.

Muchos profesores que sufren estrés o depresión pueden ignorar su problema, pero terminan proyectándolo en su ambiente laboral familiar y social, contaminando todas estas esferas. Muchos de los profesores dañados exportan sus problemas al ámbito de sus relaciones de pareja resultando éstas afectadas de manera decisiva.

Es demasiado habitual entre los profesores dañados por causa de un trabajo degradado que la negación o ignorancia del problema desencadene somatizaciones, agresividad o incluso el incremento en conductas adictivas. La actividad educativa suele requerir la implicación personal y el compromiso emocional con los alumnos. Bajo ciertas condiciones psicosocialmente tóxicas no se le puede pedir ya a los profesores este tipo

de compromisos sino a fuerza de pedir un sobreesfuerzo que no hace tiempo que no pueden desarrollar.

Muchos profesores han llegado a una situación profesional a la defensiva en la que acuden a trabajar con un escudo psicológico para protegerse de los demás que se suele traducir en rigidez, frialdad e inhibición ante los problemas de los demás.

Los profesores que no pueden más, caen víctimas de enfermedades psicosomáticas que no son sino el efecto de la acumulación de la violencia, las faltas de respeto, los incidentes críticos, los conflictos interpersonales y las múltiples responsabilidades que les generan una sobrecarga inasumible. Una buena parte de los que todavía no presentan daños psicológicos significativos viven sin embargo su profesión con un malestar que lleva a vivir la actividad educativa como una tarea gris, despojada de sus potenciales de refuerzo y de felicidad y realización profesional.

Esa así como la vida profesional de muchos profesores se ha convertido en una mera forma de supervivencia en la que muchos cuentan ya tan solo los días que les quedan hasta la jubilación, y en la que hace tiempo han perdido de vista el carácter vocacional de su profesión.

La profundización en el problema de los riesgos laborales psicosociales tales como el Mobbing, el Burnout, y el Estrés debe ayudar a adecuar las políticas institucionales y campañas de divulgación así como los planes de formación de especialistas en riesgos laborales, Inspección de trabajo, etc...

El presente Libro Blanco realiza, desde la reflexión sobre los datos procedentes de esta investigación, una serie de recomendaciones de cara al rediseño de la organización del trabajo, la intervención y la prevención más susceptibles de reducir estos riesgos laborales entre el profesorado madrileño.

## **1. Los riesgos psicosociales en el trabajo y la salud laboral del profesorado**

### **1.1. La relevancia de la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo docente**

En el siglo XXI el trabajo es una de las actividades sobre las que se organizan las sociedades y por ello en los Estados modernos se incluye entre las responsabilidades de los poderes públicos el velar por la salud, seguridad e higiene en el trabajo.

El reconocimiento del derecho de los trabajadores, en el ámbito laboral, a la protección de su salud y de su integridad, implica la exigencia de trabajar con seguridad y sin riesgos.

Sin embargo, las estadísticas muestran que, incluso en las sociedades más avanzadas, ese derecho dista de estar garantizado. Las cifras que reflejan los accidentes laborales, las bajas por enfermedad laboral, y las incapacidades laborales indican que existen situaciones y condiciones en que la seguridad en el trabajo y la promoción de la salud es más una aspiración que una realidad.

La Unión Europea a través de sus Directivas (entre las que cabe destacar la 89/391/CEE relativa a la aplicación de las medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores) intenta armonizar las políticas de prevención laboral en los Estados miembros, desarrollando una política comunitaria.

En España, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre) "tiene por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo, y ello en el marco de una política coherente,

coordinada y eficaz de prevención de los riesgos laborales" (punto 3 de la exposición de motivos).

La publicación de esta Ley supuso un claro avance sobre la situación previa y el desarrollo normativo que la ha seguido ha configurado un marco jurídico y exige el desarrollo de unas prácticas y actuaciones que, sin duda, contribuyen a mejorar la situación. De todos modos, las cifras sobre accidentes laborales muestran que queda un largo camino por recorrer. En la Comunidad de Madrid, durante el año 2003 se registraron un total de 146.700 accidentes con baja, lo que supuso un incremento sobre el año anterior de un 1,88 %. El análisis de la situación, mediante diversos medios (p.e. las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo del INSHT, los barómetros Cisneros I, II, III, IV, V, VI de la Universidad de Alcalá de los años 1997, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005) muestran que el cumplimiento de la legislación está todavía lejos de situarse en un nivel óptimo.

El número total de enfermedades profesionales declaradas en nuestra Comunidad en el periodo 2001-2003 fue de 961, 1.261 y 1.490, respectivamente, observándose un incremento general de las Enfermedades Profesionales declaradas del 23,8 % entre los dos primeros años y del 15,5% entre los dos últimos. Las enfermedades profesionales inciden especialmente entre el profesorado de las enseñanzas no universitarias.

La importancia del sector educativo para una sociedad proyecta la necesidad urgente de enfocar la prevención de riesgos laborales sobre aquellos aspectos que afectan más a la salud laboral de los profesores.

Los factores de riesgo de los profesores proceden principalmente del carácter relacional de su trabajo y de la propia organización y asignación del trabajo en los centros educativos.

De este modo y dado el carácter específico de la profesión docente son riesgos para la salud laboral de los profesores a monitorizar el estrés, el burnout y el mobbing.

## **1.2. La situación actual en España**

Si tomamos en consideración el concepto de salud, como es definido por los distintos organismos internacionales, es ineludible incluir en él los componentes biológicos, psicológicos y sociales del ser humano y por ello, al plantear las garantías de salud y de integridad personal en el trabajo, hay que tomar en consideración los aspectos relacionados con la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas.

La legislación europea y la española reconocen la importancia de los factores psicosociales en la prevención de los riesgos laborales y plantean la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo con el fin de prevenir los riesgos psicosociales nocivos para la salud mental.

El II Plan Director de la Comunidad de Madrid (2004-2007) estableció la necesidad de evaluar muy especialmente los riesgos laborales emergentes así como impulsar entre las actuaciones encaminadas a vigilar dichos riesgos emergentes el estudio de los riesgos laborales psicosociales como son el estrés, el mobbing o acoso, y el síndrome del quemado o burnout.

Diversos autores han señalado la importancia creciente que los factores psicosociales esta cobrando como determinantes de la salud laboral de los trabajadores (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990; Buendía, 2004; Piñuel, 2001, 2002, 2003, 2004, Piñuel y Oñate 2002, 2003).

De hecho, el absentismo debido a enfermedades con origen psicosocial, es ya según datos procedentes de la Unión de Mutuas la segunda causa de baja laboral (1).

La creciente intensidad de las relaciones humanas en el ámbito laboral, la presión procedente de las nuevas características económicas propias de la globalización y la creciente competitividad, así como la evidencia de un incremento en la violencia psicológica y física en los ambientes de trabajo generan un amplio uso de prescripciones farmacológicas relacionadas con los desórdenes mentales que desarrollan los trabajadores.

Resulta esclarecedor el peso creciente que estos desórdenes tienen en la incapacidad laboral de los trabajadores que señala el papel significativo de los riesgos psicosociales en la salud laboral en el siglo XXI.

Este problema ha llevado a diversos organismos internacionales (OIT, OMS) a señalar la importancia del problema y a impulsar grupos de trabajo y estudios que permitan un conocimiento más detallado de la situación y de las estrategias de prevención e intervención. En este sentido la OIT viene repetidamente señalando la creciente incidencia en la salud laboral de los trabajadores del impacto de la violencia física y psicológica (Di Martino, 2002).

En un estudio llevado a cabo por Koompier et al. (1994) acerca de la situación del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en Inglaterra, Francia, Alemania, Holanda y Suecia, estos autores constatan diferencias entre países en cuanto al nivel de atención que prestan a la prevención del estrés. Señalan además que, ese tipo de actuaciones no tienen una prioridad elevada si se las compara con riesgos químicos o físicos. Por otra parte, las intervenciones que se llevan a cabo se caracterizan predominantemente por 1) centrar su foco de atención en los

---

<sup>1</sup> Datos ofrecidos por la mutua Asepeyo en la reunión anual de la Unión de Mutuas de Zaragoza en Mayo 2004.

individuos, más que en la organización, 2) atender, sobre todo, a la reducción de los efectos del estrés en lugar de reducir la presencia de los estresores en el trabajo y 3) orientarse principalmente a la "gestión del estrés".

La publicación de la Ley y el desarrollo normativo posterior (en especial en el Decreto por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención -39/1997 de 17 de Enero) supone un avance en el reconocimiento de la importancia de los factores ergonómicos y psicosociales como riesgos laborales y en la necesidad de organizar su prevención. En la legislación se contempla el papel de ciertos factores psicosociales para producir que un trabajador resulte especialmente sensible a un determinado riesgo o su carácter de recursos que pueden facilitar la prevención.

La importancia de los factores psicosociales queda también reconocida en la consideración de la "Ergonomía y Psicología Aplicada" como área de especialización para el desempeño de las funciones de nivel superior en la prevención de riesgos laborales. Este hecho, representa un claro avance sobre la situación previa. Sin embargo los planteamientos de formación y cualificación relacionados con las especialidades de la función superior, según se indica en el propio Decreto son planteamientos mínimos y subsidiarios mientras no existan titulaciones académicas o profesionales adecuadas. A este respecto se afirma en el Decreto lo siguiente: "en relación con las capacidades o aptitudes necesarias para el desarrollo de la actividad preventiva, la presente disposición parte de la necesaria adecuación entre la formación requerida y las funciones a desarrollar, estableciendo la formación mínima necesaria para el desempeño de las funciones propias de la actividad preventiva que se agrupan en tres niveles: básico, intermedio y superior, en el último de los cuales se incluyen las

especialidades y disciplinas preventivas de medicina del trabajo, seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada.

La ausencia actual de titulaciones académicas o profesionales correspondientes a los niveles formativos mencionados, salvo en lo relativo a la especialidad de medicina del trabajo, aparece prevista en el presente Real Decreto, que contempla la posibilidad transitoria de acreditación alternativa de la formación exigida hasta tanto se determinen las titulaciones correspondientes por las autoridades competentes en materia educativa".

Por otra parte, la actuación competente de un profesional requiere la disponibilidad de modelos teóricos, metodologías, tecnologías y herramientas adecuadas para poder llevar a cabo su labor. Requiere también la identificación y diseminación de "buenas prácticas". Los organismos oficiales deberían potenciar con mayor intensidad el desarrollo de investigación aplicada e I+D para que mejoren los elementos básicos en el ejercicio de la profesión.

### **1.3. La evaluación de los riesgos laborales psicosociales**

Aunque la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones cuenta con una tradición científica e investigadora de más de cien años, las transformaciones que está experimentando el mundo del trabajo y de las empresas requiere una revisión de muchos de los modelos formulados y de las tecnologías de diagnóstico e intervención desarrolladas. Esto es, si cabe, más cierto en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, habida cuenta de que la investigación en este campo ha atendido más a los riesgos clásicos de higiene laboral y lo ha hecho desde una perspectiva individual. Sin embargo, que las nuevas demandas requieren conocimientos y tecnologías sobre fenómenos y riesgos surgidos recientemente y la



adopción de una perspectiva que contemple el nivel organizacional y el individual combinándolos de forma adecuada en cada caso. Además, la relativamente corta tradición de la investigación sobre este tipo de cuestiones demanda mayor intensidad de la actividad investigadora.

La investigación sobre este tipo de riesgos debe manejar entre otros los siguientes objetivos (Peiró et al 2002):

- Desarrollar modelos, comprensivos que inspiren la evaluación-diagnóstico de los riesgos psicosociales y las actuaciones de prevención
- Elaborar mapas con los riesgos más habituales y comunes por ocupaciones, familias ocupacionales, sectores, etc.
- Facilitar la comprensión de las relaciones causales entre riesgos y consecuencias nocivas, comprendiendo también el papel de los factores de vulnerabilidad y los mecanismos que la producen.
- Desarrollar modelos de intervención, de análisis de la dinámica social del cambio en una organización, y de las estrategias para potenciar el clima de seguridad, los sistemas de seguridad, los cambios culturales, disminuyendo las resistencias al cambio.

#### **1.4. La situación actual de los riesgos laborales psicosociales en la Comunidad Autónoma de Madrid: el estudio Cisneros VI**

En los últimos años la Comunidad de Madrid se ha posicionado de manera vanguardista a la cabeza de las administraciones que, en España están desarrollando actuaciones proactivas en materia de identificación, evaluación y prevención de riesgos laborales emergentes, de manera especial en lo que se refiere a los riesgos psicosociales.

Desde la Consejería de Empleo y Mujer se han desarrollado los mandatos de la Asamblea de Madrid en lo que se refiere al Estudio de los nuevos riesgos emergentes que afectan a la salud de los trabajadores.

Cabe destacar el mandato derivado de la Proposición No de Ley aprobada por el Parlamento regional el 6 de Octubre de 2004 sobre Acoso Psicológico en el trabajo en cuyo primer apartado se insta al Gobierno de la Comunidad a Estudiar e investigar la incidencia del Mobbing dentro del ámbito de la Comunidad Autónoma.

Es en especial en el marco del II Plan Director de la Comunidad de Madrid (2004-2007) dónde se establece la necesidad de evaluar muy especialmente los riesgos laborales emergentes así como impulsar entre las actuaciones encaminadas a vigilar dichos riesgos emergentes mediante el estudio de los riesgos laborales psicosociales como el estrés, el mobbing, o el síndrome del quemado o burnout.

En su apartado c) el capítulo 5 del II Plan director señala como “en los últimos años el estrés laboral ha sido identificado de forma reiterada en la Unión Europea como una de las principales preocupaciones en el lugar de trabajo, lo cual supone un desafío no sólo para la salud de los empleados, sino también para el normal desarrollo de las empresas.

Nuestra Comunidad Autónoma se caracteriza por que los grandes núcleos de empleo y actividad se concentran fundamentalmente dentro del sector servicios. En este sector las fórmulas de organización del trabajo están sometidas a continuos cambios. Estos cambios pueden generar la aparición de nuevos riesgos, a la vez que pueden agravar los existentes. Estas circunstancias deben tenerse en cuenta a la hora de considerar y tratar los problemas referentes a la salud de los trabajadores.

En este sentido es necesaria la realización de acciones dirigidas a formar y sensibilizar a todos los actores implicados sobre estos riesgos emergentes, así como a los Delegados de Prevención y a los empresarios.”

En materia de Riesgos Psicosociales el II Plan Director señala acciones a desarrollar. Entre otros aspectos destacables, los firmantes del Plan Director se comprometen a:

- promover la realización de evaluaciones de riesgos psicosociales, teniendo en cuenta las metodologías que garanticen los resultados más fiables así como la participación de los trabajadores y sus representantes.
- Potenciar actuaciones dirigidas a sensibilizar de la existencia de este tipo de riesgos, así como a eliminar o reducir su influencia en la salud de los trabajadores.
- Impulsar y promover la actividad preventiva en materia psicosocial de los servicios de prevención, de forma que estos riesgos reciban, allí donde existan, el mismo tratamiento que viene recibiendo el resto de riesgos.

El Libro Blanco sobre Riesgos laborales en la Comunidad de Madrid (Piñuel y Oñate, en prensa) nació de la materialización de la preocupación de refleja el II Plan Director (2004-2007) en materia de evaluación y prevención de los Riesgos psicosociales en el trabajo.

El proyecto Cisneros VI fue el sexto proyecto de investigación monográfico en materia de Riesgos Psicosociales realizado en España por el equipo de investigación autor del estudio.

Con este Proyecto desarrollado para el IRSST de la Comunidad de Madrid la investigación Cisneros VI pretendía:

- Establecer de manera cuantitativa la incidencia de los riesgos para los trabajadores procedentes de los factores de riesgo psicosocial, en concreto el Mobbing, el Estrés, y el Burnout.
- Proporcionar el mapa de los sectores y colectivos en mayor riesgo laboral por causa de los factores psicosociales en el ámbito del estudio (Estrés, Burnout y Mobbing).

- Proporcionar una fuente de datos relevantes para la confección de normas, reglamentos, protocolos de prevención, o planes de divulgación o de formación dirigidos a la promoción y la mejora de la salud laboral.
- Proporcionar una herramienta eficaz y concreta de retroalimentación para evaluar y medir la incidencia en el tiempo de las políticas de prevención de riesgos laborales psicosociales.
- Proporcionar una serie de recomendaciones de actuación en materia de prevención e intervención en materia de riesgos laborales psicosociales.

El estudio Cisneros VI sobre Riesgos Psicosociales en la CAM se desarrolló a finales de 2005. Los resultados más importantes del estudio Cisneros VI sobre Riesgos Psicosociales en la CAM se presentan a continuación.

La investigación se desarrolló entre los meses de Agosto y Noviembre de 2005 en la Comunidad Autónoma de Madrid.

El número de cuestionarios válidos finalmente aceptados de 4 250.

Se utilizó como Universo el colectivo de trabajadores de los sectores industria, Construcción, Comercio y Hostelería y Servicios, pertenecientes a Empresas dentro del ámbito de la Comunidad de Madrid.

La herramienta de evaluación aplicada fue el Barómetro Cisneros, compuesto por 251 preguntas multiopción que los trabajadores debían rellenar.

**Ficha Técnica del Estudio Cisneros VI RLP en la Comunidad de Madrid**

<b>Barómetro Cisneros VI</b>	
<b>Universo o población de estudio</b>	<b>Trabajadores de los sectores Industria, Construcción, Comercio-Hostelería y Servicios</b>
<b>Ámbito geográfico</b>	<b>Comunidad de Madrid</b>
<b>Instrumento</b>	<b>Barómetro Cisneros ABE© (Piñuel y Oñate 2001)</b>
<b>Tipo de encuesta</b>	<b>Encuesta: Barómetro Cisneros VI (sexta edición)</b>
<b>Objeto</b>	<b>Evaluación de 3 dimensiones de Riesgo Psicosocial (Mobbing, Burnout y Estrés) y 33 escalas de factores de Riesgo Psicosocial.</b>
<b>Fecha realización</b>	<b>Agosto-Septiembre 2005</b>
<b>Muestra</b>	<b>N= 4250</b>
<b>Error Muestral</b>	<b>+/-1,6 % para p=q = 0,50</b>

Se estableció una muestra representativa con una afijación proporcional por sectores correspondientes al primer dígito de clasificación de la CNAE-93. Para la realización del estudio las empresas y sus trabajadores obtuvieron de los investigadores garantías de una colaboración en régimen de absoluto anonimato durante el estudio.

De acuerdo con los objetivos y las hipótesis de esta investigación, se decidió que los elementos de la muestra que se analizarían serían aquellos cuestionarios válidos, recibidos por el equipo investigador que entraran dentro de las categorías establecidas previamente en el diseño muestral. En este caso el tamaño de la muestra resultante fue de n= 4.250.

Se consideró un Universo formado por todos los trabajadores de los sectores de la Industria, la Construcción, el Comercio-Hostelería y los Servicios de la Comunidad de Madrid. En total un Universo de 2 205 000 trabajadores.

El error muestral del estudio fue de +/-1,6 % para p=q =0,50 a un nivel de confianza del 95,5 %.

El equipo de investigación fue dirigido por el profesor Iñaki Piñuel, profesor titular de Organización de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá.

Los datos obtenidos en el estudio Cisneros VI permitieron realizar por primera vez una valoración científica objetiva y amplia de tipo cuantitativo de los riesgos laborales psicosociales que afectaban a los trabajadores de los diferentes sectores de actividad de la Comunidad de Madrid, muy especialmente en lo que se refiere a la incidencia del Mobbing, el Burnout y el Estrés laboral.

Cisneros VI permitió validar una herramienta de trabajo para medir en el futuro el impacto de las actuaciones en materia de prevención de este tipo de riesgos laborales.

En el cuadro resumen a continuación se presenta la prevalencia de los riesgos psicosociales en la Comunidad de Madrid.

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>% DE LOS TRABAJADORES AFECTADOS</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES AFECTADOS en la CAM</b>
ESTRÉS	32%	960.000
BURNOUT	10,80%	324.000
MOBBING	9%	270.000
VIOLENCIA PSICOLÓGICA O FÍSICA	20%	600.000
RIESGOS PSICOSOCIALES	38%	1.140.000

### **La prevalencia del Estrés en la CAM (Cisneros VI)**

En cuanto al **Estrés** los resultados más importantes fueron los siguientes:

- Uno de cada 3 trabajadores en la Comunidad de Madrid presentan niveles graves de Estrés.
- La incidencia del Estrés en la CAM obtenida por el estudio es del 32 %.

- Sectores con mayor estrés del estudio : Hostelería, Comercio y los Servicios a empresas.
- Los sectores con menor tasa de estrés son la Construcción y el sector Industrial.
- Por sectores se observó que la administración pública es el sector con mayor estrés tal y como se observa en la tabla siguiente:

---

**RANKING DE ESTRÉS POR SECTORES  
ESTUDIO CISNEROS VI (2005)**

---

SECTOR	N	TASA DE ESTRÉS
ADMINISTRACION PUBLICA	96	39,00%
BANCA SEGUROS	86	38,10%
COMERCIO Y HOSTELERIA	390	35,20%
SERVICIOS EMPRESARIALES	314	32,80%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	66	31,40%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	58	31,20%
SANIDAD	62	30,10%
INDUSTRIA	132	28,90%
CONSTRUCCION	74	23,60%
 TOTAL	 1280	 <b>32,10%</b>

---

- Las mujeres (35,2%) superan en 8 puntos a los trabajadores varones (27,2%) en la tasa de Estrés.
- Por sectores, las más estresadas son las mujeres del sector Comercio-Hostelería con una tasa que llega al 40 %.
- Los menos estresados son los trabajadores varones del Sector Industrial.
- los trabajadores más mayores presentan mayor estrés alcanzando la cota máxima los trabajadores de más de 56 años (42,3%).
- Los menos estresados son los jóvenes menores de 26 años (30 %).

- Por tipo de contratación los trabajadores autónomos superan en 17 puntos (48%) a los trabajadores menos estresados que son los trabajadores con contrato fijo (31%).

<b>EDAD</b>	<b>Tasa de Estrés</b>
<26 años	30,00%
De 26 a 35	31,70%
De 36 a 45	33,10%
De 46 a 55	34,10%
> 56	42,30%

- El estar en una posición de vulnerabilidad por la dependencia económica de otros, o por un tipo de contratación precario es un factor decisivo de estrés.
- Respecto al tiempo de permanencia en la empresa, los trabajadores más estresados son los que llevan entre 5 y 10 años en ella (36,5%) y los que cambian continuamente de empresa por microcontratos inferiores a un mes.
- Los períodos de prueba y la contratación mediante microcontratos inferiores a 30 días parecen correlacionar con tasas de estrés superiores.
- Los puestos con mayor estrés son los directivos y mandos intermedios (34,5 %) y los operarios (34,2%).
- Las correlaciones del estrés con la mayoría de las escalas clínicas son muy elevadas y estadísticamente significativas ( $p < 0,01$ )
- Llama la atención la elevada correlación entre Estrés y Depresión (0,78) y Estrés y Ansiedad (0,74).
- Las mujeres presentan mayores daños por Estrés.
- Dos de cada tres trabajadores dañados por Estrés son mujeres.



<b>ESTRESORES POR ORDEN DE RELEVANCIA EN LA EXPLICACION DEL ESTRÉS</b>	<b>%</b>
ESTRESOR CLIMA LABORAL DETERIORADO	46,70%
ESTRESOR MALA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN	45,70%
ESTRESOR FALTA DE CLARIDAD DE ROL	43,70%
ESTRESOR FALTA DE RACIONALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	42,80%
ESTRESOR DEMANDAS DEL TRABAJO EXCESIVAS	42,10%
ESTRESOR CLIMA LABORAL NO MOTIVADOR	42,00%
ESTRESOR MIEDO ORGANIZATIVO	38,60%
ESTRESOR PRESIÓN LABORAL	38,10%
ESTRESOR FALTA DE RECONOCIMIENTO	37,30%
ESTRESOR FALTA DE PARTICIPACIÓN	37,20%
ESTRESOR CONFLICTIVIDAD EN EL ENTORNO LABORAL	37,00%
ESTRESOR FALTA DE EQUIDAD	36,80%
ESTRESOR INSEGURIDAD ORGANIZATIVA	36,40%
ESTRESOR DISEÑO INADECUADO DEL TRABAJO	35,60%
ESTRESOR RUPTURA SENTIDO DE COMUNIDAD	34,70%
ESTRESOR AUSENCIA DE AJUSTE ÉTICO	33,60%

- Los estresores con mayor carga explicativa del estrés fueron:
  - El clima laboral enrarecido y deteriorado,
  - La mala calidad de la dirección,
  - La baja claridad del rol profesional
  - La irracionalidad en la organización del trabajo

### **La prevalencia del Mobbing en la CAM (Cisneros VI)**

En cuanto al **Mobbing o acoso psicológico en el trabajo** los resultados más importantes fueron los siguientes:

- El 9% de los trabajadores señalan padecer un continuado y deliberado maltrato laboral que dura más de 6 meses en su trabajo.
- 260 000 trabajadores señalan padecer mobbing en los últimos 6 meses.
- Hombres y mujeres padecen mobbing por igual.

- Las mujeres acosan más a otras mujeres. Los hombres acosan por igual a hombres y a mujeres.
- El mobbing afecta en mayor medida a los trabajadores de mediana edad entre 45 y 55 años.
- Por modalidades se observan las siguientes tasas de prevalencia:
  - Mobbing descendente: 70 % de los casos
  - Mobbing horizontal: 12% de los casos
  - Mobbing ascendente: 9% de los casos
  - Otras fuentes de mobbing: 7% de los casos
- El mobbing es mayor en los servicios y menor en el sector de la Construcción.
- Los casos de mobbing más antiguos se encuentran en el sector industrial.
- Más de la mitad de los casos de mobbing (60%) han comenzado en el último año.
- Un 20 % de los casos tienen una antigüedad mayor de 5 años.

SECTORES CNAE 93	MOBBING ACTUAL*	
	No acosados	Acosados
ADMINISTRACION PUBLICA	77,50%	22,50%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	81,30%	18,70%
SANIDAD	87,40%	12,60%
INDUSTRIA	90,80%	9,20%
BANCA SEGUROS	91,20%	8,80%
SERVICIOS EMPRESARIALES	92,00%	8,00%
COMERCIO Y HOSTELERIA	92,60%	7,40%
EDUCACION	93,90%	6,10%
CONSTRUCCION	95,60%	4,40%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	95,90%	4,10%
TOTAL	90,80%	9,20%

- Los sectores más afectados por el mobbing son:
  - La Administración Pública: 22,5%
  - Las organizaciones ideológicas y el sector de actividades sociales de tipo asistencial: 18,7%
  - La Sanidad : 12,6 %
- No existen diferencias significativas en la tasa de Acoso entre hombres y mujeres tal y como puede observarse en la tabla. La diferencia en la prevalencia del mobbing por sexos no resulta significativa en los contrastes ( $\chi^2 (1) = 0,474, p=0,274$ ).

		<b>SEXO</b>		<b>Total</b>	
		<b>HOMBRE</b>	<b>MUJER</b>		
<b>MOBBING</b>	<b>No acosados</b>	<b>N</b>	1532	2172	3704
		<b>% Sexo</b>	90,40%	91,10%	90,80%
	<b>Acosados</b>	<b>N</b>	162	212	374
		<b>% Sexo</b>	9,60%	8,90%	9,20%
<b>Total</b>		<b>N</b>	1694	2384	4078
		<b>% Sexo</b>	100,00%	100,00%	100,00%

- En cuanto a los trabajadores que han padecido anteriormente mobbing por sectores, los que más refieren haber sido acosados anteriormente son los trabajadores pertenecientes a las administraciones públicas con un 37% de antiguas víctimas, seguido del sector de actividades sociales y servicios personales con un 35,8% de antiguas víctimas y del sector Banca Seguros con un 29,2% de antiguas víctimas.

---

**MOBBING ANTERIOR**


---

SECTORES CNAE 93	Sin MOBBING Anterior	MOBBING EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS	MOBBING EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS
ADMINISTRACION PUBLICA	63,00%	11,00%	26,00%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	64,20%	16,00%	19,80%
BANCA SEGUROS	70,80%	18,90%	10,40%
SERVICIOS EMPRESARIALES	74,60%	16,50%	8,90%
EDUCACION	76,80%	13,10%	10,10%
CONSTRUCCION	78,50%	12,70%	8,90%
INDUSTRIA	78,70%	12,20%	9,10%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	82,30%	7,30%	10,40%
SANIDAD	82,70%	10,60%	6,70%
COMERCIO Y HOSTELERIA	82,90%	12,20%	4,70%
TOTAL	77,00%	13,40%	9,50%

- Respecto a la violencia los sectores más afectados por violencia física o verbal frecuente o muy frecuente coinciden con los más afectados por mobbing. En la Administración Pública refieren violencia ocasional o frecuente el 26,9%. El sector que señala en mayor medida violencia habitual es la Sanidad, con el 6,8% de los trabajadores que refieren violencia habitual, seguido de los servicios empresariales con el 5,2% y la Educación con el 3,9%.

---

**VIOLENCIA**


---

SECTORES CNAE 93	SIN VIOLENCIA	VIOLENCIA OCASIONAL	VIOLENCIA HABITUAL
ADMINISTRACION PUBLICA	73,10%	23,80%	3,10%
ACTIVIDADES SOCIALES Y SERV PERSONALES	75,90%	21,30%	2,80%
SANIDAD	76,70%	16,50%	6,80%
SERVICIOS EMPRESARIALES	80,60%	14,10%	5,20%
EDUCACION	80,60%	15,50%	3,90%
BANCA SEGUROS	81,70%	17,40%	0,90%
COMERCIO Y HOSTELERIA	82,10%	16,10%	1,80%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	83,30%	13,70%	2,90%
INDUSTRIA	85,10%	12,30%	2,60%
CONSTRUCCION	88,80%	10,00%	1,30%
TOTAL	81,40%	15,40%	3,10%

- El Síndrome de Estrés Postraumático afecta a 3 de cada 4 Víctimas de Mobbing.
- 2 de cada 3 víctimas de Mobbing presentan agresividad.
- La mitad (53%) presentan una disminución significativa de la Autoestima.
- Más del 60 % piensan en abandonar su profesión.
- Un 70 % presentan síntomas de ansiedad y depresión.

<b>DAÑOS DEL MOBBING SOBRE LA SALUD LABORAL</b>	
<b>SINTOMATOLOGÍA ENTRE LAS VÍCTIMAS DE MOBBING</b>	
	<b>%</b>
ESTRÉS POSTRAUMÁTICO	72%
DEPRESIÓN	70%
ANSIEDAD	70%
MALESTAR GRAVE	68%
AGRESIVIDAD	66%
SOMATIZACIONES	64%
INTENCIÓN DE ABANDONAR LA PROFESIÓN	61%
DISMINUCIÓN DE LA AUTOESTIMA	53%

- Entre los trabajadores víctimas de mobbing el riesgo de suicidio se multiplica por diez.
- La asertividad es la respuesta más predominante utilizada ante el mobbing tanto entre acosados como entre acosadas.
- Las trabajadoras acosadas presentan mayor pasividad y menor asertividad ante el acoso que los trabajadores varones.
- Los acosadores varones acosan psicológicamente por igual a hombres (50.3%) y mujeres (49,7%)
- Las acosadoras acosan preferentemente a otras mujeres en 2 de cada 3 casos.
- Los gangs de acoso mixtos (hombres y mujeres) acosan más a mujeres (60%) que a hombres (40 %)

## La prevalencia del Burnout en la CAM (Cisneros VI)

En cuanto al **Burnout o síndrome del trabajador quemado** los resultados más importantes fueron los siguientes:

- Banca-seguros, servicios empresariales y administraciones públicas son los sectores con mayor riesgo por el síndrome del quemado (Burnout)
- el Síndrome de Burnout es más prevalente entre los más jóvenes (13,3%).
- La incidencia del Burnout es menor según aumenta la edad. Los trabajadores más mayores son los menos quemados (7,8%)
- El síndrome de Burnout es más prevalente entre los trabajadores varones (11,2%) que entre las mujeres (10,5%) y afecta más a los autónomos (16,7%) y los trabajadores temporales (14,2 %).

EDAD	Tasa de Burnout
<26 años	13,30%
De 26 a 35	10,10%
De 36 a 45	11,10%
De 46 a 55	8,70%
> 56	7,80%

- El síndrome de burnout es más prevalente entre los trabajadores varones (11,2%) que entre las mujeres (10,5%) y entre los autónomos (16,7%) y los trabajadores temporales (14,2 %)

TIPO DE CONTRATO	Tasa de Burnout
CONTRATO FIJO/FUNCIONARIO	8,10%
TEMPORAL EN FORMACIÓN	14,20%
POR OBRA O SERVICIO	13,90%
AUTONOMO, ECONOMICAMENTE	
DEPENDIENTE	16,70%
AUTONOMO	13,80%

<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>Tasa de Burnout</b>
menos de 30 DIAS	12,00%
1 a 6 MESES	9,50%
6 MESES a 2 AÑOS	14,90%
2 AÑOS a 5 AÑOS	8,90%
5 a 10 AÑOS	11,50%
más de 10 AÑOS	6,40%

<b>SECTOR</b>	<b>BURNOUT</b>	<b>CANSANCIO EMOCIONAL</b>	<b>DESPERSONALIZACIÓN</b>	<b>BAJA REALIZACIÓN PROFESIONAL</b>
INDUSTRIA	<b>6,80%</b>	31,50%	33,60%	32,70%
CONSTRUCCIÓN	<b>4,70%</b>	20,20%	22,60%	24,30%
COMERCIO-HOSTELERÍA	<b>10,80%</b>	34,50%	37,30%	40,20%
SERVICIOS	<b>12,50%</b>	35,10%	33,80%	32,60%
<b>COMUNIDAD DE MADRID</b>	<b>10,80%</b>			

## **2. Los Estudios Cisneros sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo**

### **2.1. La herramienta de la investigación: el barómetro Cisneros ®**

En el año 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo de evaluar no solo el mobbing en el entorno laboral de las organizaciones sino también sus consecuencias, elaboró el barómetro CISNEROS<sup>®2</sup>, primera herramienta de medida que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España.

Este amplio cuestionario consta de una escala específicamente diseñada para evaluar las conductas de acoso psicológico. Dicha escala, denominada escala CISNEROS, siguiendo las mismas pautas que el LIPT<sup>3</sup> de Leymann, objetiva 43 conductas de acoso psicológico solicitando de la persona que responde que valore en una escala de 1 (nunca) a 5 (todos los días) el grado en que es afectado por cada una de las conductas de acoso.

Resulta necesario señalar que el barómetro CISNEROS<sup>®</sup> se aplicó por primera vez en el año 2001 a trabajadores en activo de todos los sectores de actividad en la Comunidad de Madrid en el entorno de Alcalá de Henares y Guadalajara. Fue la primera investigación monográfica con una muestra amplia realizada en España con casi 1.000 encuestas válidas.

Los resultados de la investigación fueron publicados por la Revista AEDIPE en su número de Junio de 2001, obteniendo el accésit al premio al mejor artículo científico en materia de recursos humanos del año 2001 (Piñuel 2001b).

A esta primera investigación le han seguido otras, (Piñuel y Oñate, 2002; 2003), (Piñuel y Fidalgo, 2003); Piñuel, Fidalgo, Oñate y Ferreres, 2004).

Además de la escala Cisneros para evaluar el Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing, el barómetro CISNEROS<sup>®</sup> consta de otras escalas para valorar otros factores psicosociales como son el Burnout o el Estrés. El Barómetro Cisneros permite además la evaluación de aspectos de clínica laboral como son la Depresión, el Estrés postraumático, el malestar psicosomático, etc... construidas a partir de los criterios diagnósticos del DSM-IV<sup>4</sup>. Finalmente presenta una serie de escalas que miden factores

---

<sup>2</sup> Cuestionario Interpersonal sobre Sicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales

<sup>3</sup> Leymann Inventory of Psicoterror

<sup>4</sup> Clasificación Internacional de Enfermedades Mentales (IV versión)



pertencientes a la Organización del trabajo y al Comportamiento de la Organización que tienen relación con la aparición de riesgos laborales para los trabajadores.

## 2.2 Los barómetros CISNEROS

Los proyectos de investigación Cisneros I y II fueron las investigaciones iniciales que buscaban establecer el perfil del problema del mobbing o acoso psicológico en España con muestras de más de 4 000 trabajadores de todos los sectores de actividad de la Comunidad de Madrid y Guadalajara (Piñuel 2001; Piñuel y Oñate 2002; 2003). El resultado de estas investigaciones pioneras estableció por primera vez en España una prevalencia del mobbing entre el 11,4 % y el 15 % de la población activa ocupada. Esto representaba ya en 2002 más de 2,3 millones de trabajadores afectados por el mobbing en España.

El estudio Cisneros III fue el primer estudio monográfico sectorial sobre mobbing y riesgos psicosociales desarrollado dentro del sector sanitario (Revista SATSE Mayo 2002; Piñuel et al 2004). Los datos establecieron una prevalencia del 33 % entre las enfermeras de toda España que contestaron al estudio.

El estudio Cisneros IV se desarrolló en el ámbito de varias universidades públicas para establecer la prevalencia del mobbing y los riesgos psicosociales entre el personal docente titular o numerario. Los datos preliminares de estos estudios ofrecían cifras de acoso psicológico que establecían la tasa de prevalencia en torno al 50 % del profesorado numerario que contestó al cuestionario. Las presiones recibidas así como las represalias adoptadas por varios equipos de gobierno rectorales de algunas de estas universidades contra parte de los miembros del equipo de investigación Cisneros obligaron a suspender prematuramente el desarrollo de este estudio del que existen a pesar de todo referencias que publicó la prensa independiente durante el año 2003 <sup>5</sup> (Piñuel 2003 b; Buendía 2003). También los dos congresos celebrados en España sobre corrupción y mobbing en las Universidades Públicas de 2004 y 2006 han publicado en sus actas los datos preliminares de estos estudios <sup>6</sup>.

El barómetro Cisneros V es el estudio monográfico sobre mobbing y riesgos laborales psicosociales más amplio desarrollado en Europa hasta ahora sobre mobbing y Riesgos

---

<sup>5</sup> Véase Diario El Mundo de 14 de Noviembre de 2003 en suplemento Campus.

<sup>6</sup> Actas del I y II Congreso Nacional sobre Corrupción y acoso en la Universidad Pública en la revista electrónica Vivat academia de la Universidad de Alcalá.(www.uah2.es)

Psicosociales en la Administración Pública. Se desarrolló durante el mes de Mayo de 2004 con 6.800 funcionarios del cuerpo técnico Nivel B de dos administraciones públicas (la AEAT : Agencia Estatal Tributaria y la IGAE: Intervención General de la Administración del Estado). Ambas agencias pertenecen a la Administración General del Estado. Con una tasa de respuesta de más del 62 % es un estudio monográfico sobre mobbing en Administraciones públicas único en sus características y pionero en Europa. En este estudio quedó establecida una prevalencia del mobbing de más del 22% entre los funcionarios que participaron en el estudio. En este estudio es en el que se han podido constatar los casos de mobbing más antiguos así como los mayores índices de daño psicológico por estrés postraumático de cuantos estudios Cisneros hemos desarrollado hasta la fecha. Los datos de este estudio se presentaron en Noviembre de 2004 en el I Congreso sobre “Mobbing en las administraciones públicas” (Piñuel y Oñate 2005) y en los últimos dos años han dado pie a cinco interpelaciones o preguntas parlamentarias al Gobierno.

El estudio Cisneros VI ya ha sido comentado anteriormente.

El estudio Cisneros VII sobre Violencia y Acoso escolar en la CAM se desarrolló el año 2005 en la Comunidad de Madrid con 4600 escolares pertenecientes a 222 aulas.

El estudio Cisneros VIII sobre Violencia contra profesores fue desarrollado en Marzo Abril de 2006 y puede considerarse la primera parte del estudio Cisneros IX que se presenta en este Libro Blanco.

El estudio Cisneros IX es el primero que aborda la salud laboral del profesorado desde la perspectiva de los riesgos psicosociales.

Las diferentes investigaciones Cisneros han permitido en los últimos seis años configurar una herramienta de evaluación de los riesgos laborales psicosociales y sus factores, el cuestionario o barómetro Cisneros®, que ha resultado aplicado a más de 20.000 trabajadores de todos los sectores de actividad obteniendo índices considerables de validez, fiabilidad y de consistencia en la medida (Fidalgo y Piñuel, 2004).

La validez y la fiabilidad<sup>7</sup> del barómetro Cisneros acreditadas en todas estas investigaciones así como sus características psicométricas han sido presentadas en varios Congresos Internacionales sobre Metodología y Evaluación Psicológica en los últimos años (Fidalgo y Piñuel 2003; 2004). La tipificación del barómetro Cisneros ha

---

<sup>7</sup> Las características psicométricas así como los resultados de la validación del cuestionario Cisneros presentados en los Congresos Internacionales de Metodología de las Ciencias Sociales de Valencia en 2003 y de Evaluación y Tratamiento psicológico de Málaga en Abril de 2004, pueden consultarse en el número de Noviembre de 2004 de la revista Psicothema (Fidalgo y Piñuel, 2004).

permitido configurar esta herramienta como esencial en la prevención y protocolización del acoso psicológico y de otros riesgos laborales psicosociales en las organizaciones.

### **2.3. Propiedades y características psicométricas del Instrumento de evaluación Cisneros IX**

El barómetro CISNEROS<sup>®</sup>, es un cuestionario elaborado por el profesor Iñaki Piñuel para sondear de manera periódica el estado y los índices de exposición de los trabajadores a la violencia en el entorno laboral y a otros riesgos psicosociales.

El cuestionario en su versión extensa está compuesto por 251 variables y 31 escalas que permiten establecer la incidencia y prevalencia de varios problemas de salud laboral procedentes de la exposición de los trabajadores a diferentes factores de riesgo psicosociales.

El cuestionario ha ido mejorándose de modo continuado en los últimos años. En especial se ha modificado su estructura así como la redacción de algunas preguntas en un modo diferente. Prueba incuestionable de estas mejoras son los elevados índices de consistencia que presentan las escalas Cisneros.

#### **Escala MOB o Escala Cisneros sobre Mobbing o Acoso Psicológico en el trabajo (N = 43 ítems):**

Se trata de una escala basada en los trabajos de Heinz Leymann y en su LIPT 45. Las propiedades psicométricas de esta escala hacen de ella una herramienta muy apropiada para el estudio de la incidencia y prevalencia de comportamientos de hostigamiento o Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing (Fidalgo y Piñuel, 2004).

La escala Cisneros (MOB) realiza un escrutinio completo de los comportamientos de hostigamiento más frecuentes detectados entre los trabajadores en nuestras investigaciones anteriores sobre esta materia (Piñuel y Oñate;2001;2002).

Los resultados obtenidos indican además una buena capacidad para discriminar entre diversos grados de acoso y obtener un indicador de la gravedad e intensidad del daño infligido a la víctima (Fidalgo y Piñuel, 2004).

El análisis factorial de esta escala ha encontrado similitud con los factores de otras escalas desarrolladas por los investigadores europeos más notables en esta materia, en especial Leymann, (Leymann 1991; 1996), Zapf (Zapf et al, 1995), Einarsen (Einarsen et al 1995) y Cooper (Cooper et al, 2000).

La escala MOB ofrece varios tipos de indicadores de interés para evaluar el Mobbing o Acoso Psicológico en el trabajo.

La forma de obtención de datos de la escala Cisneros, se puede realizar atendiendo a tres índices que proporcionan información diferente.

El primero, el número total de estrategias de acoso (NEAP), es un simple recuento de las respuestas diferentes de cero, que nos informa del número total de diferentes estrategias de acoso sufridas. El segundo, el índice global de acoso psicológico (IGAP), es igual a la suma de la puntuación en los ítems dividido del número de ítems, es un índice global del grado de acoso sufrido. Este índice ofrece la misma información que obtendríamos de utilizar la puntuación total en el test con la ventaja de que dicha información se expresa ahora en la misma escala en la que se responden los ítems (de 1 a 5), facilitando de esta forma su interpretación.

El tercero, el índice medio de la intensidad de las estrategias de acoso (IMAP), es igual a la suma de la puntuación en los ítems dividido entre el valor del índice NEAP, este índice nos indica la intensidad promedio de las estrategias de acoso sufridas.

El sentido de los dos últimos índices queda más claro cuando se consideran conjuntamente. El valor en IMAP es siempre mayor o igual que IGAP, ya que el primero divide el sumatorio de la puntuación en los ítems del número de respuestas positivas, en tanto el segundo divide siempre por el nº total de ítems (43).

De esta forma, diferencias muy grandes entre IMAP e IGAP indican que el sujeto sufre pocas conductas de acoso pero que las que experimenta son muy intensas.

### **Escala AMOB Atribuciones del Mobbing (N= 9 ítems)**

Esta escala basada en los trabajos de Heinz Leymann (Leymann, 1992) presenta una serie de afirmaciones en relación al Mobbing y la vivencia que tiene el trabajador en torno a este problema. Se someten las sentencias a una graduación respecto al grado de acuerdo del trabajador con las afirmaciones que contienen:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Más bien en desacuerdo
3. Más bien de acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

### Escalas Clínicas (MAL, SOM, DEP, ANS, EPT, HOS, IGE)

Basadas en las investigaciones de Derogatis y los trabajos de la Universidad de Johns Hopkins y su herramienta clínica HSCL, el barómetro Cisneros incluyó desde el principio algunas escalas para evaluar la manifestación en el ámbito laboral de algunos de los efectos del Mobbing, del Estrés y del Burnout más notorios y establecidos por la investigación. De este modo, el Barómetro Cisneros incluye una escala general de Malestar global (N=58 ítems, Alfa Cronbach 0,94) y otras 6 escalas :

<i>FACTOR</i>	<i>ESCALA</i>	<i>Nº de ítems</i>	<i>ALFA DE CRONBACH</i>
SOM	MALESTAR SOMÁTICO	12	0,91
DEP	DEPRESIÓN	13	0,94
ANS	ANSIEDAD	10	0,89
EPT	ESTRÉS POSTRAUMÁTICO	17	0,92
HOS	HOSTILIDAD	6	0,89
IGE	GRAVEDAD DE ESTRÉS	7	0,84
MAL	MALESTAR GLOBAL	58	0,94

### ESCALA AUT Autoestima (N= 10)

Basada en los trabajos de Branden y de Rosenberg, la escala de Autoestima que incluye el cuestionario Cisneros presenta un alfa de Cronbach de 0,92.

### Escalas de Burnout BO, BO1, BO2, BO3 (N=22)

Se trata de una escala que mide la incidencia del síndrome de Burnout o del trabajador carbonizado o quemado. La escala ofrece un indicador global (BO) y 3 indicadores que evalúan las 3 dimensiones clásicas o subfactores del síndrome a saber : Cansancio Emocional (BO1), Despersonalización (BO2) y Realización profesional en el trabajo (BO3). Esta tercera dimensión puntúa de manera inversa a las dos anteriores.

Los índices de consistencia (alfa de Cronbach) de estas escalas son los siguientes:

<i>FACTOR</i>	<i>ESCALA</i>	<i>Nº de ítems</i>	<i>ALFA DE CRONBACH</i>
BO	BURNOUT	22	0,78
BO1	CANSANCIO EMOCIONAL	9	0,89
BO2	DESPERSONALIZACIÓN	5	0,82
BO3	REALIZACION PROFESIONAL	8	0,83

### **Escala ABA Abandono profesional (N=5)**

Se trata de una escala que mide la intención manifiesta o velada del trabajador de abandonar su puesto de trabajo por razones intrínsecas a la propia situación laboral o a la naturaleza del trabajo desempeñado. Con un alfa de Cronbach de 0,81 la escala presenta un elevado grado de consistencia interna.

### **Escalas de estresores laborales: ECOM, ECON, EDEM, EDIS, EEQUI, EINS, EMIE, EPAR, EPRES, EREC, EETI**

Basados en las formulaciones de la teoría multidimensional del Estrés y el Burnout de Christina Maslach (Cooper 1998) el barómetro Cisneros incorpora una serie de escalas que miden la incidencia de los estresores más importantes que marca esta teoría.

De este modo se presentan las siguientes escalas:

<i>FACTOR</i>	<i>ESCALA</i>	<i>Nº de ítems</i>	<i>ALFA DE CRONBACH</i>
ECOM	ESTRESOR RUPTURA SENTIDO DE COMUNIDAD	4	0,86
ECON	ESTRESOR CONFLICTIVIDAD	6	0,92
EDEM	ESTRESOR DEMANDAS DEL TRABAJO	2	0,83
EDIS	ESTRESOR FALTA DE DISEÑO TRABAJO	8	0,88
EEQUI	ESTRESOR FALTA DE EQUITAD	3	0,85
EINS	ESTRESOR INSEGURIDAD ORGANIZATIVA	3	0,89
EMIE	ESTRESOR MIEDO ORGANIZATIVO	3	0,77
EPAR	ESTRESOR FALTA DE PARTICIPACIÓN	7	0,90
EPRES	ESTRESOR PRESIÓN LABORAL	2	0,78
EREC	ESTRESOR FALTA DE RECONOCIMIENTO	3	0,81
EETIC	ESTRESOR AJUSTE ÉTICO	2	0,68

### **Escalas de Clima : CLI y MOT**

De acuerdo con la formulación de la teoría bifactorial de Herzberg, el barómetro Cisneros incluye dos escalas que permiten evaluar los aspectos más relevantes generadores de satisfacción e insatisfacción laboral que tienen que ver con las relaciones sociales en la organización:

- CLI Clima laboral deteriorado (N= 6, alfa de Cronbach = 0,83)
- MOT Clima laboral motivador (N= 7, alfa de Cronbach = 0,90)

## Escala ROL Claridad en las Expectativas de tarea o Claridad de Rol (N=3)

Se trata de una escala que recoge buena parte de las formulaciones que relacionan de manera contundente las expectativas laborales con la salud en el trabajo. En este caso la escala mide el grado en que el trabajador tiene claro lo que se espera de él en cuanto al desempeño específico de tareas que le han sido asignadas. Con un alfa de Cronbach de 0,83.

## Escala MAN de Calidad del Management (N= 7)

Esta escala pretende medir el impacto psicosocial de la función mando en los trabajadores. La escala presenta un indicador alfa de Cronbach de 0,93 y evalúa entre otros la percepción del trabajador del grado de apoyo, accesibilidad, capacidad directiva, apertura, capacidad resolutiva, reconocimiento del trabajo del responsable jerárquico.

## Escala RAC Racionalización en la Organización del trabajo (N= 8)

Esta escala mide el grado en que el diseño y la organización del trabajo del trabajo y su dimensionamiento y desarrollo, responden a criterios de racionalidad, ponderación y equilibrio.

Presenta un alfa de Cronbach de 0.93.

## Correlaciones entre las escalas del barómetro Cisneros

La consistencia interna del Barómetro Cisneros ha quedado acreditada por varios estudios. Cabe destacar en este estudio los coeficientes de correlación entre las distintas escalas hallados como significativos a un nivel de confianza de 0.99 (2 colas).

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN																														
	MOB	AMOB	SOM	DEP	ANS	EPT	HOS	IGE	AUT	ABA	BO	BO1	BO2	BO3	ECOM	ECON	EDEM	EDIS	EEQUI	EINS	EMIE	EPAR	EPRES	EREC	EETI	CLI	MOT	ROL	MAN	RAC
MOB	1																													
AMOB	0,45	1																												
SOM	0,44	0,39	1																											
DEP	0,51	0,45	0,71	1																										
ANS	0,50	0,45	0,70	0,78	1																									
EPT	0,53	0,47	0,73	0,85	0,84	1																								
HOS	0,49	0,42	0,62	0,71	0,75	0,74	1																							
IGE	0,45	0,37	0,68	0,78	0,74	0,86	0,63	1																						
AUT	-0,24	-0,14	-0,32	-0,47	-0,40	-0,43	-0,36	-0,39	1																					
ABA	0,41	0,34	0,38	0,45	0,36	0,39	0,37	0,35	-0,24	1																				
BO	0,48	0,31	0,39	0,48	0,48	0,49	0,49	0,42	-0,39	0,49	1																			
BO1	0,52	0,39	0,52	0,60	0,56	0,58	0,54	0,52	-0,30	0,52	0,70	1																		
BO2	0,39	0,24	0,30	0,39	0,40	0,39	0,44	0,35	-0,28	0,33	0,53	0,53	1																	
BO3	-0,24	-0,11	-0,14	-0,21	-0,22	-0,22	-0,24	-0,16	0,30	-0,28	-0,80	-0,22	-0,30	1																
ECOM	0,07	0,23	0,15	0,18	0,14	0,15	0,10	0,15	0,00	0,11	-0,06	0,14	-0,01	0,17	1															
ECON	0,08	0,26	0,16	0,20	0,18	0,18	0,14	0,17	-0,02	0,09	-0,02	0,17	0,01	0,14	0,83	1														
EDEM	0,19	0,28	0,22	0,26	0,26	0,25	0,21	0,24	-0,06	0,20	0,16	0,31	0,13	0,03	0,59	0,63	1													
EDIS	0,14	0,28	0,19	0,23	0,20	0,20	0,15	0,18	-0,03	0,17	0,06	0,25	0,07	0,10	0,77	0,78	0,73	1												
EEQUI	0,17	0,29	0,20	0,22	0,17	0,18	0,12	0,17	0,01	0,23	0,05	0,21	0,03	0,08	0,68	0,57	0,61	0,74	1											
EINS	0,15	0,27	0,19	0,22	0,19	0,19	0,14	0,17	-0,02	0,19	0,05	0,23	0,05	0,10	0,70	0,71	0,62	0,85	0,70	1										
EMIE	0,15	0,26	0,20	0,24	0,21	0,22	0,17	0,20	-0,09	0,14	0,07	0,22	0,08	0,06	0,73	0,73	0,59	0,72	0,61	0,66	1									
EPAR	0,17	0,29	0,23	0,25	0,21	0,22	0,19	0,20	-0,01	0,17	0,05	0,25	0,07	0,11	0,84	0,79	0,64	0,80	0,74	0,73	0,75	1								
EPRES	0,16	0,28	0,23	0,27	0,25	0,23	0,19	0,22	-0,03	0,18	0,13	0,30	0,10	0,05	0,71	0,71	0,78	0,80	0,65	0,70	0,66	0,76	1							
EREC	0,17	0,28	0,20	0,23	0,18	0,19	0,14	0,18	0,02	0,23	0,03	0,23	0,02	0,11	0,72	0,69	0,61	0,75	0,80	0,70	0,62	0,78	0,68	1						
EETI	0,07	0,22	0,13	0,15	0,11	0,13	0,09	0,12	0,02	0,10	-0,06	0,14	-0,03	0,16	0,79	0,82	0,57	0,73	0,64	0,66	0,71	0,78	0,68	0,67	1					
CLI	0,49	0,34	0,36	0,38	0,37	0,39	0,38	0,33	-0,16	0,34	0,42	0,46	0,37	-0,20	0,18	0,23	0,25	0,23	0,24	0,25	0,24	0,24	0,22	0,22	0,17	1				
MOT	-0,47	-0,27	-0,30	-0,33	-0,30	-0,32	-0,30	-0,25	0,20	-0,42	-0,46	-0,41	-0,30	0,34	0,00	0,00	-0,12	-0,08	-0,16	-0,13	-0,05	-0,09	-0,09	-0,15	0,00	-0,48	1			
ROL	-0,37	-0,19	-0,22	-0,29	-0,27	-0,27	-0,23	-0,23	0,26	-0,31	-0,36	-0,33	-0,24	0,26	-0,02	-0,02	-0,12	-0,15	-0,16	-0,19	-0,08	-0,09	-0,11	-0,12	-0,02	-0,28	0,46	1		
MAN	-0,52	-0,28	-0,31	-0,36	-0,32	-0,34	-0,33	-0,31	0,22	-0,42	-0,43	-0,43	-0,31	0,27	-0,07	-0,05	-0,15	-0,13	-0,20	-0,17	-0,11	-0,16	-0,15	-0,18	-0,07	-0,43	0,65	0,47	1	
RAC	-0,47	-0,27	-0,27	-0,29	-0,29	-0,30	-0,29	-0,26	0,18	-0,41	-0,37	-0,44	-0,29	0,19	-0,05	-0,07	-0,17	-0,20	-0,19	-0,22	-0,08	-0,14	-0,18	-0,19	-0,07	-0,42	0,62	0,51	0,66	1

### Ficha técnica del estudio Cisneros IX

- Encuesta realizada mediante **cuestionario** presentado en un documento escrito, distribuida internamente entre **la plantilla completa de profesores** pertenecientes a **237 Centros públicos de Educación Infantil y Primaria e Institutos de Enseñanza Secundaria de la CAM** pertenecientes a la muestra.
- Muestreo polietápico por conglomerados con afijaciones proporcionales para 5 zonas geográficas significativas pertenecientes a la Comunidad de Madrid.
- Los cuestionarios fueron devueltos de manera **anónima** a los aplicadores en sobre cerrado.
- La investigación se ha desarrollado entre los meses de **Marzo y Abril de 2006** en la Comunidad Autónoma de Madrid.
- Los investigadores garantizaron desde el principio el **anonimato tanto para los centros como para los trabajadores participantes** que no podrían quedar identificados de ningún modo en la aplicación del cuestionario.
- La tasa de respuesta fue del **35%**, y el número de cuestionarios válidos de **2 100**.
- El **Universo** del estudio está formado por el colectivo de profesores de la enseñanza pública de la Comunidad Autónoma de Madrid N= **47 000 profesores**.
- La herramienta de evaluación aplicada fue el **Barómetro Cisneros AVE (P)©**, compuesto por 237 preguntas multiopción que los profesores debían consignar.
- El **error muestral** del estudio fue de **+/- 2,1 %** para  $n=p=0,5$  para un intervalo de confianza del 95,5%.

El estudio Cisneros IX presenta algunas características que lo hacen único en su género.

- Pionero: primer estudio que se realiza sobre los riesgos psicosociales que afectan a profesores.
- Innovador: por primera vez se evalúa el estrés, el mobbing y el burnout que refieren los profesores de la enseñanza pública.
- Riguroso: se utilizan **escalas clínicas** validadas para medir los riesgos psicosociales de los profesores.
- Válido y fiable: estadísticamente inatacable por sus **características psicométricas**, por la selección de la muestra, la validez y la fiabilidad de la herramienta utilizada: **el cuestionario Cisneros©**.
- Con alto valor añadido: se encuestan a **profesores de 237 centros de enseñanza pública** y se miden **235 variables** y 33 dimensiones de riesgo psicosocial que afectan a su trabajo como docentes.



**Resultados del estudio CISNEROS IX sobre Riesgos Psicosociales  
en los profesores de la enseñanza pública de la Comunidad de Madrid**

### 3. El mobbing o acoso psicológico en el trabajo

#### 3.1. Definición de mobbing

El concepto de mobbing, traducido de manera correcta al castellano como acoso psicológico y no “acoso moral” (deberíamos decir inmoral en todo caso), posee un sustrato ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral.

En el año 2001, y con ocasión de la publicación en España por nuestra parte del primer libro monográfico sobre Mobbing o Acoso psicológico en el trabajo : “Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” y la presencia en la sesión del Senado de 19 de Junio de 2001 que aprobó por unanimidad una resolución sobre acoso psicológico, definíamos el mobbing como:

“el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

El objetivo de la práctica del mobbing es “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, caos, desorganización, urgencia, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc-...) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas” (Piñuel 2001)

Los **tres criterios diagnósticos** más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de Mobbing son:

- la existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas por la Investigación como tales.
- la duración del hostigamiento como algo que se presenta a lo largo de un período y por lo tanto que no responde a una acción puntual o esporádica. Se entiende que como mínimo a lo largo de más de 6 meses.
- La repetición de las conductas de hostigamiento o frecuencia de los comportamientos de hostigamiento por lo menos semanal. (una vez o más a la semana)

La concurrencia de estas tres características acreditan la existencia de un trabajador sometido a un cuadro de Acoso Psicológico en el trabajo o Mobbing.

La adscripción de un trabajador al grupo de víctimas de acoso debe después matizarse en relación al número de conductas de Mobbing que padece y a la duración (antigüedad) de las agresiones. Ello proporciona diferentes índices de gravedad en el pronóstico de cada uno de los casos.

### **3.2. Diagnóstico diferencial del acoso psicológico en el trabajo.**

La enorme divulgación mediática del problema del acoso psicológico en el trabajo puede llevar al error de trivializar o banalizar este problema pasándose de una situación en la que el mobbing era clandestino, a otra en la que cualquier desencuentro o conflicto pudiera ser entendido como un caso de Mobbing. Para evitar esto es necesario proceder con el mayor rigor a establecer las diferencias entre diferentes situaciones y casos en la vida de las organizaciones.

El acoso psicológico no debe ser evaluado sin más como un simple conflicto.

Tampoco es un comportamiento casual o accidental sino que busca obtener un efecto perverso: la destrucción, el sometimiento o la exclusión de un trabajador

Los conflictos puntuales o los desencuentros son parte de las relaciones humanas y no son situaciones de acoso psicológico. Sin embargo suele ser el escalamiento de un conflicto en el tiempo sin una gestión proactiva la que puede llevar a casos de mobbing.

El mobbing no debe confundirse con fenómenos comunes y frecuentes en el trabajo entre personas como pueden ser los siguientes:

- tener un mal día en la oficina
- tener un jefe o compañero un poco "quisquilloso"
- tener una "bronca" puntual con algún compañero o jefe
- tener una temporada de mucho trabajo
- estar estresado
- trabajar en un ambiente enrarecido o conflictivo
- tener un conflicto, una discusión, un desencuentro puntual

El mobbing por el contrario se manifiesta por un comportamiento de persecución continuado y persistente que se materializa en:

- intentar someter o eliminar a una persona de su puesto de trabajo usando maquinaciones contra ella
- desestabilizar emocionalmente a una persona mediante todo tipo de estrategias buscando que esta "explote"
- atacar sistemáticamente a una persona criticando destructivamente cuanto realiza en su trabajo
- maltratar verbalmente a una persona mediante amenazas o gritos o insultos para minarla psicológicamente atacando su dignidad
- deteriorar deliberadamente el rendimiento laboral de una persona
- hostigar sistemáticamente a una persona mediante acusaciones falsas acerca de su trabajo
- inducir intencionalmente a una persona a cometer errores
- destruir la reputación personal o profesional de una persona mediante calumnias o el despliegue de rumores falsos
- forzar a una persona a un abandono prematuro o ilícito de su puesto de trabajo mediante coacciones o amenazas
- destruir la salud física o psicológica minando la autoestima y la confianza en si misma de una persona
- aislar a una persona y reducir sus posibilidades de expresarse o de comunicarse con sus jefes o compañeros de trabajo
- sobrecargar de trabajo a una persona de manera sistemática abrumándola evitando que pueda recuperarse o descansar
- reducir los plazos de ejecución de las tareas para forzarla al fracaso en los objetivos planteados

- dejar a una persona sin nada que hacer, a pesar de haber trabajado para ella, para desestabilizarla y acusarla después de falta de rendimiento o pereza
- alterar el entorno laboral social de la persona, envenenando a los compañeros de trabajo contra ella mediante técnicas de manipulación social.

El diagnóstico de mobbing no queda establecido por la mera “sensación” de la víctima de estar siendo acosada sino por la existencia de comportamientos reales de hostigamiento que se repiten y se prolongan en el tiempo contra ella. La verificación de la existencia de estos comportamientos de acoso suele corroborar la versión de lo que la víctima refiere.

### **3.3. Modalidades y fases del Mobbing**

La palabra acoso, presenta la misma raíz que acuso. El termino “accusatio”, del latín “ad causam” nos remite a las “acusaciones” cuyo papel es central en los comportamientos de mobbing.

No importa lo que haga el trabajador víctima de este proceso, siempre todo está mal, su desempeño es siempre deficitario. Todo termina dramatizándose y globalizándose a un supuesto mal desempeño laboral.

Para conseguirlo, se van a tomar pequeños errores, nimiedades que no importan realmente para la valoración y el desempeño del trabajo como argumentos para hostigar y fustigar a la persona. A este trabajador se le va a atribuir no solo un desempeño negativo, sino una mala actitud, una mala intención e incluso una perversidad intrínseca de todos sus comportamientos en la organización.

Poco a poco, la persona va a tener también evidencia de que las acusaciones que están profiriendo contra ella tienen alguna base objetiva; el desempeño de la propia víctima va a estar alterado a la baja por el mobbing, y esto le devuelve un feedback negativo que efectivamente muestra que tienen razón aquellos que la acusan.

La víctima de mobbing suele terminar creyendo que efectivamente es una mala trabajadora, e incluso que es una mala persona desarrollando sentimientos de culpa y baja autoestima.

El mobbing no se termina en el mero desempeño. Los ataques avanzan y se desarrollan incluso en la esfera personal, atacando sobre todo al autoconcepto que tiene la persona de sí misma.

Así es como un trabajador inicialmente válido o incluso brillante, pasa a ser una sombra de lo que fue. Se transforma en un trabajador que piensa que todo lo hace mal, que piensa que verdaderamente es un desastre, y que tienen razón aquellos que lo acusan de que todo cuanto hace en su trabajo está mal. Por tanto, comienza a tener un pésimo concepto de sí mismo que le produce ante las nuevas acusaciones la paralización y que le genera un daño psicológico a medio o largo plazo.

El objetivo habitual de este proceso es destruir su desempeño para inducir o facilitar su salida, abandono o exclusión de la organización. Pero también a veces el mobbing se dirige a crear un ambiente de terror o miedo que paraliza a los trabajadores a la hora de reivindicar sus derechos sometiéndolos a un entorno laboral psicosocialmente tóxico de características feudales.

El curso de los casos de acoso psicológico en el trabajo suele revestir un carácter repetitivo con pocas variaciones en cuanto a sus fases. Siendo como es una manifestación emergente de un tipo de sistema organizativo tóxico, el mobbing presenta un patrón de evolución bastante fijo que sigue sorprendiendo a víctimas y terapeutas.

El mobbing sigue habitualmente una secuencia típica de cinco fases cuya duración puede ser variable en función de la idiosincrasia propia de cada uno de los casos:

Fase 1 Incidentes críticos

Fase 2 Acoso y estigmatización

Fase 3 Intervención de la Dirección

Fase 4 Solicitud de ayuda y diagnóstico incorrecto

Fase 5 Salida o expulsión

### **1. Fase de Incidentes críticos**

El mobbing suele venir precedido de situaciones y relaciones personales altamente positivas entre víctima y hostigador. Esto lleva a una gran confusión a la víctima. La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una diferencia de opiniones, un malentendido, un desencuentro que en un momento determinado adquiere mayor proporción, escalando rápidamente. Esta primera fase no constituye propiamente acoso psicológico y suele durar muy poco tiempo.

## **2. Fase de acoso y estigmatización**

En esta fase la persona que ha sido “elegida” es objeto de una focalización. Se trata de señalarla a ella y solo a ella como alguien que merece los ataques de que va a ser objeto. No suele resultar extraño que comience aquí un periodo de “satanización” que intenta proponer a la persona como malvada, pérfida, malintencionada, torpe, etc... En esta fase, el acoso se desarrolla mediante comportamientos de hostilidad repetidos que en otro contexto distinto no revestirían mayor importancia ni implicarían agresión ni intentos de excluir o de deshacerse de alguien. Se señala al trabajador objetivo como una persona “especialmente” torpe, incapaz o malintencionada. A veces se decretan contra ella medidas que la estigmatizan o señalan frente a los demás trabajadores:

- Prohibiciones de acceder a determinados lugares o de usar herramientas o equipamientos que no afectan nada más que a ellos.
- Emisión de mensajes, órdenes o instrucciones de no hablar o no relacionarse con el trabajador.
- Difusión de chismes, leyendas negras o calumnias.
- Maltrato o humillación hacia la persona con vistas a hacerla aparecer como indigna de respeto o de consideración humana,
- Instigación a que otros trabajadores emulen al hostigador-instigador en el maltrato.

Una vez que se hace perder el respeto a la dignidad del trabajador, todo es más fácil, sobre todo si éste no hace nada por defenderse o hacer frente. La trivialización de un maltrato focalizado en ese trabajador va a ir animando a otros trabajadores a sumarse al linchamiento hábilmente organizado e incentivado por el instigador.

Estos comportamientos no pueden considerarse como casuales, a la vista de la continuidad, la frecuencia, y la focalización con que se ejercitan contra la víctima. A pesar de ello, los intentos de los hostigadores por hacerlos pasar como insignificantes o incluso anodinos suelen ser casi siempre exitosos.

Se trata de comportamientos que presentan una intencionalidad perversa y nacen de un proceso de intención persistente y recurrente contra una persona que se materializa en la decisión de “ir a por ella”. El comportamiento se dirige a perjudicar, castigar, minar psicológicamente y aterrorizar al trabajador usando contra él un tipo de manipulación agresiva que pretende su exclusión.

En esta fase comienzan a aparecer una serie de secuelas psíquicas que interfieren con el desempeño laboral afectándolo y modificándolo a la baja.

El trabajador entra en confusión, encontrando por primera vez una evidencia de que los acusaciones y las críticas destructivas de que es objeto tiene una verificación en un pobre desempeño laboral. La inseguridad genera lentitud, e incrementa los errores y fallos.

Los fallos de memoria así como los problemas de concentración le dan a la víctima una percepción equivocada y “ad hoc” de que efectivamente tienen razón quienes la critican y hostigan. De ahí a la aceptación de la culpabilidad no media un paso.

El envenenamiento de las relaciones con los demás, hábilmente orquestado por el hostigador-instigador, así como los incidentes críticos en forma de “broncas”, malentendidos, “encontronazos” y choques con compañeros, clientes, jefes, etc... tienen origen en la irritabilidad de la víctima que es a su vez el efecto de la frustración por las agresiones sutiles que recibe. Sin embargo se van a presentar estas secuelas del hostigamiento como una evidencia de que existe una mala actitud o incluso un problema psicológico previo en la víctima.

Con ello, los agresores suelen presentar el efecto del mobbing que han generado ellos mismos como la causa del mismo, aduciendo que lo único que le ocurre a la víctima es que está resultando víctima de su propio mal desempeño laboral, de su mala relación humana con los demás, de su mala disposición al trabajo o de sus problemas psicológicos previos.

Este proceso de estigmatización termina consiguiendo su propósito de presentar a la víctima ante la opinión pública como torpe, incapaz, malintencionada, o desequilibrada psicológicamente. Con ello se le hace aparecer como merecedora del castigo que recibe. Se consigue además que las víctimas entren en una fase de confusión y de inculpación que es el antecedente de la indefensión con que viven el mobbing y que explica la paralización ante el acoso que padecen.

### **3. Fase de Intervención de la dirección**

Es muy frecuente que las víctimas de mobbing cumplan un papel muy “saludable” para algunas organizaciones “tóxicas” como chivos expiatorios. Con ello, las situaciones de caos, desorganización, crisis, antagonismos personales, competitividad, luchas o guerras internas, ofrecen un lapso de paz o tregua en el que todos pueden unirse “contra” la víctima de mobbing.

Se explica entonces el fenómeno conocido como cadáveres en el armario que consiste en que allí dónde hay una víctima de mobbing, encontramos anteriormente otras, que en



otras épocas han cumplido el mismo papel como chivos expiatorios, acreditándose así un funcionamiento histórico verdaderamente patológico de la organización en cuestión. Cuando los casos de acoso psicológico llegan al paroxismo, el entorno de la víctima suele reclamar casi unánimemente la búsqueda de una solución traumática para la víctima que resuelva, cortando por lo sano, el problema.

Se produce entonces la intervención de la línea jerárquica, que hace que se convierta el caso de mobbing en el caso de la víctima acosada, y no en el caso del acosador o acosadores. Ello se explica gracias al proceso de estigmatización de la víctima, anterior a la intervención de la dirección. Con la satanización de la víctima, la percepción común es que es ella misma, y no el acosador, la culpable de toda la situación que se ha generado.

La línea jerárquica suele cerrar filas y tiende a aceptar y a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados malévolamente por el acosador desde las primeras fases.

En el sector privado es muy frecuente intentar terminar rápidamente con el “problema”, “dando carpetazo” lo que suele significar dar por terminada la relación laboral con la persona acosada. En el sector público la dirección intenta la apertura de expediente, la sanción o el traslado forzoso de la víctima.

En muy pocas ocasiones las medidas contempladas afectan a los agresores, frecuentemente instalados en un determinado statu quo que los protege o los hace “intocables”.

En ambos casos, el resultado práctico suele consistir en el atropello de los derechos de quien es la víctima del acoso y en la consolidación, perversa para el futuro de la organización, de quienes acosan a otros y hacen de ello una herramienta de management o de promoción personal.

La investigación del caso por parte de la dirección suele completar la estigmatización como «oveja negra» del trabajador afectado debido a que los canales que utiliza la propia dirección para informarse del caso suelen estar afectados e “infectados” por la propia acción en que la estigmatización consiste.

El mecanismo psicológico conocido como «error básico en la atribución», es la causa de porqué compañeros, jefes y directivos tienden a buscar la explicación de la situación de hostigamiento en supuestas características individuales de las víctimas, en lugar de buscar intervenir sobre los factores de un entorno organizativo tóxico (ausencia de gestión del conflicto, mala organización del trabajo, competitividad interna, ausencia de

valores, inadecuación del tipo de tarea, pobreza de liderazgo, cargas laborales inadecuadas, caos, etc.).

Los departamentos de recursos humanos de las empresas, habitualmente poco informados y menos aún formados sobre la incidencia del mobbing y sobre cómo operan de forma concreta, estos mecanismos perversos, incurren en el mismo error atribucional, facilitándose de este modo la adopción de la solución limpia, barata y rápida de «cortar por lo sano» excluyendo al trabajador que resulta doblemente víctima.

#### **4. Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto**

Es muy infrecuente que en las primeras fases de acoso la víctima solicite ayuda psicológica por desconocer lo que le ocurre o atribuirlo a otras causas.

Cuando esta solicitud se produce, el daño suele estar ya instalado y la persona suele estar de baja debido a las diferentes enfermedades que puede ocasionar el mobbing.

Hasta hace poco la intervención especializada con las víctimas de psicólogos y psiquiatras, tenía muchas posibilidades de ofrecer un diagnóstico incorrecto debido a que son aún muy pocos los especialistas formados en el tratamiento de un problema que tiene su origen en la propia organización en la que trabaja el paciente, y no en su personalidad o en factores psicológicos constitucionales previos.

La víctima de acoso suele recibir de su médico de empresa, médico de cabecera, o del propio servicio de salud mental una serie de diagnósticos erróneos, o sólo parcialmente correctos que incrementan su confusión y sufrimiento al hacerle sentirse responsable de su propio acoso psicológico, victimizándolo. Los diagnósticos habitualmente realizados sobre los casos de mobbing suelen ser los siguientes:

- estrés laboral (debido al estrés postraumático- ver punto 4.7 -que suelen presentar);
- depresión (debido a la indefensión generada por el acoso continuado y la consiguiente distimia (alteración a la baja del estado de ánimo));
- burnout (debido al estrés, la distimia producida y a los sectores de actividad laboral en que el burnout se presenta);
- personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia);
- maníaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos en el estado de ánimo);
- desajustes de personalidad (debido a las alteraciones y cambios en la personalidad que suele provocar el acoso);
- neurosis (debido a la falta de ajuste general);
- trastornos por ansiedad generalizada;

- ataques de pánico.
- déficits en habilidades sociales

Estos diagnósticos son incorrectos en la medida en que olvidan o restan importancia explicativa a los aspectos situacionales laborales tóxicos que los están causando y que tienen su origen en una agresión externa, continuada y mantenida, y no en una fragilidad psicológica de la víctima. Estos diagnósticos clínicos no suelen verificar la existencia de comportamientos de hostigamiento en el ámbito del trabajo del paciente.

A esto puede añadirse el efecto perverso sobre la salud psíquica de la víctima de ciertas “terapias positivas” de corte “culpabilizador” que no hacen sino cargar las tintas sobre el papel “protagonista” que la víctima tiene en la “fabricación de su propio mal”.

Si la información de que la víctima recibe algún tipo de tratamiento psicológico llega a la organización, ello puede servir para estigmatizarla aún más, reforzando en la opinión pública la idea de que se trata de una “personalidad patológica”. A ello coopera el “error básico de atribución”. Se refuerza así el proceso de estigmatización iniciado contra la víctima, a la que se atribuye la responsabilidad de causarlo todo debido a sus «problemas psicológicos». Todos quedan tranquilos puesto que “la víctima tiene la culpa de lo que le ocurre”.

La imagen pública, la reputación, así como la carrera profesional de la persona puede verse dinamitada o destruida de manera irremediable.

### **5. Fase de salida o expulsión de la organización**

Al llegar este punto todo está dispuesto para que la víctima sea lanzada, excluida, o expulsada de su lugar del trabajo.

La salida de la organización del trabajador afectado por el acoso psicológico se ha ido facilitando cuando previamente no existían ni se daban causas por las que prescindir de él.

En determinados grupos de edad, la situación de salida de la organización aboca al trabajador a una situación de paro prolongado o definitivo casi seguro.

Muchas víctimas, al no poder resistir la situación límite del acoso psicológico sobre ellas, mal diagnosticadas y desasistidas por los especialistas, aisladas y estigmatizadas por su entorno profesional y social, y viéndose sin otra opción profesional interna, deciden terminar con la relación laboral por sí mismas y abandonan su trabajo, con tal de escapar del campo de concentración en el que viven.

Si la víctima pertenece a la administración pública, suele pedir un traslado que le perjudica, o bien suele solicitar directamente una excedencia voluntaria. Algunos casos extremos de mobbing abandonan para siempre la función pública.

Las víctimas que deciden resistir sin abandonar su lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso que padecen, entran en la indefensión y generan una espiral de bajas laborales crecientes, incrementándose de forma significativa la probabilidad de ser despedidas por una baja productividad o por sus reiteradas ausencias del trabajo.

Resulta preocupante y doloroso observar que para la mayoría de las personas que atraviesan un problema de acoso psicológico en el trabajo, la situación desemboca a medio plazo en una salida de la organización o en un desplazamiento que se opera de manera más o menos traumática para la víctima.

### **3.4. Porqué se practica Mobbing en las organizaciones**

Las razones de los agresores para desencadenar el mobbing son variadas. La explicación común a la mayoría de los casos reside en que el trabajador que resulta objeto de mobbing es o se ha convertido en alguien que, por alguna razón, resulta amenazante para la persona o grupo que le hostiga.

El origen del término “mobbing” en la etología describe la reacción defensiva de hostigamiento de un grupo de animales más débiles que atacan en grupo a un animal de mayor envergadura por el que se sienten amenazados.

El factor más frecuentemente aducido en los estudios Cisneros por quienes padecen acoso psicológico en el trabajo son los celos por una competencia o capacidad profesional extraordinaria.

La víctima suele ser envidiada por la aceptación o el aprecio que despierta entre sus compañeros, subordinados, jefes, pacientes o clientes, por su don de gentes, por evaluaciones positivas o felicitaciones recibidas por su trabajo.

El mobbing puede desencadenarse también por no haberse dejado el trabajador manipular por otros, o por no ser “de la cuerda de” quienes manejan el statu quo en esa organización o sencillamente por no haber incurrido en el servilismo o la ciega sumisión.

En ambientes laborales penetrados por facciones, grupos de interés, camarillas de poder, “mandarinatos”, etc.. el mobbing suele consistir en exterminar laboralmente a aquel o

aquellos adversarios irreductibles que no se dejan comprometer o comprar y que resultan amenazantes para los manejos de aquellos.

En ocasiones el trabajador puede llegar a ser objeto de hostigamiento por disfrutar de situaciones personales, o familiares positivas que son envidiables por otros que pueden carecer de ellas.

Otra causa que desencadena un proceso de mobbing, especialmente cuando la víctima es una mujer, es que la víctima no haya aceptado solicitudes de tipo sexual en casos de acoso sexual.

También se presenta frecuentemente el hecho diferencial como causa de mobbing. Los trabajadores que presentan algunas características que les hacen distintos de la mayor parte de los demás trabajadores. Así ser diferentes en edad, cualificación, nivel de idiomas, experiencia laboral, sexo, costumbres, etc... suele significar la persecución del desviante del grupo mayoritario.

Estas diferencias suelen utilizarse para culpabilizar y satanizar al trabajador que en un momento dado está listo para cargar con la culpa de todo lo que sale mal en un determinado entorno laboral. Se trata del conocido fenómeno de chivo expiatorio. Con ello se consigue distraer la atención de otros problemas o situaciones de la organización, camuflándolas.

Otra explicación muy frecuente es la de dar un escarmiento y hacer que otros trabajadores queden impresionados por el poder discrecional de hostigar y dañar que tienen algunos en la organización. Se trata de hacer cundir el terror laboral entre otros trabajadores que habrán de cerrar filas presas del miedo de lo que les podría ocurrir de no someterse a los dictados de la persona o grupo que hostiga.

### **3.5. Quiénes son los autores del mobbing**

El acoso psicológico requiere uno o varios agresores, que trabajan al abrigo de algunas características organizativas que les permiten cierta impunidad o margen de actuación.

Existen, eso si, numerosas características organizativas que facilitan e incrementan la probabilidad de que suceda el mobbing. Se trata de características organizativas psicosocialmente tóxicas.

Es cierto que en muchas ocasiones se proporcionan instrucciones específicas por parte de personas de elevado nivel jerárquico para proceder al hostigamiento contra un

trabajador. En este caso quien practica el mobbing como instigador y último responsable es la persona que decreta esta persecución (independientemente de su nivel o puesto) y no la organización en la que estos hechos se producen.

Así es como a veces se pretende destruir la resistencia de la víctima para forzarla o coaccionarla a abandonar su trabajo ahorrándose así la organización una indemnización por un despido improcedente que resulta onerosa. Para ello hay que deteriorar su desempeño o rendimiento mediante trampas y la desestabilización psicológica, creándose así argumentos, inexistentes anteriormente, para utilizarse en el posterior despido como es la falta de rendimiento, baja productividad, comisión de errores, absentismo, o incluso los propios comportamientos erráticos de la víctima producto de la desestabilización a la que se le ha llevado.

En algunos casos se trata de coaccionar a la víctima para que acepte renunciar a derechos reconocidos y tutelados. Entre las situaciones habituales por esta causa figuran:

- forzarle a un cambio de turno de trabajo o de puesto de trabajo
- forzarle a aceptar unas condiciones determinadas para jubilarse anticipadamente
- forzarle a aceptar una reducción de su salario o de sus condiciones retributivas contractuales
- coaccionarle para que renuncie al ejercicio o a la defensa jurídica de un derecho que le corresponde
- forzarle a que solicite una excedencia o un traslado a otro centro de trabajo

Las técnicas para minar y destruir psicológicamente al trabajador son variadas y desgraciadamente a veces muy creativas. Tienen en común que con ellas se intenta agobiar, calumniar, atacar el trabajo, las convicciones, la vida privada, de la víctima, ninguneando, aislando, maltratando, estigmatizando, amenazando, etc...

En una palabra, quien hostiga trata de destruir la confianza en sí mismo, y la autoestima, y afectar así al desempeño laboral, hasta entonces aceptable, o incluso positivo, reduciéndolo. Con ello se consigue eliminar la empleabilidad del trabajador, o su capacidad de ser útil y empleable para la organización.

Debido a que esta destrucción se produce a pesar de la obligación legalmente asignada a la organización de velar por la salud del trabajador, resulta lógico derivar una responsabilidad por hechos que se han cometido en su seno.

**Tabla Descripción del acosador por parte de las víctimas  
(Piñuel 2001)**

Capacidad de simulación Falsa seducción Mentira compulsiva Capacidad de manipulación y distorsión Envidia y celos profesionales Ausencia de modales o educación Doble personalidad (Jekyll y Hyde) Dificultad para tolerar la ambigüedad Ausencia total de empatía Incapacidad para afrontar el fracaso Oportunismo y conveniencia Falta de criterio personal Ausencia de dinamismo	Autoritarismo Ausencia de sentido de culpa o remordimientos Trivialización Egoísmo Falta de juicio o de ecuanimidad Ausencia de la capacidad de escucha Rigidez Indecisión Mediocridad profesional Personalidad controladora Inconsistencia Falta de transparencia Interferencia en el trabajo de otros	Arrogancia Imposición Hechos consumados Paternalismo Necesidad de quedar por encima Actitud "sabelotodo" Incapacidad de cooperar Paranoia Incapacidad para comunicar Lenguaje rudo e insultante Evasividad Incapacidad para el trabajo en equipo Ausencia de sentido del humor
---	---	--

Señalar a la institución como responsable del mobbing evita la asignación de responsabilidad individual en los hechos y es fuente de impunidad para los verdaderos agresores, frecuentemente personalidades violentas o alteradas, camufladas bajo el aparente velo del servicio a la institución o de la obediencia debida.

### **3.6. Las víctimas de Mobbing**

Se suele acusar falsamente a las víctimas de mobbing por parte de los hostigadores de todo tipo de graves incumplimientos, maldades, defectos, vicios, inmoralidades, faltas de ética y problemas de personalidad, para hacerlas merecedoras del hostigamiento y encubrir así comportamientos agresores, y tendencias psicopáticas.

En todos los casos las perversas acusaciones que se dirigen a las víctimas referidas a su mala actitud, su desempeño deficitario, e incluso su mala intención, se enmarcan en un proceso de "caza de brujas" que pretende ocultar la verdadera intención violenta del acosador, camuflando sus características psicológicas patológicas y distrayéndose así la atención de otros problemas organizativos que interesa hacer pasar desapercibidos.

La víctima de mobbing, cuando cae en la cuenta de lo que le ocurre sabe bien en qué consiste este tipo de juego perverso. Cuanto más se defiende de esas acusaciones, más confirma la versión del acosador.

A pesar de ello son pocas las personas afectadas que han podido sustraerse a formularse la "pregunta del Millón" que se suelen hacer tarde o temprano todas las víctimas de

estas agresiones. La pregunta es : ¿Qué he hecho yo para merecer esto? ¿Porqué me hacen esto a mí?

La persona que recibe este bombardeo psicológico padece una enorme confusión que procede del hecho de que el autoanálisis repetido de su comportamiento y de sus actitudes no le da cuenta cabal de porqué se la hostiga. No encuentra base suficiente para que se la acose de ese modo.

La persistencia de este estado de confusión explica porqué los trabajadores afectados tardan entre 15 y 18 meses de media en caer en la cuenta de lo que les ocurre, y porqué se producen la paralización y la indefensión inicialmente.

En los anteriores barómetros Cisneros preguntamos a las víctimas acerca de cómo se explican que fueran elegidas como objetivos del hostigamiento suelen proporcionarnos las siguientes causas:

- porque se resistieron a ser manipuladas por el acosador, a diferencia de otros compañeros que no ofrecieron resistencia;
- porque no cayeron en el servilismo o la sumisión (ser un «sí señor»);
- porque despertaron los celos del acosador, debido a una competencia laboral extraordinaria;
- por la envidia suscitada debido a sus habilidades sociales (simpatía, don de gentes, actitud positiva, aprecio y reconocimiento por parte de los demás);
- por “tirar de la manta” en temas mantenidos ocultos de manera irregular o ilegal, o bien por no haber aceptado participar en «enjuagues», y ello desencadenó las represalias del acosador;
- por la personalidad «enfermiza», (psicopática, narcisista o paranoica) y del acosador;
- por haber despertado los celos en otros debido a su situación personal o familiar feliz, que el acosador no tenía o había perdido, o a la que se había visto forzado a renunciar supuestamente por el trabajo.
- por no haber transigido a chantajes o demandas sexuales
- por ser diferentes en alguna característica significativa a la mayoría de los demás trabajadores

La "respuesta a la pregunta del Millón" es que no se trata de algo que la persona haya hecho, sino más bien de “algo que **no** ha hecho”: no ser sumiso, no ser servil, no dejarse manipular, no transigir con la mentira o los enjuagues, no mirar hacia otro lado ante la



corrupción o los desmanes, no dejarse avasallar sexualmente, no ser un mediocre profesional, no ser igual que los demás, etc...

La víctima de mobbing no ha hecho nada que justifique que se le hostigue. El acoso psicológico es por si mismo un comportamiento injustificable.

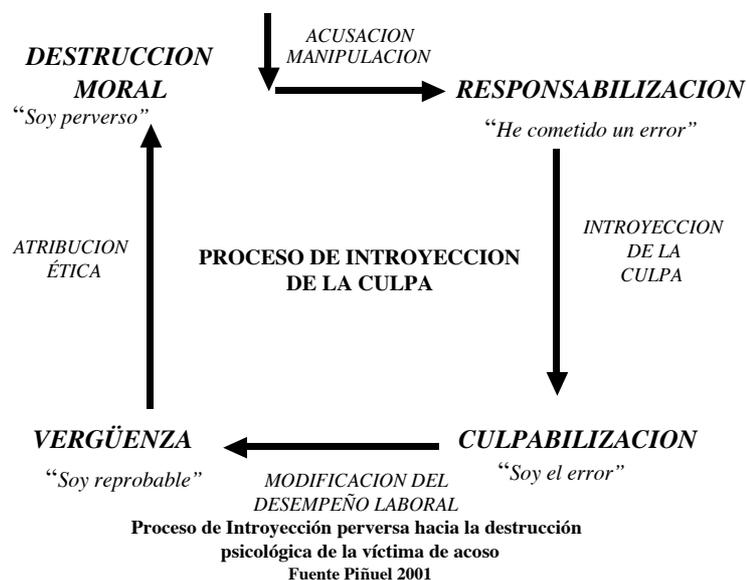
La pregunta que se hacen las víctimas, ¿Qué he hecho yo para merecer el mobbing?, busca la responsabilidad del mobbing allí donde no se puede encontrar: en la víctima en lugar de en el agresor.

Siendo el mobbing un comportamiento injustificado e injustificable, la víctima resulta ser siempre inocente.

El daño inferido a la víctima es enorme. Más de la mitad de las personas acosadas psicológicamente manifiestan secuelas psicológicas y o físicas que les ha producido el mobbing. La víctima de las agresiones va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducir a baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacitación permanente.

La calidad del trabajo y la eficacia de la víctima se ven alteradas a la baja, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta por su falta de productividad o los comportamientos erráticos que el daño psicológico y físico le produce.



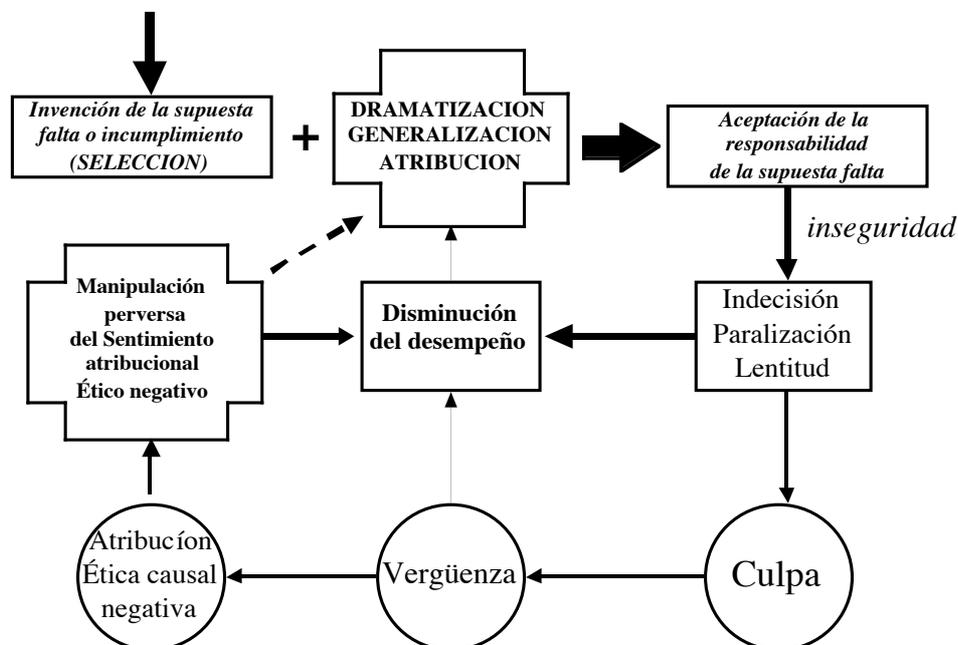
Los problemas de salud de la víctima tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que suelen llevar a la baja laboral del acosado.

A partir de ahí el absentismo, las interferencias de una mala salud, la falta de concentración, las alteraciones de la personalidad por el daño generado, son razones que se aducirán añadiéndose a la natural maledicencia contra la víctima.

Así es como la persona víctima de mobbing recibe la evidencia de que los mensajes acusatorios de los hostigadores tienen alguna entidad real. Se desarrollan sentimientos de culpa, indefensión y la persona queda paralizada ante el hostigamiento que recibe.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

La víctima sufre una desestabilización grave y alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relación social y de pareja que no existían anteriormente. También estos nuevos problemas que ha generado el acoso se utilizarán para establecer “ad hoc” la causa de lo que le ocurre a la persona.



**Introyección n** : autoatribuciones  
 - mal trabajador  
 - mal profesional  
 - maldad intrínseca  
 - Intento perjudicar a la empresa, su imagen, sus clientes, etc...

Proceso de manipulación del acosador hacia la Introyección de la Víctima

**Fuente : Piñuel 2001**

La frustración e indefensión en su núcleo familiar y social cercano se manifiesta en la agresividad con la propia familia (a veces puede traducirse en violencia doméstica con los hijos o el cónyuge). Se produce asimismo un aumento de la conflictividad en el ambiente familiar con tensión, incidentes, y discusiones continuados. Algunos investigadores han relacionado con el mobbing un incremento en las enfermedades de los hijos de las víctimas.

En el ámbito social, se produce el retraimiento de la víctima hacia sus familiares y amigos, debido a la dificultad para la víctima de contener el malestar o el sufrimiento en las situaciones sociales.



**MECANISMO DE REALIMENTACION DEL  
MIEDO POR LA NO ELABORACION DE LA RESPUESTA  
Fuente Piñuel 2001**

También se produce un efecto de rebote produciéndose el abandono de los amigos y la huida de las personas de su entorno, cansados de los síntomas de estrés postraumático y de la «obsesión» de la víctima por su acoso;

La estigmatización social en los sectores de actividad laboral más próximos reduce la capacidad de empleabilidad de la víctima y por lo tanto empeora la evolución del cuadro de mobbing.

**Tabla Efectos del acoso sobre la salud del trabajador afectado (Piñuel 2001)**

EFFECTOS COGNITIVOS E HIPERREACCIÓN PSÍQUICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olvido y pérdidas de memoria</li> <li>▪ Dificultades para concentrarse</li> <li>▪ Decaimiento/depresión</li> <li>▪ Apatía, falta de iniciativa</li> <li>▪ Irritabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inquietud / nerviosismo / agitación</li> <li>▪ Agresividad / ataques de ira</li> <li>▪ Sentimientos de inseguridad</li> <li>▪ Hipersensibilidad a los retrasos</li> </ul>
SÍNTOMAS PSICOSOMÁTICOS DE ESTRÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesadillas / sueños vívidos</li> <li>▪ Dolores de estómago y abdominales</li> <li>▪ Diarreas / colon irritable</li> <li>▪ Vómitos</li> <li>▪ Náuseas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de apetito</li> <li>▪ Sensación de nudo en la garganta</li> <li>▪ Llanto</li> <li>▪ Aislamiento</li> </ul>
SÍNTOMAS DE DESAJUSTE DEL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores en el pecho</li> <li>▪ Sudoración</li> <li>▪ Sequedad en la boca</li> <li>▪ Palpitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sofocos</li> <li>▪ Sensación de falta de aire</li> <li>▪ Hipertensión / hipotensión arterial neuralmente inducida</li> </ul>
SÍNTOMAS DE DESGASTE FÍSICO PRODUCIDO POR UN ESTRÉS MANTENIDO DURANTE MUCHO TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores de espalda dorsales y lumbares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolores musculares</li> <li>▪ Dolores cervicales</li> </ul>
TRASTORNOS DEL SUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad para conciliar el sueño</li> <li>▪ Sueño interrumpido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despertar Temprano</li> </ul>
CANSANCIO Y DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatiga crónica</li> <li>▪ Flojedad en las piernas</li> <li>▪ Debilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desmayos</li> <li>▪ Temblores</li> </ul>

**Tabla Daños más frecuentes que manifiestan las víctimas de mobbing (Piñuel y Oñate 2002)**

PROBLEMAS DE SALUD	% DE VÍCTIMAS ENCUESTADAS QUE PRESENTAN EL PROBLEMA	PROBLEMAS DE SALUD	% DE VÍCTIMAS ENCUESTADAS QUE PRESENTAN EL PROBLEMA
Dolores de espalda	63	Fatiga crónica	26
Dolores musculares / articulares	55	Palpitaciones / taquicardia	24
Irritabilidad	54	Irritación de la garganta	23
Bajo estado de ánimo, depresividad	48	Pesadillas	21
Dolores de cabeza	48	Sequedad en la boca	20
Dolores en la nuca	48	Sofocos	19
Dificultad para dormirse	47	Diarrea	17
Sueño ligero, interrumpido	44	Aislamiento, retirada social	17
Despertar temprano	44	Mareos	16
Dificultades de concentración	43	Jadeos/dificultad respiratoria	14
Apatía, falta de iniciativa	37	Hipotensión	12
Sentimiento de inseguridad	35	Vértigo, pérdida del equilibrio	11
Llanto, ganas de llorar	35	Temblores	10
Agresividad	33	Dolores en el pecho	10
Problemas de memoria	32	Hipertensión	9
Debilidad general	31	Otros	9
Falta de apetito	31	Vómitos	6
Sensibilidad a los retrasos	30	Fiebre moderada	5
Debilidad en las piernas	30	Ideas suicidas	5
Dolores de estómago	28	Desvanecimiento /desmayos	4

**Tabla Cambios de personalidad tras una situación de acoso (Piñuel 2001)**

NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE OBSESIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud hostil y suspicaz hacia el entorno</li> <li>▪ Sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro</li> <li>▪ Fijación compulsiva en el propio destino en un grado que excede la tolerancia de los que le rodean, provocando su aislamiento y soledad</li> <li>▪ Hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma casi compulsiva</li> </ul>
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE DEPRESIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de vacío y desesperanza (distimia)</li> <li>▪ Incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada</li> <li>▪ Elevado riesgo de presentar conductas adictivas</li> </ul>
NUEVA PERSONALIDAD PREDOMINANTEMENTE RESIGNANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aislamiento social voluntario</li> <li>▪ La víctima no se siente parte de la sociedad</li> <li>▪ La víctima muestra una actitud cínica hacia el mundo</li> </ul>

El perfil de las víctimas de acoso no es en absoluto el de personas cuyas características personales o profesionales puedan explicar y menos aun justificar el acoso que padecen Sin embargo una serie de rasgos aparecen una y otra vez en numerosas monografías. En Piñuel (2001, pp. 116 y ss.) se señalan algunas de estas características:

- Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia. Son personas que, con su actitud noble, denuncian casi de forma permanente que en la organización las cosas no funcionan con la suficiente ética y dignidad para todas las personas.
- Personas autónomas, independientes y con iniciativa. Personas con la madurez psicológica suficiente como para tener independencia de criterio, autonomía de actuación y capacidad para tomar la iniciativa.
- Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional. Poseen grandes conocimientos y se conducen con una elevada calidad profesional, rigor, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo.
- Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos. Poseen habilidades sociales que confieren a la persona una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a las ideas o proyectos que propone o defiende.
- Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo. Personas con una gran capacidad de relación que no dudan ni un instante en colaborar con el resto de compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos.
- Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás. Se trata de personas atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno. Suelen comprometerse en el desarrollo humano y el incremento del bienestar de los demás.
- Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas. Personas contentas, integradas y satisfechas con una vida familiar satisfactoria o con una relación de pareja que funciona.

**Tabla Características y tendencias de las víctimas de Mobbing (Piñuel 2001)**

<i>características</i>		<i>tendencias</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empático</li> <li>• Afectivo</li> <li>• Sensible</li> <li>• Honrado</li> <li>• Digno de confianza</li> <li>• Conciencioso, fiable</li> <li>• Pendiente de las necesidades ajenas</li> <li>• Benévolo, dispuesto a ayudar</li> <li>• Orientado a las personas</li> <li>• Orientado al cliente</li> <li>• Buen relaciones públicas</li> <li>• Constructivo</li> <li>• Popular</li> <li>• Buen organizador</li> <li>• Comprometido en el servicio</li> <li>• Generoso</li> <li>• Deseoso de complacer</li> <li>• Perdona fácilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja a largo plazo</li> <li>• Multitarea (disperso)</li> <li>• Deseo de ser valorado y considerado</li> <li>• Gusto por el trabajo bien hecho</li> <li>• Sociable, conversa fácilmente</li> <li>• Buen humor</li> <li>• Humilde, modesto</li> <li>• Tolerante</li> <li>• Artístico</li> <li>• Creativo, imaginativo</li> <li>• Innovador, lleno de ideas</li> <li>• Intuitivo</li> <li>• Alto sentido de la justicia</li> <li>• Alta conciencia moral, ética</li> <li>• Caritativo</li> <li>• Conciliador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja asertividad</li> <li>• Indecisión, dubitación</li> <li>• Decide lentamente</li> <li>• Necesidad y búsqueda de aprobación</li> <li>• Necesita sentirse valorado</li> <li>• Inclinação a sentirse culpable</li> <li>• Ingenuo</li> <li>• Dependiente</li> <li>• Deferente</li> <li>• Elusivo</li> <li>• Percibido como falto de autoconfianza</li> <li>• Manso</li> <li>• Lloro cuando es injuriado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de persuadir</li> <li>• Tendencia a la desvalorización propia</li> <li>• Considerado</li> <li>• Da respuestas largas a preguntas cortas</li> <li>• Antepone las necesidades de los demás a las propias demasiado frecuentemente</li> <li>• Tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse</li> <li>• Tendencia a compartir y a revelar</li> <li>• Credulidad</li> </ul>

### 3.7. Los daños entre las víctimas de Mobbing

El daño inferido a la víctima es enorme. Más de la mitad de las personas acosadas psicológicamente manifiestan secuelas psicológicas y o físicas que les ha producido el mobbing. La víctima de las agresiones va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducir a baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacitación permanente.

La calidad del trabajo y la eficacia de la víctima se ven alteradas a la baja, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta por su falta de productividad o los comportamientos erráticos que el daño psicológico y físico le produce.

Los problemas de salud de la víctima tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que suelen llevar a la baja laboral del acosado.

A partir de ahí el absentismo, las interferencias de una mala salud, la falta de concentración, las alteraciones de la personalidad por el daño generado, son razones que se aducirán añadiéndose a la natural maledicencia contra la víctima.

Así es como la persona víctima de mobbing recibe la evidencia de que los mensajes acusatorios de los hostigadores tienen alguna entidad real. Se desarrollan sentimientos de culpa, indefensión y la persona queda paralizada ante el hostigamiento que recibe.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

La víctima sufre una desestabilización grave y alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relación social y de pareja que no existían anteriormente. También estos nuevos problemas que ha generado el acoso se utilizarán para establecer “ad hoc” la causa de lo que le ocurre a la persona.

La frustración e indefensión en su núcleo familiar y social cercano se manifiesta en la agresividad con la propia familia (a veces puede traducirse en violencia doméstica con los hijos o el cónyuge). Se produce asimismo un aumento de la conflictividad en el ambiente familiar con tensión, incidentes, y discusiones continuados. Algunos investigadores han relacionado con el mobbing un incremento en las enfermedades de los hijos de las víctimas.

En el ámbito social, se produce el retraimiento de la víctima hacia sus familiares y amigos, debido a la dificultad para la víctima de contener el malestar o el sufrimiento en las situaciones sociales.

También se produce un efecto de rebote produciéndose el abandono de los amigos y la huida de las personas de su entorno, cansados de los síntomas de estrés postraumático y de la «obsesión» de la víctima por su acoso;

La estigmatización social en los sectores de actividad laboral más próximos reduce la capacidad de empleabilidad de la víctima y por lo tanto empeora la evolución del cuadro de mobbing.

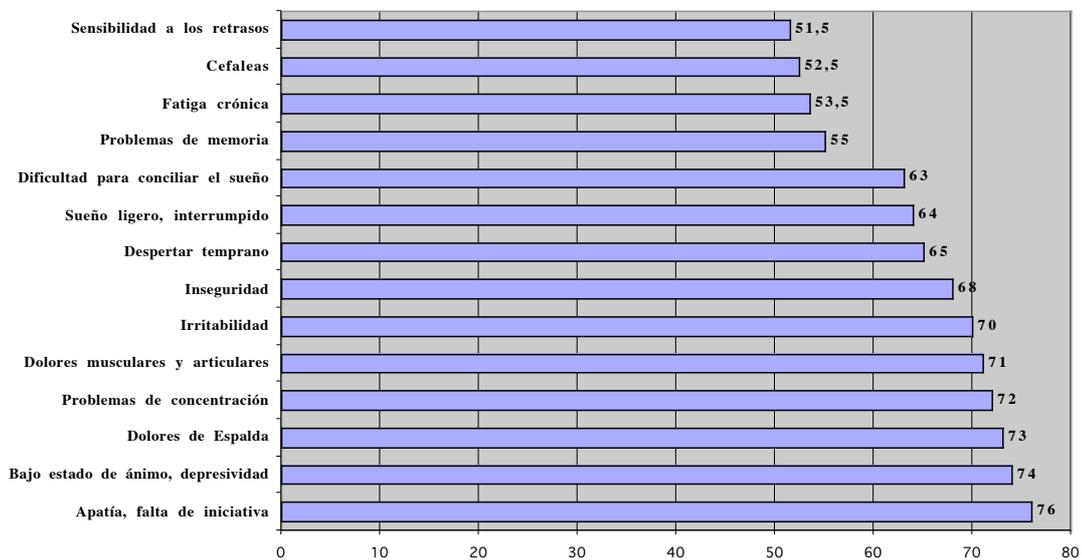
Dependiendo de la fase en que se encuentra cada víctima de acoso psicológico y de la duración e intensidad del mismo puede desarrollar diferentes trastornos psicológicos que no son sino secuelas de una situación laboral tóxica.

En nuestros estudios y en la experiencia en el acompañamiento terapéutico estos son los trastornos que más frecuentemente presentan las víctimas:

- Trastornos de ansiedad generalizada
- Trastornos de pánico
- Depresión
- Síndromes de Estrés Postraumático
- Trastornos de somatización
- Adicciones
- Cambios permanentes en la personalidad

### Sintomatología más frecuente entre las víctimas de Mobbing

Porcentajes superiores al 50 % y significativas: Ji cuadrado  $p < 0,01$



El trabajador que padece mobbing presenta al cabo de un cierto tiempo una serie de síntomas típicos del Síndrome de Estrés Postraumático, cuadro característico de las víctimas de graves ataques a la integridad física o psíquica de una persona.

La diferencia en los casos de mobbing radica en que, así como las víctimas de todas esas situaciones experimentan un único suceso traumático aislado que no se vuelve a dar más, las víctimas del mobbing suelen vivenciar ataques frecuentes y repetidos bajo forma de amenazas, burlas, calumnias, críticas, y acusaciones, que les dejan la sensación de “estar siempre a tiro” del acosador y de no tener vía de escape, salvo la salida siempre más perjudicial de abandonar el trabajo.

Es importante advertir que la manifestación de los síntomas del Síndrome de Estrés Postraumático no siempre ha de darse al mismo tiempo que la situación de mobbing,



pudiéndose desarrollar con posterioridad de meses o incluso años. En estos caso se habla de una aparición demorada del síndrome.

El trabajador al registrar en su memoria el hostigamiento padecido vuelve a revivirlo una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva.

La situación de estrés crónico es para las víctimas de mobbing el efecto de vivir en la continua amenaza por la pérdida del propio trabajo, la destrucción de su carrera profesional, la merma en su salud, la pérdida del sustento económico, y el deterioro de la relación de pareja.

El tiempo que se tarda en salir delante de un síndrome de estrés postraumático puede variar de dos a cuatro años con el tratamiento y la ayuda especializada necesaria.

El síndrome de estrés postraumático hace que las víctimas de mobbing desarrollen una sensación de peligro inminente, inquietud, nerviosismo, un tipo de ansiedad pervasiva con la sensación permanente de que algo terrible va a ocurrir de manera inminente.

Con ello la persona desarrolla una hiperreacción ante todo estímulo ambiental, ante la luz, ante una puerta que se cierra de repente.

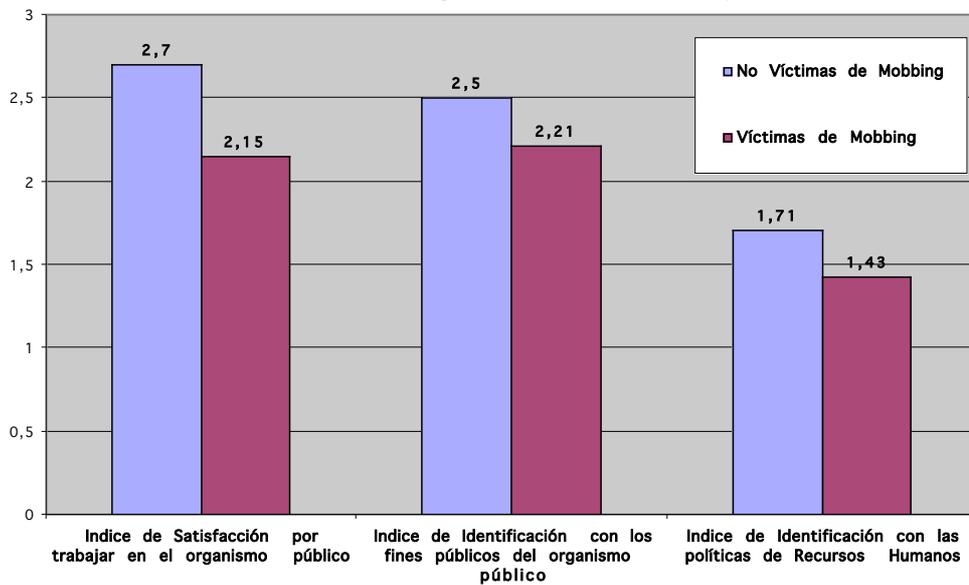
El síndrome de estrés postraumático genera una tremenda irritabilidad que se proyecta de manera inmediata hacia la familia de la víctima. Esta irritabilidad afecta ante todo a las relaciones de pareja.

Asimismo el síndrome de estrés postraumático provoca la hipervigilancia de la víctima. La hipervigilancia cursa con una desconfianza y suspicacia persistentes que pueden llegar a ser confundidos como ya se ha visto con trastornos paranoides.

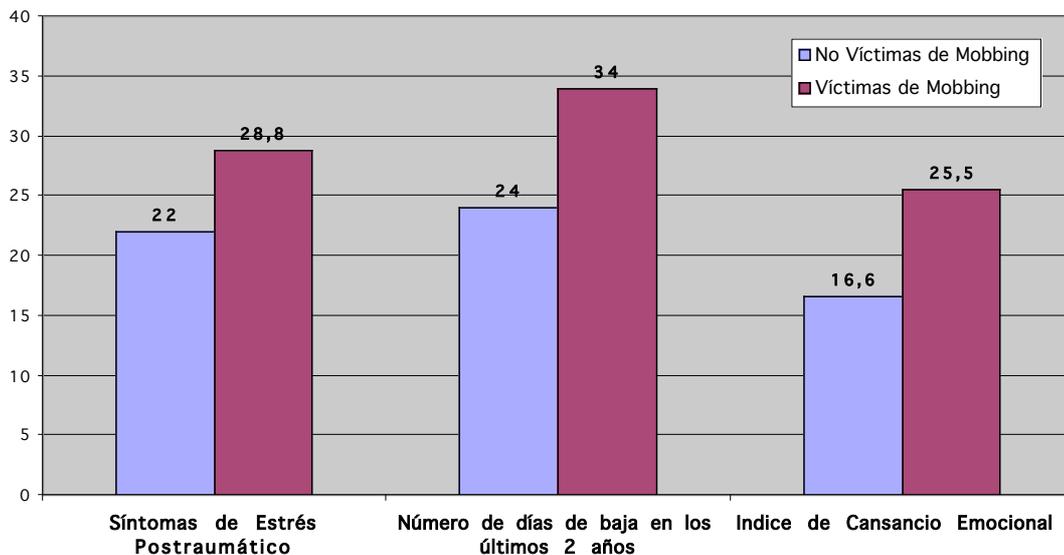
<b>Daños referidos (Medias de los grupos de víctimas y no víctimas) Diferencias estadísticamente significativas mediante F de Snedecor con <math>p &lt; 0,01</math></b>	<b>No Víctimas de Mobbing</b>	<b>Víctimas de Mobbing</b>
Síntomas de Estrés Postraumático	22	28,8
Número de días de baja en los últimos 2 años	24	34
Índice de Cansancio Emocional (media)	16,6	25,5
Índice de Despersonalización en las relaciones (media)	5,5	8,21
Intención de abandonar la profesión (media)	6,84	9,24

Nivel de adhesión y satisfacción en los grupos de víctimas y no víctimas (Medias de los grupos de víctimas y no víctimas estadísticamente significativas mediante F de Snedecor con $p < 0,01$ )	No Víctimas de Mobbing	Víctimas de Mobbing
Índice de Satisfacción por trabajar en el organismo público	2,7	2,15
Índice de Identificación con los fines públicos del organismo público	2,5	2,21
Índice de Identificación con las políticas de Recursos Humanos	1,71	1,43

**Diferencias entre víctimas y no víctimas de MOBBING**  
(Diferencias significativas F de Snedecor  $p < 0,01$ )



**Diferencias entre víctimas y no víctimas de MOBBING**  
(Diferencias significativas F de Snedecor  $p < 0,01$ )



Se aprecia como según aumenta el número de comportamientos de acoso que el trabajador recibe van incrementándose los índices de la sintomatología clínica del Síndrome de Estrés postraumático.

Se observan diferencias significativas entre las medias de los grupos de víctimas y no víctimas respecto a la sintomatología clínica del Síndrome de Estrés postraumático, en el número de días de baja en los últimos dos años así como en los índices de Cansancio Emocional.

	Intención de abandonar la profesión
No padecen Mobbing	6,85
Mobbing Hasta 2 comportamientos	8,81
Mobbing Hasta 6 comportamientos	9,33
Mobbing Hasta 10 comportamientos	9,41
Mobbing hasta 15 comportamientos	9,91
Mobbing Más de 16 comportamientos	10,29

	Estrés Postraumático
No padecen Mobbing	22,01
Mobbing Hasta 2 comportamientos	25,75
Mobbing Hasta 6 comportamientos	28,65
Mobbing Hasta 10 comportamientos	30,23
Mobbing hasta 15 comportamientos	35,21
Mobbing Más de 16 comportamientos	36,45

	Promedio de días de baja (en los últimos 2 años)
No padecen Mobbing	24
Mobbing Hasta 2 comportamientos	30
Mobbing Hasta 6 comportamientos	24
Mobbing Hasta 10 comportamientos	41
Mobbing hasta 15 comportamientos	62
Mobbing Más de 16 comportamientos	47

	Realización profesional	Cansancio Emocional	Despersonalización
No padecen Mobbing	26,4	16,6	5,5
Mobbing Hasta 2 comportamientos	25,4	23	7
Mobbing Hasta 6 comportamientos	24,7	26,5	9,5
Mobbing Hasta 10 comportamientos	27,1	27	8
Mobbing hasta 15 comportamientos	27,6	29,3	7,8
Mobbing Más de 16 comportamientos	28,8	28,3	9,9

La manifestación de los síntomas del Síndrome de Estrés Postraumático no tiene por qué darse al mismo tiempo que la situación de mobbing, pudiéndose desarrollar con posterioridad de meses o incluso años. Este hecho suele despistar mucho a las personas que lo padecen y frecuentemente explican una diagnosis deficiente o incompleta por parte del profesional que trata a la víctima.

El trabajador que padece acoso psicológico "graba" en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva.

Entre los síntomas nucleares de dicho síndrome encontramos los siguientes:

### ***1) Vivencia continua de amenaza***

La situación de estrés prolongado (crónico) es efecto de una amenaza continuada consistente en:

- la pérdida de su trabajo
- la ruina de su carrera profesional
- la pérdida de su propia salud
- la pérdida del sustento económico
- la pérdida de la relación matrimonial
- la pérdida de la propia familia

### ***2) Depresión reactiva***

Se trata de una depresión que tiene su origen en las agresiones externas. La depresión lleva a la víctima a frecuentes pensamientos suicidas, intentos de suicidio o incluso al suicidio consumado. Los médicos evalúan a menudo de manera incorrecta la depresión del paciente. En estos casos la depresión existe pero es el efecto de un tipo de agresiones externas frente a las cuales la víctima desarrolla indefensión

### ***3) Inconsciencia o Ingenuidad***

La víctima de mobbing no suele ser consciente del problema hasta que es demasiado tarde. Si en algún momento toma conciencia del mismo, (lo que suele ocurrir al darse cuenta de la injusticia de las críticas que se dirigen a su trabajo), no suele admitir fácilmente que la fuente de sus males se encuentra en un tipo de persona que la acosa

malintencionadamente, y que difícilmente puede ser considerada como una persona «normal».

Suele ser reticente a admitir que el agresor posee una moral o una personalidad enfermiza. La víctima se encuentra aturdida, desconcertada, confusa y, finalmente, aterrorizada

#### ***4) Invasión de visualizaciones recurrentes***

La víctima del acoso experimenta de manera regular la invasión de visualizaciones y recuerdos de las violencias padecidas por el acosador. Se producen en forma de conversaciones, reuniones, llamadas, que se rememoran de manera intensa. Las víctimas suelen encontrarse soñando despiertas, visualizando estas escenas una y otra vez.

#### ***5) Vivencia de terror***

Se desencadena miedo, terror, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier asociación consciente o inconsciente con las condiciones del acoso (recepción de cartas del acosador, llamadas del departamento de recursos humanos, convocatoria a reuniones en la empresa, celebración de un juicio, etc...).

Se producen ataques de pánico, palpitaciones, temblores, sudoración, escalofríos.

La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado. Llega a no querer hablar del tema con nadie, ni siquiera con sus familiares o su psicoterapeuta.

#### ***6) Dificultades o imposibilidad de emprender un trabajo relacionado con el campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso.***

#### ***7) Deterioro y embotamiento intelectual, y pérdidas de memoria***

Deterioro de la capacidad de pensar claramente.

Fallos en la memoria con la incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad para la víctima.

Resulta afectada en especial la memoria a corto plazo. No se recuerda dónde se aparcó el automóvil, dónde se archivaron unos documentos, el argumento de un artículo de periódico o de un libro que se ha leído recientemente...

**8) Pérdida de la capacidad de concentración**

La capacidad de concentración se ve afectada de tal manera que impide a la víctima de modo efectivo preparar su defensa legal, estudiar, trabajar o incluso ponerse a buscar otro trabajo. Suele afectar en especial a su capacidad de recordar los acontecimientos, fechas, etc., del acoso, elementos esenciales para una defensa legal.

**9) Focalización y obsesión**

Focalización de la víctima en el acoso psicológico padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsamiento de todas las demás esferas vitales de su persona. El acoso pasa a ser el tema en torno al cual gira toda su vida. Las rumiaciones obsesivas son continuas. Todas las demás áreas de interés que la víctima tenía anteriormente pasan a un segundo plano.

**10) Aislamiento social y profesional**

Aislamiento, retirada e introversión.

La víctima prefiere estar a solas y evita el contacto social. Las situaciones sociales, incluidas las que tienen lugar en el propio trabajo, le resultan penosas por tener que “aguantar el tipo” y no poder contener muchas de las manifestaciones de la depresión o la ansiedad.

Para muchas víctimas, la vida social se termina, y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar a trabajar. La abrumadora necesidad humana de ganarse la vida, combinada con la incapacidad psicológica y física de trabajar, hacen aún más profundo el trauma de la víctima

**11) Incapacidad o dificultades para obtener placer o experimentar alegría**

Incapacidad emocional de disfrutar o de experimentar alegría.

No puede disfrutar de las cosas o situaciones de las que anteriormente al mobbing disfrutaba.

**12) Insensibilidad o Despersonalización**

Amortiguamiento de la afectividad hacia otras personas o despersonalización en las relaciones.

### ***13) Abandono profesional***

Tendencia a huir o abandonar prematuramente la profesión. Melancolía y sensación de pérdida de sus posibilidades laborales. Muchas víctimas abandonan prematuramente sus puestos de trabajo y carreras profesionales o solicitan la jubilación anticipada porque sienten que no pueden más.

Los daños psicológicos, la salud deteriorada, la negativa del acosador y, a veces, de la empresa a dar buenos informes de su persona, así como otras muchas causas, coadyuvan a que la víctima renuncie y abandone su profesión incluso definitivamente.

### ***14) Insomnio***

Si consigue dormir, el sueño no es reparador. Al levantarse, la víctima se encuentra, según sus palabras, «más cansada que al acostarse». Los sentimientos depresivos empeoran por las mañanas, con la sensación de la víctima de que «la jornada se echa encima como algo insoportable».

### ***15) Irritabilidad y sensibilidad a la crítica***

La víctima está permanentemente irritada y «explota» por cosa más nimia, especialmente ante estímulos o acontecimientos irrelevantes.

Hipersensibilidad a la crítica. La víctima percibe de manera inconsciente y exagerada cualquier comentario como una crítica hacia ella. Ello se explica por el «escozor» o deterioro emocional que le producen los ataques reiterados, injustificados y malintencionados del acosador.

### ***16) Hipervigilancia***

La víctima se encuentra en permanente situación de evitación, lucha, o escape, con lo que su psiquismo funciona como un radar, en alerta permanente al menor estímulo ambiental que pueda resultar nocivo o amenazador.

La repetición de amenazas, ataques, calumnias, acusaciones, denostaciones y burlas disparan la defensividad de las víctimas.

Los contactos más triviales o neutrales son vividos como amenazantes.

Puede parecer paranoia, pues la persona eleva todo tipo de barreras defensivas y se vuelve hipersusceptible a todo.

### 3.8. El Mobbing institucional

Ya hemos indicado como el acoso psicológico requiere uno o varios agresores, que trabajan al abrigo de algunas características organizativas que les permiten cierta impunidad o margen de actuación. Debido a ello es necesario insistir que salvo en las ocasiones en que la organización existe para fines perversos (cosa que sería más propia de organizaciones destructivas o sectas que de empresas), no suele haber organizaciones sino individuos que practican mobbing.

El término “mobbing institucional”, o “acoso institucional”, resulta ser un término poco riguroso y nada consolidado por la investigación que da lugar a equívoco. Con ello se puede pretender diluir la responsabilidad del mobbing, que siempre es personal, bajo la pantalla difuminadora de una institución u organización, eludiéndose así la búsqueda de responsabilidad de quien finalmente es el autor o inductor de una serie de comportamientos lesivos.

Lo mismo que una institución no mata físicamente, tampoco mata psicológicamente ni le hace mobbing a las personas. Existen organizaciones tóxicas y se han descrito las características organizativas que incrementan la probabilidad de que se produzca tanto el mobbing como otros riesgos laborales de tipo psicosocial como son el Burnout, o el Estrés (Piñuel, 2004).

La organización tiene la responsabilidad de velar por que trabajar no signifique la destrucción psicológica o la pérdida de la salud psicológica. Los autores del acoso psicológico en el trabajo son siempre personas: jefes, compañeros o subordinados de la víctima. Otras personas que forman parte del denominado *Gang de Acoso* pueden ser coautores, cooperadores necesarios, encubridores, o tácitos consentidores (Piñuel, 2001).

Los hostigadores se apoyan para operar en características tóxicas de las organizaciones y frecuentemente se camuflan tras ellas. Por ello resulta esencial elaborar protocolos de prevención antimobbing evitando que la organización sea el caldo de cultivo idóneo para la impunidad de estas prácticas.

Las nuevas políticas de Recursos Humanos basadas en la empleabilidad han hecho desaparecer descripciones de puestos, escalas salariales y regulaciones legales que protegen derechos, dejando a los trabajadores en una situación de desamparo legal, precariedad jurídica e incertidumbre



Los hostigadores suelen disponer de facto de una situación de poder formal o informal sobre la víctima, lo que se denomina una asimetría de poderes. Por ello puede dar la sensación de que toda la organización en la medida que es garante del poder formal del mando o directivo, suscribe por ello todas sus actuaciones sean cuales sean estas. Es por ello frecuente la utilización de los recursos organizativos al servicio del hostigamiento de la víctima, como son traslados forzosos, aperturas de expedientes, sanciones, etc...Esto proyecta la falsa idea de que son las organizaciones las que practican el acoso. Por otro lado está claro que el acoso psicológico no es un mero problema tan sólo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización.

### **3.9. Mobbing y Neomanagement**

Resulta cada vez más evidente para los investigadores que quien practica el acoso se apoya en toda una filosofía acerca de cómo se deben dirigir los recursos humanos de una organización que hemos denominado con el término Neomanagement (Piñuel 2004).

Se entiende por parte del Neomanagement que en el moderno sistema laboral la parte más versátil sobre la que se puede intervenir a voluntad no es tanto el entorno, sino el elemento humano. Se propone así un tipo de reingeniería humana que entiende al ser humano como una máquina trivial ajustable, en relación con otras máquinas triviales, también ajustables.

Las formas de organizar, planificar y asignar el trabajo, las formas de dirigir e integrar a las personas (el management), y el clima laboral se entienden así como constantes, y no como variables del entorno laboral sobre las que se puede y se debe intervenir para atajar el estrés y cualquier otro riesgo laboral psicosocial.

Para justificar la pasividad y el abandono a su suerte a las víctimas de estos entornos el Neomanagement pretende presentar un entorno económico con pocas opciones, “que no deja margen a otra manera de operar”. “El mercado es así”, se postula. La

competitividad, la presión de los costes, la globalización...etc, obligaría a que los trabajadores tengan que aclimatarse a entornos laborales tóxicos de forma sistemática.

El problema surge cuando observamos una y otra vez que el pretetado ajuste del trabajador no se produce y el sistema psicofisiológico humano resulta dañado irremisiblemente.

Es así como millones de trabajadores resultan victimizados por esta forma de dirección tóxica de la organización y los recursos humanos con la justificación de que “no se puede hacer de otro modo” con los mimbres del entorno macroeconómico en el que estamos inmersos.

Obviando como posibilidad de actuación el rediseño del trabajo, queda solamente la opción de apuntalar la aclimatación del trabajador a un ambiente laboral tóxico en el que se encuentra mediante un tratamiento de síntomas meramente farmacológico. Algunos trabajadores se adelantan a la terapia farmacológica basada en la administración de ansiolíticos o antidepresivos, incurriendo en problemas de alcoholismo, tabaquismo u otras adicciones.

El tratamiento farmacológico en el estrés, en el burnout, o en el mobbing generan una aclimatación tóxica y terminan cronificando el daño que padecen los trabajadores.

El objetivo de maximizar el rendimiento de manera cortoplacista es típico en el Neomanagement, que busca obtener márgenes cada vez mayores a base de reducir cada vez más efectivos -y no tanto a base de realizar una gestión y un aprovechamiento inteligente del capital humano.

Se generan así cargas mentales de trabajo cada vez más insoportables para un trabajador crecientemente desbordado y sobrepasado.

El daño psicofísico produce un tipo de trabajador a la postre exhausto, con poca fuerza para hacer frente a abusos, o establecer reivindicaciones.

El miedo que el reinado del terror del Neomanagement impone fuerza a la persona a doblegarse y a “tragar” abusos o situaciones ofensivas para la dignidad humana y lesivas para la salud mental, que explican la prevalencia de problemas como el acoso psicológico en el trabajo, el estrés, el Burnout etc...

Prisioneras del cierre de la representación propio del Neomanagement, las organizaciones difícilmente reconocen la existencia de este tipo de problemas en su seno y tienden a mirar hacia otro lado en una defensiva actitud de no querer ver un problema que resulta incómodo y disonante con la buena opinión que los neomanagers mantienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen.

Resulta mucho más operativo aclimatar al estrés al trabajador dañado y, llegado el caso cuando no pueda ya más, y caiga víctima de la enfermedad, sustituirlo por otro que venga de refresco, generando un sistema laboral permanentemente tóxico además de precarizante.

Es así como la política de recursos humanos de muchas organizaciones no pasa más allá de renovar continuamente al personal que termina quemándose. En las administraciones públicas la imposibilidad de recambiar a las personas como en la empresa privada explica la incidencia de riesgos psicosociales que causa un número creciente de enfermedades, absentismo, baja productividad y rotación.

En las organizaciones donde no existe la precarización por no ser posible o resultar dificultosa (es el caso de las administraciones públicas, la educación, o la sanidad), se termina conviviendo con tasas escandalosas de burnout, estrés y mobbing, aceptándolas como un mal necesario, y atribuyendo a los que son sus víctimas el ser la causa de sus propios males.

### **3.10. Jefes tóxicos y Mobbing**

Los agentes tóxicos del acoso psicológico o mobbing suelen ser mayoritariamente jefes, aunque también existen acosadores entre los mismos compañeros e incluso entre los propios subordinados. Los datos del estudio CISNEROS II señalan al jefe en dos de cada tres casos y a los compañeros en el 30% de los casos como agentes del hostigamiento. Un 3 % son casos de mobbing de tipo ascendente (Piñuel y Oñate 2002). Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos, bandas o gangs de acoso. Los actos de hostigamiento suelen producirse de manera activa o por comisión, consistiendo en este caso en gritos, insultos, reprensiones, humillaciones en público o en privado, falsas acusaciones, intromisiones y obstaculizaciones en el trabajo que reducen su eficacia y calidad (Piñuel 2001).

Sin embargo, también se da el hostigamiento psicológico por omisión o de manera pasiva. Se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a datos o información necesaria para el trabajo, eliminación del apoyo necesario para el trabajador, disminución o eliminación de la formación o el adiestramiento imprescindible para el empleado, negación de la comunicación con él, etc.

Los sistemas de promoción en las empresas y administraciones públicas producen muy frecuentemente el ascenso de personas que, a pesar de poseer cualificaciones profesionales técnicas, carecen de las habilidades de gestión social necesarias para llevar adelante equipos humanos. En las administraciones públicas el problema viene agravado por no existir en los sistemas concursales y de oposición una evaluación psicológica de las capacidades y habilidades emocionales de los candidatos a dirigir unidades compuestas por personas.

Esto explica que numerosos directivos y mandos a falta de haber aprendido a hacer su trabajo con profesionalidad, (lo cual significa dirigir personas, integrar a sus equipos, desarrollar la comunicación integral y el trabajo en equipo y generar un ambiente de movilización y eficiencia), mantienen a lo largo de los años unidades tensionadas bajo un estrés permanente.

Para justificar su falta de organización y de profesionalidad acuden a los consabidos y peregrinos argumentos de la turbulencia del entorno, los cambios vertiginosos en el sector, la presión de los costes, las demandas de los clientes, o la reducción de los tiempos de respuesta al mercado.

Todo un management no profesional prolifera en las administraciones públicas haciendo dejación de la elemental obligación ética, profesional y legal de desarrollar ambientes de trabajo eficaces y no tóxicos.

La profesión de dirigir personas también se aprende. Contrariamente a lo que la mayoría de directivos cree profundamente, el management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino que forma una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse, y entrenarse de forma específica.

El nombramiento en el BOE como jefe de una unidad, departamento o negociado al mando de un grupo de funcionarios, no produce de manera milagrosa una repentina capacitación del recién nombrado como conductor de personas.

La falta de capacitación de muchos mandos torpes e inexpertos genera una continuada actitud de defensividad que repercute en un ambiente psicosocialmente tóxico.

Un mando a la defensiva termina siendo un mando a la ofensiva, que genera enormes dosis de sufrimiento a su alrededor simplemente como forma de mantenerse o salvaguardar su posición en la organización.

Es así como muchos acosadores no son sino directivos que, adoptando actitudes defensivas las materializan en forma de prácticas de acoso, que profundizan en la incomunicación entre personas, en la generación de facciones y bandos y que explican

el crónico conflicto humano que viven las unidades, departamentos o servicios que dirigen.

Se defiende de su propia incompetencia mediante un continuado y deliberado maltrato verbal o modal que denominamos Mobbing.

El trabajador humillado y vejado por un manager tóxico, ve atropellado su derecho fundamental a la dignidad y siente que en su trabajo no rigen los patrones de conducta cívica que caracterizan a la sociedad democrática en la que vive. Vive con la extraña sensación de que al fichar a la entrada al trabajo cada mañana, junto a su abrigo y su paraguas, también deja colgados sus derechos fundamentales, que tan solo podrá recuperar a la salida en el momento de retornar a casa.

Muchas de los jefes con actitudes y comportamientos tóxicos no son sino trabajadores ya dañados anteriormente por la actuación continuada contra ellos de otros mandos tóxicos, de los que han aprendido a lo largo de años mediante la observación y la exposición a un modelo social tóxico de comportamiento, moldeándose toda una forma de relación tóxica basada en la falta de respeto, el abuso, el maltrato y el hostigamiento. El management tóxico se perpetua a si mismo con la conversión de los trabajadores dañados en nuevos jefes tóxicos, que a su vez garantizarán la renovación a futuro, generando nuevos daños y nuevos directivos tóxicos.

Por ello se ha señalado ya que el management tóxico es al mismo tiempo la causa y el resultado de una organización tóxica, un auténtico vivero de toxicidad social.

### **3.11. El Reconocimiento y la prevención del Mobbing en la organización**

Las organizaciones en las que se produce el mobbing suelen ser auténticas organizaciones «tóxicas», en las que el hecho de trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de algunos de sus trabajadores.

Ante la existencia de casos de mobbing en su seno, la mayoría de las organizaciones desarrollan un tipo de síndrome que denominamos “síndrome de negación organizacional”.

Dicho síndrome consiste en el desarrollo de teorías pseudoexplicativas del caso que tienden a errar en el diagnóstico real, atribuyendo de manera frecuente el problema a causas que poco o nada tienen que ver con el caso.

Es importante señalar que la existencia de un solo caso de acoso psicológico revela y señala un fallo en la obligación de la organización de proteger la salud laboral de sus trabajadores.

En este sentido resulta necesario insistir en que la dirección de la organización debe comprender cuanto antes que el acoso psicológico supone un problema de la organización y no un mero problema particular entre individuos ante el cual deba inhibirse.

El mobbing es un fenómeno que señala una mas que probable problema en la forma de organizar el trabajo, de asignar los recursos humanos, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o en lo que se refiere a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización en la que se produce.

Asumir que en una organización es normal o hasta deseable que se produzca el mobbing es un razonamiento patológico que va en sentido contrario de cuanto establece el moderno management científico.

En muchas administraciones públicas, en las que el acoso psicológico es especialmente prevalente hay quien justifica las elevadas tasas de mobbing en su seno con afirmaciones complacientes que justifican el mobbing en que “siempre ha sido así”, en que “no se puede cambiar”, o en que “no es posible funcionar de otro modo”.

Estas justificaciones, son el fruto de una resignación que además de poco ética, resulta inaceptable a la luz de lo que establece el moderno management o dirección de personas y la existencia de derechos fundamentales de los funcionarios.

Los intentos persistentes de intimidar a la víctima y de satanizarla haciéndola aparecer cada vez más malvada y estúpida y menos profesional no suelen ser evidentes dentro de la organización, por lo que son difíciles de identificar por ésta.

El proceso de satanización de la víctima, convertida en verdadero chivo expiatorio de la organización en la que trabaja, va a hacer aparecer a ésta ante la opinión pública como portadora de todas las perversiones profesionales que imaginarse pueda.

Se contribuye así de manera decisiva a que el acoso psicológico permanezca oculto o camuflado bajo otros supuestos problemas que son formulados incorrectamente en términos borrosos como:

- incompatibilidad de caracteres;
- estrés laboral;
- problemas de liderazgo;
- falta de habilidades sociales;

- estilos de mando inapropiados;
- estilos de liderazgo de tipo impositivo o autoritario;
- falta de experiencia en la dirección;
- situación de tensión transitoria o coyuntural por la urgencia de un trabajo o proyecto;
- situaciones o problemas familiares de la víctima.

A la administración le resulta habitualmente muy difícil reconocer la existencia del mobbing en su seno y tiende a mirar hacia otro lado, negándose a ver un problema que le resulta incómodo y disonante con la complaciente opinión que muchos mandos tienen de sí mismos y de la gestión de las organizaciones que dirigen.

Nunca es buena noticia para estos dirigentes constatar que en su administración se producen situaciones tan perversas como las que genera el mobbing. Se desarrolla un conocido fenómeno tendente a reducir la disonancia cognitiva. El efecto es la racionalización de los casos de mobbing.

Por otro lado, al no aperebirse de las habilidades de manipulación y de las maniobras de seducción del acosador, quienes tienen la responsabilidad de evaluar y prevenir el acoso resultan víctimas de ellas.

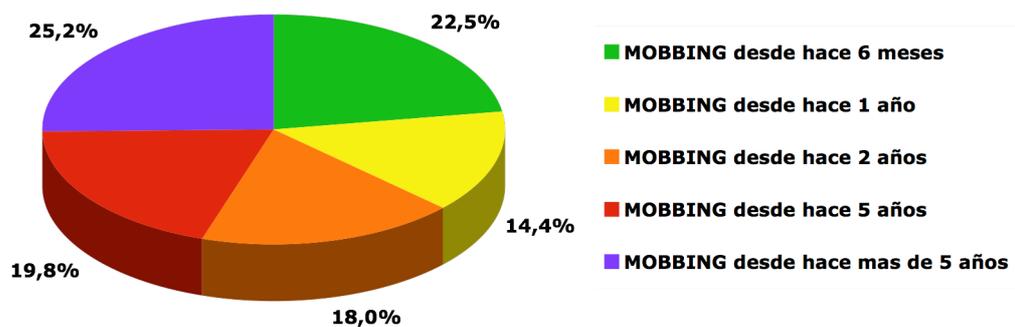
### **3.12. Los resultados de Cisneros IX respecto al Mobbing y Violencia entre profesores.**

- Un 7% de los profesores señalan ser acosados psicológicamente en su trabajo.
- Respecto a la tasa de mobbing en la CAM la prevalencia entre los profesores se sitúa dos puntos por debajo.

<b>TIPOS DE MOBBING</b>	<b>%</b>
MOBBING DESCENDENTE	33%
MOBBING ASCENDENTE	3,60%
MOBBING HORIZONTAL	31,50%
MOBBING ALUMNOS	25,70%
MOBBING PADRES	6,50%

- Por modalidades el mobbing es predominantemente horizontal y ascendente en el sector educativo.
  - Solo uno de cada tres casos de mobbing lo practican jefes
  - 31% de los casos de mobbing son de compañero a compañero
  - 25 % de los casos de mobbing tienen como autor a un alumno
  - los padres son los autores de los casos en un 6,5%.
  
- La antigüedad de los casos es superior a 2 años en más de la mitad de los casos.

### ANTIGÜEDAD DEL MOBBING ENTRE LOS PROFESORES

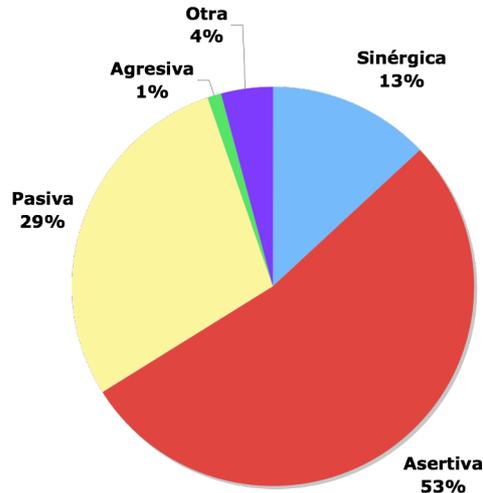


- Casi uno de cada cuatro han padecido mobbing anteriormente en su vida profesional.
- 22 % han sufrido mobbing anteriormente:
- 11,2% lo padecieron en los últimos 5 años
- 10,9 % lo padecieron hace más de 5 años

<b>HAS SIDO OBJETO DE MOBBING ANTERIORMENTE</b>	
No, nunca	77,90%
Si, en los últimos 5 años	11,20%
Si, hace más de 5 años	10,90%



- La respuesta predominante ante el mobbing es la asertividad. con un 53% de los acosados que afrontan de forma proactiva y con asertividad el acoso
- El 29% de los casos no hacen nada ante el acoso
- Solo 1% reacciona agresivamente ante el acoso
- 13 % ponen la otra mejilla ante el acoso

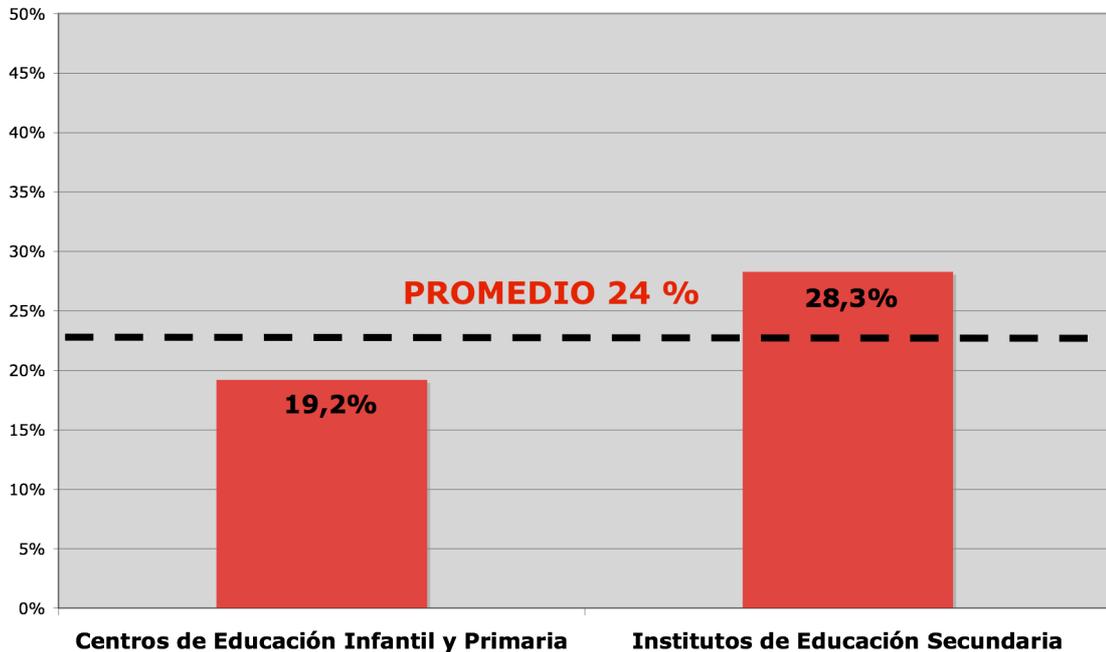


- Las conductas de acoso más frecuentemente referidas son las siguientes:

<b>COMPORTAMIENTOS DE MOBBING MÁS FRECUENTES</b>	<b>FRECUENCIA "SEMANAL" O "A DIARIO"</b>
EVALUACIÓN DEL TRABAJO INEQUITATIVA O SESGADA	3,70%
AVASALLAR IMPIDIENDO EXPRESARSE	3,60%
IGNORAR, EXCLUIR, HACER EL VACÍO	3,10%
ASIGNAR TRABAJOS POR DEBAJO DEL NIVEL O CATEGORÍA PROFESIONAL	2,80%
ASIGNAR TRABAJO SIN VALOR	2,80%
MENOSPRECIAR PERSONAL O PROFESIONALMENTE	2,70%
DESESTABILIZAR EMOCIONALMENTE	2,60%
RESTRINGIR LA COMUNICACIÓN POR EL JEFE	2,20%
ECHAR POR TIERRA Y MINUSVALORAR EL TRABAJO	2,20%
DESVALORAR CONTINUAMENTE EL ESFUERZO PROFESIONAL	2,10%
AMPLIFICAR Y DRAMATIZAR ERRORES IRRELEVANTES	1,90%
CHILLAR O GRITAR DE MANERA INTIMIDATORIA	1,90%
CRITICAR Y REPROCHAR CUALQUIER DECISIÓN	1,80%
DISTORSIONAR SISTEMÁTICAMENTE LO QUE DICE	1,80%
INTENTAR persistentemente DESMORALIZAR	1,80%
ACUSAR SISTEMÁTICAMENTE DE ERRORES SIN CONCRETAR	1,70%

### Violencia física y verbal contra los profesores

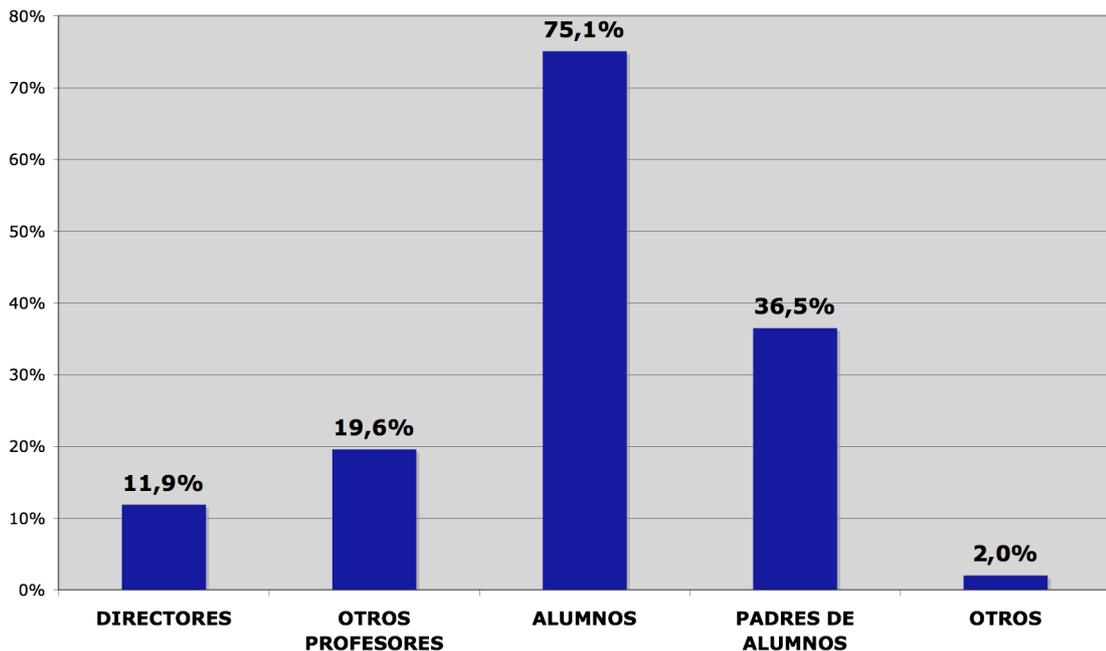
- Un 24 % de los profesores refieren actos de violencia física o verbal contra ellos en sus centros.



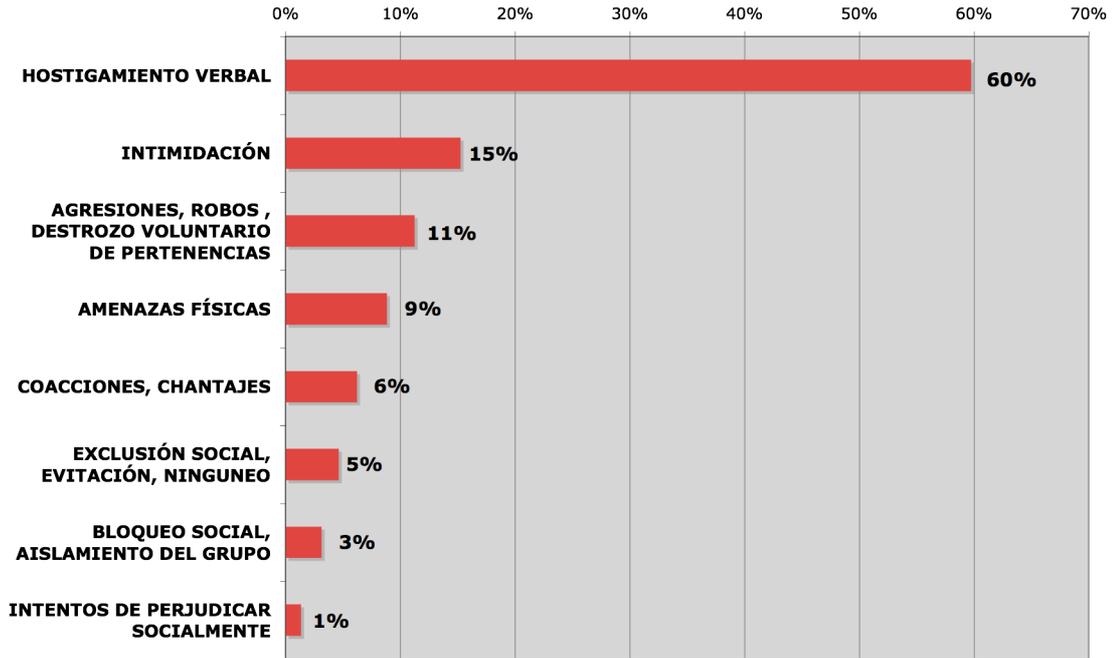
- 20 % de profesores de primaria, refieren haber víctimas de actos de violencia física o verbal en su centro
- 28 % de profesores secundaria refieren haber víctimas de actos de violencia física o verbal en su centro.
- La incidencia de actos violentos al menos “algunas veces” afecta a un tercio del profesorado. En la secundaria alcanza al 41 % de los profesores.

	<b>Colegio de Educación Infantil y Primaria</b>	<b>Instituto de Educación Secundaria</b>	<b>Total</b>
No	57,1%	34,9%	<b>46,4%</b>
Si, muy rara vez	18,0%	23,7%	<b>20,8%</b>
Si, algunas veces	21,9%	29,5%	<b>25,5%</b>
Si, varias veces al mes	1,6%	6,5%	<b>3,9%</b>
Si, varias veces a la semana	1,1%	3,2%	<b>2,1%</b>
Si, casi a diario	0,3%	2,3%	<b>1,3%</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

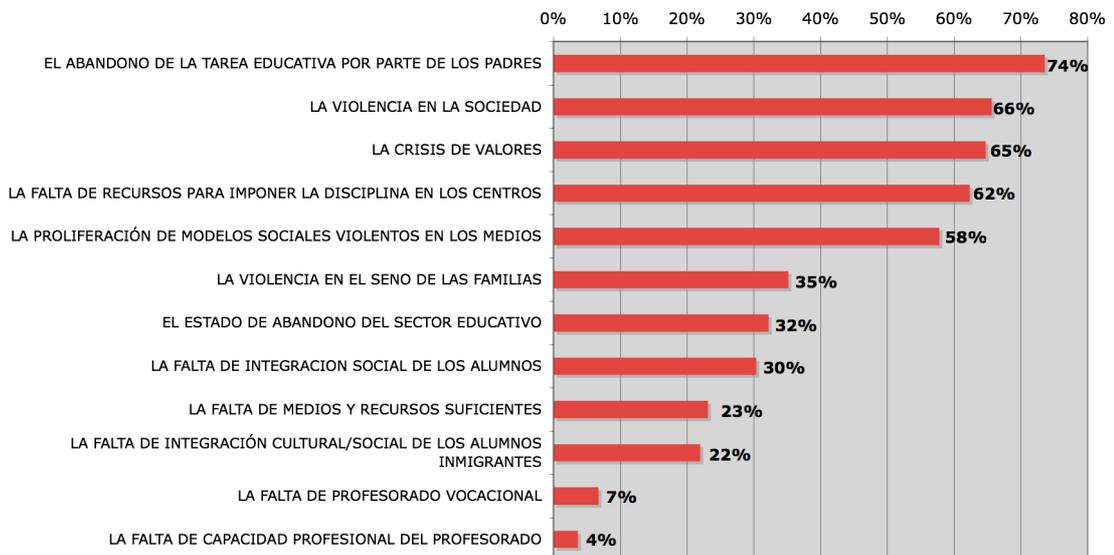
- Un 7,3% de los profesores refiere actos de violencia contra ellos frecuentemente.
- Un 25,5% refiere actos de violencia contra ellos de manera ocasional (algunas veces).
- Los autores de estos actos violentos contra profesores son los alumnos en 3 de cada 4 casos.
- Un 36 % refiere a los padres de alumnos como autores de los actos violentos.



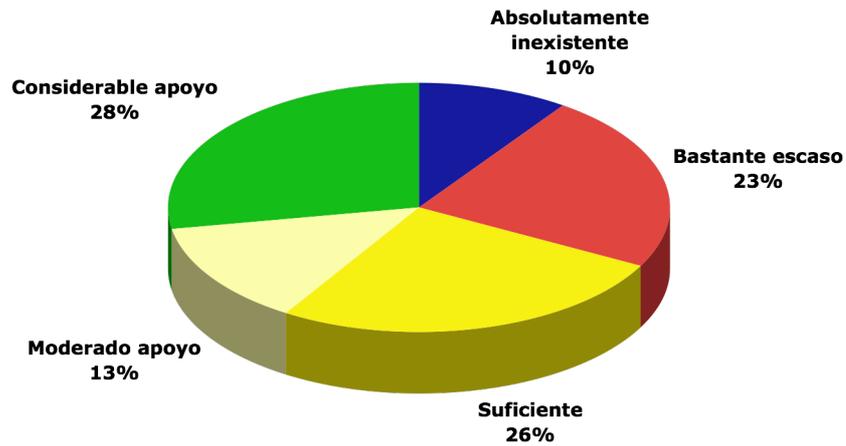
- La violencia más predominante es de tipo verbal y psicológica.
- Un 60 % refieren agresiones verbales
- Uno de cada 6 son intimidados en su trabajo
- Uno de cada 10 sufre agresiones físicas y robos
- Uno de cada 10 recibe amenazas físicas
- Un 6% son víctimas de chantajes o coacciones



- En todas las modalidades de violencia se produce un salto cualitativo entre primaria y secundaria
- 80 % de los profesores de E.S.O. refieren agresiones verbales, insultos y vejaciones
- Uno de cada 5 profesores de E.S.O. refiere agresiones físicas y robos (los profesores de secundaria son 7 veces más frecuentemente víctimas de violencias físicas y robos que los de primaria)
- En 3° y 4° de E.S.O. uno de cada 4 es intimidado en su trabajo
- un 15 % de media de los profesores de la secundaria son amenazados físicamente



- Las causas de la violencia que los profesores apuntan se refieren al abandono de las tareas educativas por parte de las familias, a la violencia en la sociedad con una proliferación de los modelos sociales violentos así como a las crisis de valores educativos.
- Un tercio de los profesores se siente desasistido ante la violencia en las aulas.



## 4. El Burnout o síndrome del trabajador quemado

### 4.1. Definición del Burnout

Según Maslach, el Burnout o es el indicador de una dislocación entre lo que la persona es y lo que tiene que hacer en su trabajo. Representa toda una erosión en los valores, en la dignidad, en el espíritu y en la voluntad, una verdadera erosión del alma de los trabajadores (Maslach 1985).

El síndrome de Burnout lleva siendo estudiado con gran interés por innumerables autores desde principios de la década de los ochenta. En estos 25 años se ha ido perfilando una visión clásica del fenómeno que vamos a intentar describir, para criticarla posteriormente por tácitamente culpabilizadora para el trabajador y por significar un factor decisivo en el mantenimiento y la cronificación del problema..

El término *Burnout* o *Síndrome del trabajador “carbonizado”* hace referencia a un tipo de estrés laboral que padecen de manera especial algunos profesionales que mantienen una relación constante y directa con otras personas, mediando habitualmente con ellas un tipo de relación de ayuda como puede ser la de médicos, enfermeras o docentes.

Para explicar la naturaleza de este síndrome se aduce muy comúnmente que la mayoría de este tipo de profesionales inician sus carreras profesionales, no sólo pensando en los beneficios económicos que obtendrán de un salario, sino proyectando determinadas expectativas de desarrollo personal y de éxito en su trabajo.

Estas expectativas, un tanto idealizadas, serían más patentes en aquellos profesionales más comprometidos en ayudar a otras personas como son los casos de médicos, enfermeras, asistentes sociales, psicólogos, profesores, abogados, miembros de organizaciones asistenciales, ONG's y similares.

Las expectativas, muy comunes entre estos colectivos, suelen consistir en pretender contribuir positivamente mediante su dedicación profesional a la mejora de las condiciones de aquellos a quienes sirven o ayudan.

Parece ser que en numerosas ocasiones estas expectativas pudieran constituirse en el origen de sus fracasos como profesionales.

Este tipo de trabajadores serían más propensos a caer en un estado de fatiga o frustración respecto a su vocación inicial que ha fracasado en producir los resultados esperados por ellos.

Este cuadro supone para el trabajador que lo padece un tipo de estrés avanzado y un tipo de desgaste que le hace sentirse exhausto de forma continuada ante unas demandas de energía, fuerza o dedicación en su trabajo, que percibe como excesivas y a las que siente que no puede hacer frente eficazmente mediante su desempeño.

La paradoja inexplicada del Burnout es que suele sucederle a trabajadores que previamente eran profesionales con elevado (o incluso excesivo) entusiasmo, ideas y despliegue de energía en su trabajo.

El mecanismo que se desencadenaría en el burnout se basaría en la frustración del trabajador por no poder satisfacer o alcanzar determinadas expectativas, excesivamente elevadas que había proyectado hacia un trabajo de tipo asistencial.

### **Tabla Sintomatología de los trabajadores carbonizados (Burnout)**

**(Piñuel 2004)**

Sensación de inutilidad o de no valer para la propia profesión  
 Sentimiento de “estar acabado” profesionalmente  
 Sensación de “no poder enfrentarse” emocionalmente a nada  
 Culpabilidad por no hacer bien su trabajo  
 Agotamiento emocional o sensación de “no poder más”  
 Agotamiento físico al final de la jornada de trabajo  
 Fatiga al levantarse por la mañana  
 Dificultades para enfrentarse a la nueva jornada laboral  
 Pasotismo o apatía hacia las necesidades de los demás  
 Sensación de no poder con los problemas humanos del propio trabajo o de que “todo le supera”  
 Sensación de “estar quemado” por el propio trabajo  
 Sensación de baja influencia o de no poder hacer nada por ayudar a la gente  
 Endurecimiento emocional con compañeros, familiares o amigos  
 Pasividad o paralización ante los problemas en el trabajo  
 Sensación de frustración continua en el trabajo  
 Sensación de estar abrumado por una cantidad de trabajo insostenible  
 Sensación de desapego afectivo hacia la gente con la que trabaja  
 Agobio por tener que trabajar con personas  
 Sensación de contacto abrasivo o relaciones conflictivas con los demás

Así, la persona abraza expectativas muy altas respecto al logro de ciertos objetivos. Con el transcurso del tiempo sin que se produzcan los resultados esperados, en vez de revisar sus objetivos de forma realista y reevaluar la realidad de su carrera, se va a ir frustrando al insistir en alcanzar resultados u objetivos que escapan a las posibilidades reales.

El burnout se desarrolla a partir de la tensión que genera para el trabajador ir asumiendo los problemas de otros, en una palabra ir “tragándoselos” o ir haciéndolos propios, sin

poder efectivamente resolverlos, y sin alcanzar aquello que se había propuesto inicialmente en su trabajo o carrera profesional.

## 4.2. Los tres síntomas nucleares de un trabajador “quemado”

El término *burnout* es un constructo tridimensional constituido por una sensación de *agotamiento emocional*, una actitud de *desinterés hacia las personas* en el trato profesional y un *sentimiento de improductividad* o falta de logros en el desempeño profesional.

Algunos autores definen este síndrome como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, y como resultado de determinadas condiciones de trabajo negativas.

Se puede determinar que existe Burnout en un trabajador por los tres tipos de efectos que se presentan como más característicos del síndrome (Piñuel 2004):

1. El **cansancio o agotamiento emocional** que manifiestan las personas aquejadas por este síndrome, caracterizado por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, y la fatiga.
2. La **despersonalización** que se traduce por un cambio negativo de las actitudes y las respuestas hacia los demás con irritabilidad y la pérdida de motivación hacia el trabajo;
3. El **sentimiento de falta de realización profesional o disminución de la autocompetencia profesional percibida** con respuestas y evaluaciones negativas hacia sí mismo y su capacidad para el trabajo

Otras consecuencias habituales del síndrome son las alteraciones emocionales, conductuales, psicosomáticas, sociales, la pérdida de la eficacia laboral y los problemas en el ámbito familiar.

El burnout, presenta un elevado nivel de absentismo laboral y abandono de la profesión entre los profesionales afectados. Estos suelen estar aquejados por problemas de salud física y psicológica, que cursan con cuadros depresivos, ingesta de psicofármacos y aumento del consumo de tóxicos como el alcohol y otras drogas que producen adicciones.



El origen del daño del síndrome es la “indefensión aprendida” del trabajador, que literalmente se encuentra indefenso en su trabajo y no sabe lo que puede hacer para remediar la frustración y el malestar creciente que padece.

### **4.3. La visión tácitamente culpabilizadora del Burnout**

Lo normal es que la mayoría de los que se aproximan a los trabajadores *carbonizados* o *quemados* tienda a pensar que se trata de personas cuyos problemas radican en ellos mismos, en sus habilidades, sus actitudes hacia el trabajo, sus deformadas e irracionales expectativas, etc...

Algunos autores se hacen eco sobre cómo los casos de burnout obedecerían a un desgaste basado en la distancia existente entre expectativas a veces excesivamente elevadas o irreales del trabajador y la realidad de un trabajo que no le proporciona satisfacción debido a deficiencias organizativas manifiestas. Se trataría de personas con expectativas irreales e irrealizables acerca de sus trabajos.

El mecanismo ya comentado del error atributivo vuelve a funcionar aquí percibiéndose a aquellos que padecen burnout como:

1. Trabajadores débiles
2. Trabajadores con ausencia de fortaleza o resistencia física o psíquica para hacer su trabajo.
3. Trabajadores que no han sabido sobrevivir a las demandas de la “selva laboral” y han sucumbido a la ley de la selección natural, que elimina a los menos dotados o capacitados.
4. Trabajadores con expectativas irrazonables o planteamientos utópicos de cómo hacer el trabajo y qué esperar del trabajo.
5. Trabajadores *plañideros* y *quejicas* por sistema que se “apuntan” ahora a la moda del burnout.
6. Trabajadores con problemas de personalidad, o “depresivos desde el útero materno”, que manifiestan sus problemas clínicos en el ámbito laboral.
7. Trabajadores con problemas familiares importantes que repercuten en el ámbito laboral y que explicarían la sintomatología clínica que presentan.

Todos estas atribuciones al trabajador *carbonizado* tienen un carácter culpabilizador. Esta visión culpabilizadora la contribuyen a crear asimismo numerosos psicólogos, técnicos en recursos humanos, expertos en salud laboral y asistentes sociales, etc..., que, percibiendo las secuelas que generan las víctimas de burnout, toman estos síntomas como propios de enfermedades psicológicas, actitudes derrotistas, o disposiciones internas equivocadas o patológicas de los trabajadores afectados. Toman una vez más el efecto como causa, dificultando a las víctimas la comprensión real de lo que les ocurre. De este modo se señala que en la medida en que la persona tiene un problema individual de salud mental, debe arreglárselas para solucionarlo a nivel individual.

El aislamiento, la introversión social, los sentimientos de desvalor, la despersonalización, o la depresión que padece el trabajador no dejan de ser contemplados erróneamente como problemas a nivel individual y no síntomas de que algo no va bien en la forma de organizar y llevar adelante el trabajo en la organización.

#### **4.4. Cómo se siente el profesor carbonizado**

La forma en que los profesores carbonizados experimentan el burnout obedece a una serie típica de comentarios sobre sí mismos y sobre su trabajo que realizan en la clínica. De manera recurrente:

- Sienten que han perdido su entusiasmo por un trabajo que antes amaban
- Sienten que están frustrados y que su situación laboral no les permite realizar un buen trabajo.
- Se sienten frustrados por no poder obtener la gratificación personal que anteriormente recibían por la realización de sus trabajos.
- Son víctimas de brotes de cólera y accesos de irritabilidad
- Sienten miedo y sensación de ver acabadas sus carreras profesionales
- Se sienten crecientemente infelices y deprimidos
- Se sienten sobrecargados, abrumados, desbordados por las demandas que se les realiza en sus trabajos.

Todas estas quejas pueden resumirse en tres temas recurrentes en los profesores que padecen burnout:

- La desaparición de la **involucración en el trabajo**: Un trabajo que anteriormente resultaba gratificante se ha convertido en algo absurdo, displacentero y sin significado para el trabajador.
- El **desgaste emocional en el trabajo**. Los sentimientos iniciales de optimismo, entusiasmo, dedicación, y disfrute laboral pasan a ser de angustia, irritabilidad, ansiedad y depresión.
- El **desajuste creciente del trabajador** ante las demandas del puesto y la erosión de la empleabilidad o de la capacidad del trabajador de realizar su trabajo.

#### **4.5. Perfil de los trabajadores con síndrome de burnout**

Entre los aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout, la edad parece no influir en la aparición del síndrome. Se considera sin embargo que puede existir una época de mayor sensibilización en los períodos iniciales de la carrera profesional en los que el trabajador sería especialmente vulnerable al síndrome de quemado, debido a que es un período en el que se produce la transición desde sus expectativas idealistas hasta la realidad cotidiana de lo que el trabajo puede en verdad proporcionarle.

En este período inicial aprende que las recompensas personales, profesionales y económicas difieren de las prometidas o esperadas.

Las mujeres son el grupo más vulnerable, aduciéndose como factor explicativo la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar, así como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

Respecto al estado civil, se conoce por la investigación que aquellas personas sin parejas estables, y las personas solteras presentan mayores índices de cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que las que están casadas o conviven con parejas estables.

En este mismo orden de cosas se ha señalado que la existencia de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y a que la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas

personales y conflictos emocionales, siendo mas realistas y beneficiándose de la ayuda que supone el apoyo familiar.

La existencia de turnos laborales rotatorios y los cambios continuados en los horarios de algunas profesiones pueden conllevar para algunos trabajadores padecer el síndrome de burnout. Son los médicos, las enfermeras y los trabajadores asistenciales las profesiones en que esta influencia se produce en mayor medida.

También es conocida la relación de la sobrecarga laboral con el burnout en las profesionales asistenciales, de manera que este factor produce una disminución de la calidad de las prestaciones ofrecidas por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente.

#### **4.6. El síndrome de Burnout en los profesores de la CAM según el estudio Cisneros IX.**

Este cuadro supone para el profesor que lo padece un tipo de estrés avanzado y un tipo de desgaste que le hace sentirse exhausto de forma continuada ante unas demandas de energía, fuerza o dedicación en su trabajo docente que percibe como excesivas y a las que siente que no puede hacer frente eficazmente mediante su desempeño.

La paradoja inexplicada del burnout es que suele sucederle a profesores que previamente eran profesionales con elevado (o incluso excesivo) entusiasmo, ideas y despliegue de energía en su trabajo docente.

El burnout se desarrolla a partir de la tensión que genera para el profesor ir asumiendo los problemas de otros, en una palabra ir “tragándoselos” o ir haciéndolos propios, sin poder efectivamente resolverlos, y sin alcanzar aquello que se había propuesto inicialmente en su trabajo o carrera profesional. Por ello se habla más de un proceso continuado de desgaste con fases que de una enfermedad que se tiene o no se tiene.

Golembiewski ha establecido en sus trabajos 8 fases en el proceso de Burnout que a su vez pueden reagruparse en 3 estadios más globales :

- profesores libres de Burnout : 45 %
- profesores en estado límite o fronterizo ; 33 %
- profesores ya dañados por el Burnout : 22 %

<b>FASES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>GRUPOS</b>
FASE 1	560	41,57%	
FASE 2	44	3,27%	<b>44,84% SANOS</b>
FASE 3	53	3,93%	
FASE 4	7	0,52%	<b>33,04% FRONTERIZOS</b>
FASE 5	385	28,58%	
FASE 6	182	13,51%	
FASE 7	53	3,93%	<b>22,12% BURNOUT</b>
FASE 8	63	4,68%	

El cuadro de Burnout como constructo tridimensional constituido por una sensación de agotamiento emocional, una actitud de desinterés hacia las personas en el trato profesional y un sentimiento de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional tiene que ver con condiciones de entorno docente degradadas.

Estas puntuaciones revelan un grave deterioro en las condiciones psicosociales del entorno laboral de estos organismos.

Observamos algunas diferencias respecto al sexo del profesor, resultando más víctimas de Burnout los profesores varones (24,07%) que las profesoras (19,2%).

<b>RIESGO LABORAL</b>	<b>PROFESORES</b>	<b>PROFESORAS</b>
Burnout	24,07%	19,20%
RLP	44,86%	49,10%

La antigüedad en el puesto parece ser un factor decisivo a la hora de manifestarse el síndrome de quemado entre los profesores. Son sin duda los profesores con mayor antigüedad los que están más quemados tal y como puede apreciarse a continuación.

<b>RIESGO LABORAL</b>	<b>menos de 2 años</b>	<b>De 2 a 10 años</b>	<b>Más de 10 años</b>
<b>Burnout</b>	<b>12,90%</b>	<b>18,36%</b>	<b>23,46%</b>

El profesor viene a alcanzar la media de burnout a partir de los 8 años de antigüedad.

El grupo de edad en que aparecen más profesores quemados es el grupo entre 36 y 45 años. El Burnout se atenúa en los grupos de edad más joven y más mayor.

<b>RIESGO LABORAL</b>	<b>ENTRE 23 Y 35 AÑOS</b>	<b>ENTRE 36 Y 45 AÑOS</b>	<b>ENTRE 46 Y 55 AÑOS</b>	<b>MÁS DE 55 AÑOS</b>
BURNOUT	12,73%	26,53%	24,80%	18,63%

Por enseñanzas son los profesores que imparten clase a los niños más mayores del Bachillerato los que presentan mayor riesgo de Burnout.

<b>RIESGO LABORAL</b>	<b>EDUCACION INFANTIL</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>ESO</b>	<b>BACHILLERATO</b>
BURNOUT	11,52%	15,02%	26,16%	28,28%

Los síntomas de Burnout más relevantes del profesorado se distribuyen del siguiente modo:

<b>SINTOMAS DE BURNOUT</b>	<b>Nunca</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Cada mes</b>	<b>Cada semana</b>	<b>A diario</b>
Termino al final del día reventado física y emocionalmente	8,60%	38,20%	16,60%	25,10%	11,50%
Creo que mi trabajo me está desgastando sin remedio	24,80%	41,30%	12,70%	10,90%	10,30%
Me siento emocionalmente exhausto por mi trabajo	14,40%	52,30%	13,30%	14,70%	5,50%
Siento frustración a lo largo de mi jornada laboral	18,40%	47,90%	15,50%	12,30%	5,80%
El trabajo con personas es para mi una fuente de desgaste emocional	28,00%	42,00%	13,20%	9,30%	7,50%
Me siento muy quemado por mi trabajo	22,40%	52,60%	11,20%	7,10%	6,70%
Pensar cada mañana en enfrentarme a una nueva jornada laboral me pone enfermo	46,30%	37,30%	6,70%	6,00%	3,70%
Siento que no puedo más	34,60%	47,50%	8,90%	6,40%	2,70%
Me siento apático ante los problemas de la gente en mi trabajo	55,20%	33,00%	7,10%	3,30%	1,40%
Me siento crecientemente insensible con las personas con las que trato en mi trabajo	59,80%	28,70%	7,20%	3,00%	1,30%

Un 22 % sienten cada semana o cada día que su trabajo docente le está desgastando sin remedio.

Un 37 % termina reventado física y emocionalmente la jornada docente.

Un 20 % se siente emocionalmente exhausto por su trabajo.

Un 18% se sienten frustrados a lo largo de su jornada laboral.

Un 9% sienten que no pueden más.

Un 9,7 % se siente enfermo al tener que enfrentar la nueva jornada laboral.

En el cuadro siguiente se puede observar que todas las variables clínicas están afectadas según el profesor avanza en las fases de Burnout de Golembiewski.

FASES DE BURNOUT	DEPRESION	ESTRES	ANSIEDAD	SOMATIZACIONES	ESTRES POST	HOSTILIDAD	INSOMNIO	MALESTAR PSICOSOMATICO	INTENCION DE ABANDONAR LA PROFESION
<b>FASE1</b>	<b>Media</b> N	<b>17,61</b> 518	<b>12,27</b> 525	<b>17,29</b> 520	<b>25,14</b> 519	<b>7,67</b> 528	<b>4,98</b> 532	<b>80,58</b> 487	<b>6,33</b> 553
	Desv tip	5,137	2,826	5,843	6,728	2,141	2,424	19,037	1,707
<b>FASE2</b>	<b>Media</b> N	<b>19,52</b> 44	<b>12,82</b> 44	<b>17,66</b> 44	<b>27,88</b> 42	<b>8,91</b> 43	<b>5,18</b> 44	<b>87,29</b> 42	<b>7,77</b> 43
	Desv tip	5,877	2,764	5,278	6,925	2,599	2,912	18,471	2,653
<b>FASE3</b>	<b>Media</b> N	<b>20,69</b> 48	<b>13,42</b> 50	<b>18,73</b> 49	<b>28,35</b> 49	<b>9,3</b> 50	<b>5,82</b> 50	<b>91,2</b> 46	<b>8,41</b> 51
	Desv tip	7,2	4,594	6,626	8,64	3,253	2,616	28,269	2,961
<b>FASE4</b>	<b>Media</b> N	<b>21,71</b> 7	<b>15,33</b> 6	<b>18,5</b> 6	<b>32,17</b> 6	<b>9,14</b> 7	<b>5,67</b> 6	<b>95,6</b> 5	<b>9,29</b> 7
	Desv tip	6,8	5,046	7,12	10,553	2,854	3,67	27,763	2,138
<b>FASE5</b>	<b>Media</b> N	<b>25,13</b> 355	<b>16,44</b> 359	<b>24,25</b> 356	<b>34,06</b> 350	<b>10,29</b> 364	<b>7,02</b> 369	<b>110,6</b> 309	<b>8,2</b> 378
	Desv tip	8,977	5,725	9,11	10,352	3,791	3,414	33,139	2,976
<b>FASE6</b>	<b>Media</b> N	<b>29,3</b> 165	<b>17,98</b> 164	<b>25,27</b> 166	<b>37,62</b> 161	<b>12,15</b> 163	<b>7,34</b> 169	<b>121,96</b> 136	<b>9,86</b> 179
	Desv tip	10,704	6,689	9,406	10,535	4,316	3,194	34,758	3,187
<b>FASE7</b>	<b>Media</b> N	<b>32,34</b> 44	<b>18,87</b> 47	<b>26,1</b> 48	<b>41,23</b> 47	<b>11,79</b> 48	<b>7,76</b> 49	<b>133,6</b> 43	<b>11,06</b> 51
	Desv tip	11,266	7,397	10,304	12,331	4,342	3,527	41,295	3,283
<b>FASE8</b>	<b>Media</b> N	<b>33,91</b> 57	<b>20,89</b> 57	<b>27,47</b> 59	<b>43,82</b> 55	<b>13,41</b> 56	<b>8,56</b> 57	<b>140,86</b> 49	<b>12,03</b> 59
	Desv tip	11,496	8,721	11,233	13,516	5,28	3,784	42,631	3,259
<b>Total</b>	<b>Media</b> N	<b>22,81</b> 1238	<b>14,93</b> 1252	<b>21,23</b> 1248	<b>31,02</b> 1229	<b>9,54</b> 1259	<b>6,19</b> 1276	<b>99,37</b> 1117	<b>7,92</b> 1321
	Desv tip	9,541	5,698	8,775	10,846	3,802	3,199	34,31	3,053



### **Las causas del Burnout en el profesorado**

Veremos a continuación los diferentes factores que afectan al desencadenamiento del Burnout entre los profesores.

#### **La sobrecarga laboral**

El hacer cada vez más con menos es algo característico de algunos entornos laborales que exprimen hasta agotar a la fuerza laboral en una perspectiva de ganancias a corto plazo que quema a la fuerza laboral.

En teoría las jornadas laborales se han reducido, sin embargo en la práctica, y muy especialmente en el sector privado, se trabajan cada vez más horas no imputadas y aun menos remuneradas. Entre los profesores son habituales las quejas de tener que hacer cada día más con menos recursos y menos apoyos.

Esta tendencia exagera la propensión a que el trabajador termine exhausto generando el burnout o desarrolle una adicción al trabajo.

#### **El incremento de la carga de los alumnos por profesor**

Los años de incremento de los alumnos sin tener en cuenta la necesaria adaptación del tamaño de plantillas docentes, ya de por sí esquilgadas, la no cobertura de los trabajadores jubilados, producen que un profesor soporte la carga laboral de grupos cada vez mayores de alumnos,

Se estira tanto la cuerda que al final esta se rompe. El trabajador con burnout es frecuentemente esa cuerda que se ha roto a base de tanto estirla.

Una disminución del clima laboral y una desmoralización de los profesores que termina repercutiendo en el desempeño.

La realidad es que la escasez de recursos y la presión creciente de objetivos gravitan con una mayor presión sobre la plantilla

#### **La dificultad para recuperarse en el trabajo**

Las jornadas laborales se han visto reducidas, pero se han visto por otro lado intensificadas por un incremento de la carga mental en el trabajo.

Son especialmente objeto de este tipo de agotamiento por sobrecarga en la dedicación, los trabajadores precarios o interinos.

Estos trabajadores más vulnerables por su tipo de contratación. Deben arrostrar aquellas condiciones que otros trabajadores, más protegidos por contratos fijos, se niegan a aceptar para si mismos en el trabajo.

La cronificación de esta sobrecarga les expone no solamente al riesgo de burnout sino al riesgo de generar incidentes críticos con el alumnado por el agotamiento psíquico y la falta de descanso.

### **El trabajo docente demanda cada vez mayor carga mental**

El incremento en los esfuerzos atencionales y en la requerimiento de atención y los cambios en la forma de tomar decisiones en los claustros y en la planificación docente explican buena parte del esfuerzo suplementario que deben realizar los profesores.

Buena parte de la carga mental que se ha generado en los últimos años procede de la continua incorporación de las nuevas tecnologías y de la burocratización en los centros. Las nuevas tecnologías han incrementado el control sobre las pautas y los ritmos de trabajo, incrementándose así la fatiga y la carga mental.

### **Las interferencias con problemas de salud producidos por el propio trabajo**

En los últimos años los psicólogos del trabajo hemos tenido que desarrollar toda una subespecialización clínica propia y específica del mundo laboral.

La cantidad de depresiones, síndromes de burnout, trastornos de ansiedad, adicciones, enfermedades generadas por el estrés, etc... que aparecen originadas y causadas unívocamente por el propio trabajo docente nos habla de cómo ésta se está convirtiendo en una de las profesiones con mayor riesgo para la salud psicológica.

Estos problemas de salud suponen a su vez una interferencia más a añadir en el desempeño de los profesores.

Es muy difícil hacer frente al trabajo docente cuando el profesor presenta depresión, ansiedad, o problemas de estrés.

Muchos profesores no causan baja e intentan aguantar lo más posible con la ayuda de psicofármacos que tratan sintomatológicamente el problema. Sin embargo al no atajarse la causa del problema, este se termina cronificando, generándose el síndrome de Burnout. Se genera un problema que se realimenta en círculo vicioso.

**La falta de control sobre el propio trabajo**

Las sociedades democráticas y avanzadas en las que vivimos impulsan una serie de valores que hacen que las expectativas de los trabajadores sobre lo que pueden esperar y lograr en sus propios trabajos sean elevadas.

Los profesores no quieren ser meros instrumentos o meros ejecutores de órdenes. Desean desempeñar un trabajo que les permita tomar decisiones, realizar tareas significativas, y usar de su capacidad intelectual para resolver problemas y contribuir así decisivamente a la realización de los objetivos de las organizaciones en las que trabajan. En muchas ocasiones los profesores se quejan de una autonomía docente que ven cada vez más disminuida.

**La falta de realización en el trabajo**

Muchos profesores sienten que sus trabajos no les realizan o desarrollan plenamente como personas. Las expectativas a veces excesivas que habían planteado sobre sus carreras y lo que podían esperar de ellas en términos de gratificación personal y profesional chocan con la realidad de un entorno escolar que no ofrece tales oportunidades.

Esto termina siendo la causa de un importante desajuste personal y profesional que se manifiesta en una continuada frustración por el hecho de que el trabajo no es para estos profesores una fuente de desarrollo o de gratificación, sino de frustración diaria.

Un 18 % de los profesores se sienten frustrados de manera habitual en sus trabajos.

**La ausencia de reconocimiento profesional**

Cuando no se le reconoce al profesor la contribución que está realizando mediante su trabajo, este se siente severamente devaluado. El reconocimiento es verdaderamente una “rara avis” en el sector educativo en general, abrumado por una sobrecarga ponderal crónica, y transido de incidentes críticos con alumnos, padres y compañeros.

El tiempo que se dedica a la gestión de personas, y a devolver un feedback personalizado y a tiempo por la actuación profesional de cada profesor tiende a ser cada vez menor.

Las quejas en materia retributiva a veces encubre una necesidad de reconocimiento de los profesores, que a falta de tal van a terminar despegándose o desafectándose emocionalmente de su trabajo docente.

Por otro lado está la recurrente queja por la pérdida de un status social y profesional de que gozaban anteriormente los profesores y que hoy han perdido en la sociedad.

### **La ruptura del sentido de comunidad**

Quizás la característica más destructiva en relación al problema del Burnout es la ruptura de la comunidad social y del sentido de solidaridad, fraternidad, igualdad, y reciprocidad que toda comunidad laboral significa. Todo ello viene en el sector educativo acompañado de un deterioro en el clima y en los incidentes críticos crecientes.

El profesorado siente que no cuentan con la colaboración de los padres en la tarea educativa y muchos se sienten “en el otro bando” o “enfrente “ de padres y alumnos.

Inmersos en una frenética actividad, los profesores tienen cada vez menos oportunidad de comunicar, aislados por la presión del tiempo y por el uso de tecnologías para comunicar que provocan la despersonalización de los contactos y las relaciones sociales. Las relaciones del profesorado se multiplican por la conectividad que aporta la tecnología, pero la calidad de esos contactos es cada vez menor y más trivial.

### **La falta de respeto a la dignidad del profesor**

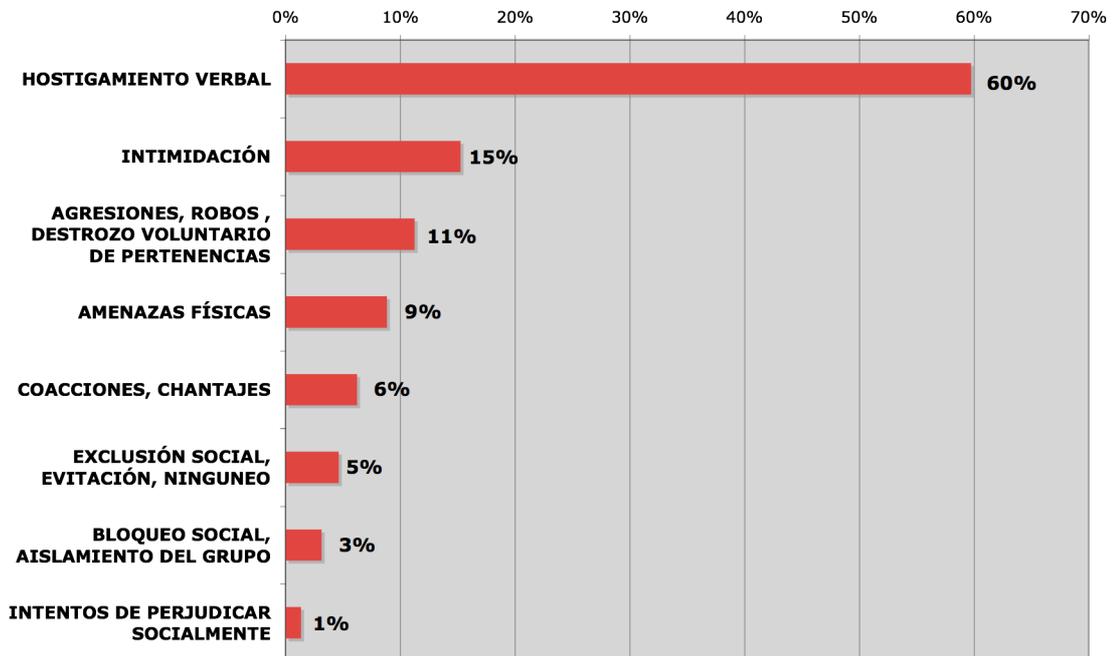
La falta de respeto a la dignidad y la existencia de violencia física y psicológica son elementos que generan ambientes enrarecidos y de miedo que causan a medio plazo burnout.

El profesor que es víctima directa o testigo habitual de la falta de respeto, de la violencia verbal, las amenazas, las coacciones, o el maltrato va quedando poco a poco inmunizado emocionalmente.

Como mecanismo de defensa aparece la despersonalización en las relaciones, la exhaustión emocional y el pacto de mutua indiferencia.

A medio plazo se generan los síntomas que caracterizan al trabajador carbonizado.

**Grafico: Tipos de actos de violencia referidos por los profesores. el porcentaje representa al numero de profesores sobre el total que las refiere.**



## 5. El Estrés laboral

Sin duda el riesgo psicosocial más conocido y divulgado en el ámbito docente es el estrés en el trabajo.

El grado de preocupación de las organizaciones en materia de Estrés es enorme y se señala que solo en Europa este problema de salud laboral afecta a más de 40 millones de trabajadores y cuando se estima que entre 70 y 90 % de las consultas de los médicos de atención primaria tienen el estrés laboral como causa esencial.

La III Encuesta nacional sobre Condiciones de trabajo (INSHT 2004) establece como el Estrés tiene una incidencia grave entre más del 30 % de los trabajadores.

Sin embargo cuando se habla de estrés en las organizaciones, es frecuente encontrar que numerosos enfoques, incluso en foros expertos que deberían ser especialmente cuidadosos y rigurosos se confunden y mezclan conceptos dando lugar a un problema añadido a la existencia de problemas de salud laboral, como es la confusión diagnóstica. En nuestras investigaciones encontramos que, en no pocas ocasiones, se yerra en la diagnosis de los riesgos laborales psicosociales diagnosticándose estrés cuando

deberíamos hablar de mobbing, se habla de mobbing cuando estamos ante un caso de conflicto laboral, o se habla de burnout cuando hablamos de secuelas que en el tiempo generan el estrés crónico o un cuadro de acoso psicológico en el trabajo o incluso de acoso sexual.

### **5.1. Las organizaciones ante el Estrés**

El estrés no es un problema tan solo del profesor que lo padece, sino significa todo un indicador o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar, de asignar la carga de trabajo, en los valores definidos, en la cultura, o en el estilo de management en el centro en el que se ocasiona estrés al profesor.

Trabajar en los entornos laborales que ofrecen algunos centros puede resultar nocivo para la salud de muchos de sus profesores.

A un tipo de organización tóxica psicosocialmente se corresponde un tipo de riesgos laborales psicosociales que sitúan al profesor en grave riesgo de enfermar.

Uno de los postulados que expone especialmente a los profesores a este riesgo laboral pasa por asumir que en una organización es normal o hasta deseable que se produzca un nivel de estrés laboral, o incluso de mobbing o de burnout. Este razonamiento “patológico”, contrario a cuanto establece el moderno management científico y está frecuentemente presente en los ambientes laborales más degradados.

El paradigma que subyace bajo muchos planteamientos de tal especie de management tóxico en relación al estrés y a otros riesgos laborales de tipo psicosocial es que el ser humano dispone de una capacidad de adaptación “prácticamente infinita” y que el estrés es solamente una reacción momentánea y normal de esa capacidad de adaptación. No en vano el estrés recibió desde el principio la denominación de Síndrome General de Adaptación.

Un cierto darwinismo social se plantea así con el argumento que sugiere que la supervivencia del más fuerte es altamente beneficiosa para una organización.

El estrés así planteado dejaría atrás a aquellos individuos menos adaptativos (y por tanto que en el fondo no interesa retener) a los que habría que tratar como personas que padecen un mero problema médico de tipo individual que tiene que ver con su incapacidad para sobrevivir en medio de un entorno demandador y competitivo a todos los niveles. Tal enfoque escamotea replantear y revisar en profundidad las

características que hacen de una organización un lugar de trabajo psicosocialmente tóxico (Piñuel, 2003b).

Numerosos estudios, que establecen la prevalencia de los factores individuales y diferenciales sobre la respuesta al estrés-en especial los cognitivos-, profundizan en la misma concepción del trabajador como fuente de su propio desajuste al entorno laboral en el que se encuentra, asumiendo que buena parte del desajuste procede de factores que atañen a las capacidades, destrezas y habilidades de afrontamiento que tiene el individuo (Piñuel 2004).

Se entiende que en el moderno sistema “hombre-máquina” la parte más versátil y sobre la que podemos intervenir no es ya la máquina (el entorno) sino el elemento humano. Las formas de organizar el trabajo, las formas de dirigir e integrar a las personas (el management),y el clima laboral se entienden como inmutables constantes y no como variables del entorno laboral sobre las que se puede y se debe intervenir para atajar el estrés y los demás riesgos laborales psicosociales.

El problema es que cuando el ajuste no se produce, el subsistema humano resulta dañado y es necesario irlo aclimatando al daño generado. Se piensa así que un mero tratamiento de los síntomas de tipo farmacológico es la clave del ajuste.

Por otro lado, muchas organizaciones dirigidas por el ánimo de obtener mayores márgenes a base de reducir y reducir efectivos -y no tanto a base de realizar una gestión y un aprovechamiento inteligente del capital humano-, terminan generando cargas mentales de trabajo insoportables para un individuo crecientemente desbordado y sobrepasado.

Con el abismo del paro y el miedo consiguiente de muchos trabajadores a engrosar sus listas, se genera un ambiente de trabajo doblemente tóxico. Por un lado la toxicidad de tener que aclimatarse y adaptarse a un ritmo y una carga mental cada vez más elevados, y por otro la generación del miedo a quedar fuera del mundo laboral.

A las organizaciones les resulta habitualmente difícil reconocer la existencia de estos problemas en su seno y tienden a mirar hacia otro lado desde la actitud de no querer ver un problema que resulta incómodo y disonante con la buena opinión que muchos dirigentes empresariales mantienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen.

Resulta mucho más fácil aclimatar al estrés al trabajador dañado o sustituirlo periódicamente cuando no pueda ya no puede más por otro que venga de refresco en una estructura laboral permanentemente precarizante.

## 5.2. Las consecuencias del estrés

El estrés ocasiona problemas serios de salud que afecta al bienestar individual así como al rendimiento empresarial.

En lo orgánico pueden aparecer trastornos en el sueño, dolores de cabeza, de espalda, de cuello, tics, problemas cardiovasculares -que pueden llegar al infarto-, desórdenes gastrointestinales -que pueden llegar a la úlcera-, alto nivel de colesterol y de glucosa en sangre (diabetes), falta de apetito, disminución del deseo sexual etc...

Todo cuanto se refiere a la capacidad emocional del trabajador queda afectado. Se pierde empatía, capacidad de percibir lo que sienten los demás, lo que necesitan, lo que los puede motivar. Eso hace cada vez más difícil la comunicación y la relación con los demás. Hay sentimientos de apatía, aburrimiento, depresión, ansiedad, agresividad, irritabilidad, inseguridad, soledad, pérdida de control, pérdida de la autoestima y nerviosismo en general.

En lo mental o cognitivo hay dificultad para concentrarse, para percibir la realidad, para tomar decisiones o resolver problemas y bloqueos mentales.

El estrés compromete seriamente la capacidad intelectual de una persona. Le provoca lo que se llama el “efecto túnel”: se ve sólo un tipo de cosas, en un sólo sentido, el de la preocupación. La hace menos inteligente, más simple, más rígida, más superficial. Y menos capaz para asumir responsabilidades.

En lo referente al comportamiento, es habitual el aumento del consumo de alcohol, tabaco y demás drogas, el abuso de fármacos sedantes y para dormir, estallidos emocionales,, tomar posturas defensivas ante el jefe y los compañeros...

Y, por supuesto, una clara disminución de rendimiento, tanto en lo laboral como en todos los sentidos.

Muchos expertos atribuyen a causas ligadas al estrés entre el 50 y el 75 por ciento del total de las enfermedades. Pero probablemente la más peligrosa es la que afecta a las coronarias. Era casi desconocida hace ochenta años y hoy es la causa de uno de cada cuatro casos de fallecimiento entre 45 y 55 años en los países desarrollados.

A partir de los años 50, la frecuencia con que los directivos de mediana edad sufrían crisis severas que los conducían incluso a la muerte provocó un serio análisis de las causas del estrés. Resultaba extraño que un colectivo de alto nivel cultural y económico, con fácil acceso al deporte y a la medicina, sufriera trastornos que ocasionaban una



mortalidad importante a personas que no habían alcanzado los cincuenta años. Hoy sabemos que no es éste, en absoluto, el único colectivo de riesgo. Ni siquiera el más amenazado, como ya hemos visto.

Selye señaló que la respuesta de estrés es una reacción universal ante cualquier clase de peligro o amenaza, ya sea real o imaginada, como puede ser una mala noticia o el miedo a que ocurra algo no deseado.

Se trata de hechos sociales sometidos a evaluación cognitiva subjetiva y a distorsión, pero no por ello dejan de desencadenar el estrés en la persona.

Numerosas investigaciones vienen relacionando el mantenimiento del estrés en el tiempo con la aparición de síntomas físicos como:

- la reducción de la inmunidad (disminución de la resistencia a infecciones);
- síndrome de fatiga crónica;
- problemas menstruales;
- enfermedades de la piel (psoriasis, vitíligo, etc.);
- cefaleas tensionales;
- aparición o incremento de alergias y asma;
- indigestión, colitis, colon irritable;
- artritis reumatoide;
- dolores de espalda, cervicales, dorsales y lumbares;
- alopecia psicógena (calvicie de origen psicológico);
- variaciones bruscas en el peso;
- hipertiroidismo;
- hipertensión;
- diabetes;
- úlceras de estómago, gastritis, hernias de hiato;
- palpitaciones;
- reducción del tamaño cardíaco;
- infarto de miocardio;
- accidente vascular cerebral;
- cáncer.

A lo largo de una jornada normal experimentamos, normalmente, una amplia gama de estrés de niveles muy diferentes, que van desde crisis hasta momentos relajados. Las crisis intercaladas entre periodos de relajación constituyen lo que llamamos estrés episódico.

Tolerar la ansiedad, afrontar el reto y relajarse después, es el tipo de estrés que resultó funcional para la supervivencia de nuestros ancestros, optimizando la disposición corporal para luchar o huir; y que sigue siendo funcional para nuestro provecho, siempre que se mantenga dentro de unos límites aceptables.

Lamentablemente, el estrés que nos sobreviene en nuestras circunstancias no es tan fácil de absorber y evacuar. La amenaza de un riesgo económico, de un plazo que se echa encima o de un atasco cuando tenemos prisa por llegar a una reunión no se conjura con esfuerzo físico. Y, lo que es peor, resulta acumulativa. Esto acaba por producir lo que llamamos estrés crónico.

El ser humano dispone sólo de recursos limitados para afrontarlo, y por un período corto, por lo que el estrés crónico acaba produciendo agotamiento, con los consiguientes síntomas disfuncionales.

En la Escuela de Medicina de la Universidad de Washington, los psiquiatras T. H. Holmes y R. H. Rahe, realizaron un importante estudio con la intención de relacionar el estrés con las enfermedades que provocaba. Desarrollaron así la que denominaron Escala de Acontecimientos de la Vida o Escala de Medida de Reajuste Social que permite evaluar los problemas potenciales de estrés.

Según Holmes y Rahe cada acontecimiento vital extraordinario puede provocar un determinado grado de estrés, al que asignaron un valor.

<b>ACONTECIMIENTO</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>
Muerte de la pareja	100
Divorcio	73
Separación conyugal	65
Encarcelamiento	63
Muerte de un familiar cercano	63
Enfermedad o lesión grave	53
Matrimonio	50
Despido	47
Reconciliación conyugal	45
Jubilación	45
Enfermedad de un familiar cercano	44
Embarazo	40
Problemas sexuales	39
Nuevo miembro en la familia	39
Reajuste en los negocios	39
Cambio en la situación económica	38
Muerte de un amigo íntimo	37
Cambio de tipo de trabajo	36
Disputas domésticas	35
Hipoteca importante	31
Vencimiento de hipoteca o préstamo	30
Cambio de responsabilidades laborales	29
Hijo que deja la casa	29
Problemas con la familia política	29
Éxito personal importante	28
Esposa que inicia o deja un trabajo exterior	26
Comienzo o fin de estudios	26
Cambio en las condiciones de vida	25
Cambio de hábitos personales	24
Problemas con el jefe	23
Cambio en las condiciones de trabajo	20
Cambio de residencia	20
Cambio de estudios	20
Cambio de diversiones	19
Cambio en las actividades sociales	18
Hipoteca media	17
Cambio en los hábitos de sueño	16
Cambio en el número de familiares que se reúnen	15
Cambio en los hábitos dietéticos	15
Vacaciones	13
Navidades	12
Contravenciones leves	11

Si la suma de las cifras que le asignan a una persona en función de los acontecimientos de su vida supera 150 en un año, la persona tiene un 51% de posibilidades de sufrir una enfermedad en un periodo de tres meses. Si es mayor de 300, el porcentaje es del 90%. Las consecuencias son amplísimas tanto en el campo psicológico como en el orgánico. También hay que señalar que se refiere sólo a acontecimientos relativamente normales a los que está expuesta, prácticamente, cualquier persona. A ellos habría que añadir los menos frecuentes, pero también habituales como incendios, accidentes automovilísticos de importancia, atropellos, naufragios, asaltos, robos, violaciones, secuestros y catástrofes naturales como inundaciones, terremotos o tornados. Las repercusiones más importantes del estrés aparecen en el plano psicológico.

Algunos expertos en cognitivismo sugieren que el cerebro humano no ha evolucionado lo suficiente como para manejar los acontecimientos estresantes de tipo simbólico que proporcionan la vida y el trabajo en nuestra época. Por ello, el cerebro sigue preparando al organismo para la lucha o el ataque ante estímulos puramente sociales que podemos elaborar cognitivamente, como pueden ser:

- el miedo al fracaso profesional
- el miedo a perder el trabajo;
- la amenaza contra la reputación o la propia imagen;
- la vergüenza al ser humillado o ridiculizado en público;
- el miedo al aislamiento social;
- la burla, la calumnia o la difamación públicas;

### **5.3. Los Indicadores de estrés**

Ante estímulos que parezcan amenazantes, sobre todo si son de naturaleza emocional, el organismo reacciona activando diferentes sistemas neuroendocrinos, para prepararse para luchar o huir de la amenaza.

El número de reacciones psicológicas asociadas al estrés es importante. Supone con frecuencia la activación o inhibición de otros mecanismos orgánicos de carácter bioquímico o fisiológico.

Hay reacciones psicológicas de cuatro tipos, según afecten:

- Al cerebro límbico: emocionales;
- Al cerebro cortical: cognitivas;
- Al cuerpo: somáticas;
- Al comportamiento; conductuales.

Acaban afectando unas a otras, pero las reacciones emocionales son las más importantes; de hecho, más de una vez, se ha llamado estrés a lo que no son sino las emociones que lo acompañan.

Las reacciones cognitivas pueden suponer, de hecho, formas más o menos eficaces de afrontar el estrés. Cabe señalar como las más habituales a la aceleración mental, la indecisión, la pérdida de la memoria o del sentido del humor... Con echar una mirada en nuestro entorno podemos comprobar la enorme extensión del estrés.

Las reacciones somáticas más habituales son la fatiga, dolores diversos, el insomnio, temblores... Están muy relacionados con los emocionales y con frecuencia los unos causan los otros o viceversa. Emociones negativas como la depresión, la ansiedad, la frustración y la ira suelen estar asociadas al estrés.

Muchos de estos aspectos somáticos no son más que los componentes de la reacción emocional. Parece que la ansiedad se relaciona más con un estado de estrés temporal y la depresión con uno crónico.

Las reacciones conductuales pueden ser estados de nerviosismo diversos como tener tics, moverse en exceso, morderse las uñas, comer más de lo debido, fumar continuamente.

#### **5.4. El Estrés en los profesores de la CAM según el estudio Cisneros IX**

- El estrés afecta al 39 % de los profesores.
- Entre la sintomatología de estrés que refieren los profesores aparece la siguiente frecuencia recogida en la tabla a continuación:

<b>SÍNTOMAS DE ESTRÉS</b>	<b>NADA</b>	<b>POCO</b>	<b>MODERADAMENTE</b>	<b>BASTANTE</b>	<b>MUCHO</b>
Dolores musculares o articulares	36,80%	23,10%	18,90%	13,30%	7,80%
Sueño ligero, interrumpido	40,30%	24,20%	17,70%	10,70%	7,20%
Fatiga a pesar del descanso	24,60%	34,60%	21,70%	13,80%	5,40%
Insomnio o dificultad para dormir	45,00%	27,50%	15,10%	7,50%	4,90%
Despertar temprano, de madrugada	46,80%	26,00%	13,70%	8,90%	4,70%
Preocupaciones recurrentes	28,60%	33,40%	23,00%	10,30%	4,60%
Nerviosismo e inquietud	19,60%	34,70%	26,50%	15,30%	3,90%
Dolores de cabeza	39,70%	32,60%	16,50%	7,40%	3,80%
Ardores y dolor de estómago	55,80%	22,70%	13,00%	5,10%	3,50%
Problemas de memoria	25,60%	34,90%	26,70%	9,60%	3,10%
Llanto fácil	55,50%	26,00%	11,10%	4,50%	2,80%
Problemas de concentración	25,30%	41,50%	23,60%	7,50%	2,20%
Diarreas	71,10%	18,30%	7,40%	2,20%	0,90%
Pérdida de apetito	73,50%	18,50%	5,20%	2,10%	0,70%
Incremento en el consumo de alcohol	87,10%	8,00%	3,60%	0,80%	0,40%

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Pienso que debería cambiar de profesión	65,40%	23,20%	7,90%	3,40%
No recomendaría esta profesión a nadie al que aprecie	46,30%	32,00%	14,50%	7,20%
Pienso que debería solicitar un cambio de centro	57,40%	27,50%	11,10%	4,00%
Creo que abandonaría este trabajo si me surgiera otro	55,80%	28,90%	10,60%	4,60%
Creo que debería solicitar la baja laboral	76,60%	17,60%	4,10%	1,70%

**Síntomas clínicos observados entre los profesores**

<b>SINTOMAS PSICOPATOLÓGICOS</b>	<b>EDUCACION INFANTIL</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>ESO</b>	<b>BACHILLER</b>	<b>TOTAL</b>
SIN SINTOMATOLOGÍA PSICOPATOLÓGICA	63,21%	64,34%	52,87%	49,62%	57,61%
SÍNTOMAS DEPRESIVOS	28,43%	28,01%	33,85%	42,31%	34,92%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD	28,43%	28,62%	36,41%	38,85%	33,60%
SÍNTOMAS DE SOMATIZACIÓN	36,12%	33,13%	33,46%	36,54%	33,38%
SINTOMATOLOGÍA ANSIOSO DEPRESIVA	20,07%	20,97%	30,75%	30,77%	26,13%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD CON SOMATIZACIÓN	22,41%	21,52%	25,54%	26,73%	23,87%
SINTOMATOLOGIA ANSIOSO DEPRESIVA CON SOMATIZACIÓN	17,06%	17,28%	23,52%	23,46%	20,42%

<b>SINTOMAS PSICOPATOLÓGICOS</b>	<b>PROFESORES</b>	<b>PROFESORAS</b>	<b>TOTAL</b>
SIN SINTOMATOLOGÍA PSICOPATOLÓGICA	63,79%	54,97%	57,61%
SÍNTOMAS DEPRESIVOS	28,81%	37,80%	34,92%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD	27,98%	36,13%	33,60%
SÍNTOMAS DE SOMATIZACIÓN	24,69%	37,07%	33,38%
SINTOMATOLOGÍA ANSIOSO DEPRESIVA	20,58%	28,90%	26,13%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD CON SOMATIZACIÓN	18,52%	26,28%	23,87%
SINTOMATOLOGIA ANSIOSO DEPRESIVA CON SOMATIZACIÓN	15,84%	22,62%	20,42%

<b>SINTOMAS PSICOPATOLÓGICOS</b>	<b>ENTRE 23 Y 35 AÑOS</b>	<b>ENTRE 36 Y 45 AÑOS</b>	<b>ENTRE 46 Y 55 AÑOS</b>	<b>MAS DE 55 AÑOS</b>
SIN SINTOMATOLOGÍA PSICOPATOLÓGICA	61,81%	45,85%	48,23%	51,58%
SÍNTOMAS DEPRESIVOS	22,53%	39,02%	40,93%	36,20%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD	26,92%	37,80%	34,51%	34,39%
SÍNTOMAS DE SOMATIZACIÓN	25,00%	36,34%	36,73%	32,58%
SINTOMATOLOGÍA ANSIOSO DEPRESIVA	18,13%	29,76%	29,87%	26,24%
SÍNTOMAS DE ANSIEDAD CON SOMATIZACIÓN	17,03%	26,34%	26,77%	23,98%
SINTOMATOLOGIA ANSIOSO DEPRESIVA CON SOMATIZACIÓN	11,81%	23,41%	24,56%	21,27%



## **6. La prevención de los riesgos psicosociales en la Profesión Docente: 15 propuestas de mejora**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales entiende como riesgo laboral “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo” y añade que “se considerarán daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías ó lesiones sufridas con motivo ú ocasión del trabajo”.

El diagnóstico de situación de Recursos Humanos de la Administración General del Estado ya señalaba en 2003 que con el objetivo de hacer una administración de mayor calidad en la prestación de servicios al ciudadano, era imprescindible una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos.

La RESOLUCION 2001/2339 del Parlamento Europeo considera las deficiencias de la organización del trabajo como una de las causas del fenómeno del Acoso Psicológico en el trabajo y del Burnout.

Las repercusiones para la salud de los factores de riesgos psicosociales pueden ser muy variadas, destacando el estrés, el síndrome de burnout y la violencia psicológica en el trabajo ó mobbing, así como la violencia en las aulas que da lugar a condiciones de trabajo inadecuadas.

Los riesgos laborales psicosociales que han sido evaluados en este estudio obligan a finalizar el libro blanco orientando hacia una serie de medidas que han de ser adoptadas de cara a una sustancial mejora de un entorno laboral psicosocialmente tóxico, como resulta ser en este momento la institución escolar.

Los riesgos emergentes de tipo psicosocial como el Estrés, el Mobbing y el Burnout deben ser prevenidos y tratados por las administraciones educativas como una amenaza real para la salud física y mental de los profesionales de la docencia.

Las Administraciones Educativas deben mantener una posición de garante sobre la salud laboral de los funcionarios docentes. La sobrecarga laboral, la excesiva burocratización, la escasez en la asignación de los recursos humanos, la pobreza del management, la falta de integración de los equipos humanos, los elevados índices de estrés en el trabajo, la exhaustión emocional y el sentimiento de baja realización profesional, la incidencia del Burnout, así como los índices de Satisfacción en el trabajo hablan de una organización que debe verdaderamente reinventarse desde nuevos

postulados orientados en primer lugar a erradicar una situación altamente deteriorada y devolver al profesorado el reconocimiento del que se le ha privado.

Entre las medidas más urgentes cabe requerir la evaluación periódica de los riesgos psicosociales de los docentes como exige la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, siendo así, que los riesgos a que están sometidos los profesionales de la docencia se derivan de su relación con alumnos, padres y profesores más que del contacto con sustancias tóxicas como el amianto.

La dirección de las administraciones educativas afectadas tienen la responsabilidad de promover aquellas actuaciones que garanticen un entorno laboral que no resulte psicosocialmente tóxico. Las deficiencias organizativas suponen un verdadero caldo de cultivo en el que los riesgos laborales psicosociales como el acoso, el estrés y el burnout se producen con mayor incidencia. Una vez identificados estos riesgos laborales, la ley establece la urgente y grave obligación de prevenirlos e intervenir decididamente estableciendo los remedios adecuados para prevenirlos y evitarlos.

Recuperar el reconocimiento de la profesión docente y restituir al profesorado la capacidad de sancionar de forma inmediata cualquier falta de respeto que se produzca en el aula, ya sea hacia un compañero ó hacia un profesor, son medidas imprescindibles e inaplazables. La vía judicial y policial no son sino la prueba del fracaso de todas las instancias, sociales, familiares y educativas.

El niño debe interiorizar la norma social como un elemento clave de su maduración y este aprendizaje debe tener lugar en la familia y en la escuela desde la unidad de toda la comunidad educativa.

Las propuestas que se realizan en este informe pasan por:

1. ***Evaluar periódicamente los riesgos psicosociales entre los profesores*** en el ejercicio de la función docente, garantizando la confidencialidad y el anonimato. Riesgos psicosociales como indicadores de una realidad que refiere al sufrimiento de profesores que diariamente padecen conductas vejatorias que atentan contra su dignidad como sujetos de derecho.

En la situación actual, podemos afirmar que ser docente entraña un alto riesgo psicosocial en un horizonte educativo donde la dignidad de la persona no parece ser el fundamento del progreso, en el que el profesional de la enseñanza termina asumiendo competencias que no le corresponden y que son propias de los asistentes sociales, de la policía o de los padres y donde la judicialización pone

de manifiesto el fracaso de las instancias educativas, grupales, familiares y sociales.

2. ***Evaluar periódicamente la violencia en las aulas***, identificando las posibles situaciones de violencia y acoso escolar para proteger inmediatamente a la víctima y sancionar con la misma inmediatez las conductas socialmente inaceptables que se producen en el centro. No basta que el MEC y las Consejerías regulen el sistema retributivo de los profesores, las administraciones educativas deberían suscribir ***pólizas de Responsabilidad Civil para todo el profesorado*** con el fin de atender las situaciones ocurridas en materia de acoso y violencia escolar, atendiendo con cargo a dicha póliza las indemnizaciones que pudieran derivarse.
3. ***Tipificar explícitamente las conductas graves*** en el marco del derecho de la institución escolar a ser un lugar seguro donde maximizar la oportunidad de aprender así como el derecho de los profesores a enseñar en un clima de respeto mutuo.
4. Diseñar un ***sistema sancionador ágil y desburocratizado*** en el que las faltas de respeto a un profesor o a un alumno sean consideradas falta grave.
5. Adoptar un ***Plan Integral de Prevención del Acoso y la Violencia Escolar en la C.A.M.*** La institución escolar tiene el derecho y el deber de ser un lugar seguro para poder maximizar en sus alumnos la oportunidad de aprender, “en pleno proceso de formación emocional y de relación con sus semejantes”. Trivializar y banalizar el acoso escolar no solo es el mayor obstáculo para afrontarlo sino que el aprendizaje de la indefensión y la adopción de un modelo de relación basado en la falta de respeto forman parte del mensaje que nuestros escolares reciben de una sociedad que los abandona a su suerte.
6. Implicación y ***movilización de toda la Comunidad Educativa*** en el principio de **Tolerancia Cero hacia la Violencia Escolar**. Establecer una política de tolerancia cero frente a la violencia psicológica. Esta política debe recibir la

máxima divulgación y debe dotarse de recursos económicos suficientes para impulsarla.

7. La *explicitación de los derechos y deberes* de profesores, padres y alumnos.
8. *Reconocimiento del profesor* como autoridad pública en el ejercicio de su función.
9. Reforzar los Departamentos de *Orientación Psicopedagógica, especialmente en Primaria*.
10. Crear una *Unidad de Intervención Rápida* de apoyo psicológico y asistencial tanto a la población escolar con daños clínicos como a los profesores dañados.
11. Desarrollar *protocolos específicos de actuación* ante cada posible caso de Acoso Escolar.
12. Declarar el *compromiso institucional* respecto a garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia psicológica.
13. Aplicar proactivamente políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales y en los equipos docentes.
14. Implementar y reforzar la *formación de los directores y profesores en gestión de personas y dirección de equipos humanos* facilitando la utilización de un lenguaje común y articulando reuniones periódicas del equipo de profesores de cada centro. En especial son áreas prioritarias las habilidades de comunicación, motivación, dirección, y trabajo en equipo. Este tipo de formación deber contener tanto aspectos teóricos como de aplicación práctica inmediata y estar sujeta a evaluación por los resultados alcanzados con ella. Esta formación debe ser continua, específica y adaptada a las funciones a realizar, incorporando las novedades normativas, técnicas y metodológicas que se produzcan.

15. Formar a los funcionarios docentes asimismo en la identificación y prevención de los riesgos laborales, que les pueden afectar. Debe darse especial énfasis en los planes de formación a incorporar materiales informativos y formativos que permitan conocer la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales así como sus estrategias de afrontamiento.

## Referencias bibliográficas

- BUENDÍA, J. (2003) Riesgos psicosociales en la Universidad. El síndrome de Burnout y el Mobbing. LA MUTUA. No 9-pp 5-21
- EINARSEN, S. E., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. En S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis
- LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*.5, 119-126
- LEYMANN, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris : Seuil.
- LEYMANN, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol 5 No 2, 165-184.
- FIDALGO, A.M Y PIÑUEL, I. (2004) “La escala Cisneros como herramienta de valoración del Mobbing”. *PSICOTHEMA* No 4 Noviembre 2004. 615-624.
- PIÑUEL, I. (2001). *Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal terrae.
- PIÑUEL, I. (2001). “Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido”. *Revista AEDIPE*, 17 19-55.
- PIÑUEL, I. (2003) *Mobbing, Manual de autoayuda*. Madrid: Aguilar.
- PIÑUEL, I. (2004) *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid :Aguilar.
- PIÑUEL, I. (2004 b) La prevención del Neomanagement en las organizaciones en *Dirigir Personas*. No 31 Sept 2004. 48-53
- PIÑUEL, I. (2004 c) *Mobbing : Un Nuevo reto para la conflictología*. En *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones*.13-30.
- PIÑUEL, I. Y OÑATE, A. (2002). “La incidencia del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España”. En *Revista de Relaciones Laborales de la UPV, Lan Harremanak*, 7(II), 35-62.

- PIÑUEL, I. Y OÑATE, A. (2005): La incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el trabajo en la Administración Pública. Gestión práctica de RIESGOS LABORALES.No 13.pp 24-36.
- PIÑUEL, I. Y OÑATE, A. (2003). El Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Congreso Internacional Virtual: “Intangibles e interdisciplinariedad”. 409-426
- PIÑUEL, I. Y OÑATE, A. (2004): “El Mobbing o Acoso Psicológico en España”. En Desigualdad Social y relaciones de Trabajo. Ed Universidad de Salamanca. p 187 -211.
- PIÑUEL, I. (2004): Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas. Madrid. Ed Aguilar
- PIÑUEL, I. Y FIDALGO, A.M. (2003) Propiedades psicométricas del Barómetro Cisneros. En Congreso Internacional de Metodología de las Ciencias del Comportamiento 2003. Valencia.
- PIÑUEL, I. Y FIDALGO, A.M., OÑATE, A. Y FERRERES, D. (abril, 2004). Resultados epidemiológicos del barómetro Cisneros III sobre acoso psicológico en el trabajo o Mobbing. Comunicación presentada al VIII Congreso Internacional de Evaluación Psicológica 2004, Málaga.
- ZAPF, D, KNORZ, C Y KULLA, M. (1996). On the relationship between Mobbing factors and Job Content. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, No 2 215-239.
- ZAPF, D., & EINARSEN, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. En S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice (pp. 165-184). London: Taylor & Francis.
- ZAPF, D., EINARSEN, S. E., HOEL, H., & VARTIA, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. En S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.
- ZAPF, D. (2001). European research on bullying at work. En P. McCarthy, J. Rylance, R. Bennett, & H. Zimmermann (Eds.), Bullying. From backyard to boardroom (2nd ed.) (pp. 11-22). Leichhardt, NSW, Australia: The Federation Press.
- ZAPF, D., & EINARSEN, S. (Eds.). (2001). Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice. Hove, UK: Psychology Press.

ZAPF, D., & EINARSEN, S. (Eds.). (2001). *Bullying in the Workplace: Recent trends in Research and practice* [Special issue]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4).

ZAPF, D., & EINARSEN, S. (2001). *Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 369-373.