

«MOBBING» ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Carmen Martínez Coulson

RESUMEN

El acoso psicológico en el trabajo, también conocido como hostigamiento laboral o con el término inglés *mobbing*, es una forma de violencia que puede corroer el entramado constitutivo de las empresas; se refiere tanto a la acción conducente a producir miedo o terror de la víctima hacia su lugar de trabajo, como al efecto o la enfermedad que produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos en el trabajo por parte de sus compañeros, subalternos o superiores, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado como meses e incluso años. Esto tiene como fin hostigar, intimidar, o perturbar hasta el abandono del trabajo de la víctima o víctimas.

El presente artículo examina las causas, características, rasgos descriptivos de la víctima y el acosador, las formas de expresión y efectos de este fenómeno con miras a proponer algunas soluciones a este corrosivo problema.

ABSTRACT

«MOBBING».

PSYCHOLOGICAL HARASSMENT AT WORK

Psychological harassment at work also known as «mobbing» is a form of violence capable of corroding the core of a company. It refers both to the action which leads to fear or terror towards the workplace and to the sickness produced in the worker. The victim is subjected to unjustified violence through negative acts at work by co-workers, subordinate or superior, systematically and recurrently, during a prolonged period of time as months or even years. All this has the intention of harassing, intimidating or perturbing the victim until he abandons his job.

This article examines the causes, characteristics, descriptive traits of both the victim and victimizer, forms of expression en effects of this phenomenon, as a means of proposing certain ways of solution to this corrosive problem.

En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada ante un tribunal.

Heinz Leymann

No cabe duda que las relaciones entre los seres humanos siempre son complicadas, esto debido fundamentalmente al carácter de persona única e irrepetible que conlleva la naturaleza humana. Cada individuo ha de desarrollar su propia forma de vivir su humanidad. Esto no sería tan complejo si no fuese por el hecho que a la par de ser ferozmente individuos (personas) somos necesariamente sociales y nuestra individualidad se desenvuelve siempre en compañía de otros. Esto genera todo tipo de roces en toda clase de organización humana; ninguna queda exenta: la familia, la escuela, la iglesia, la empresa, etc. Sin embargo, algunas veces estos roces suben de tono y se convierten en violencia.

Aunque todas estas formas de violencia están relacionadas, la que a nosotros concierne es la violencia en el ámbito laboral. Como habíamos mencionado anteriormente, no es difícil encontrar discusiones o roces entre compañeros de trabajo y/o superiores y subalternos; sin embargo las cosas cambian cuando una persona o grupo de personas ejerce violencia sistemática durante un periodo prolongado sobre otra persona en el sitio de trabajo. Esto es precisamente lo

que se conoce como «mobbing» o acoso moral en el trabajo. Este fenómeno ha sido ya reconocido como un problema altamente tóxico para las empresas en Europa, Australia, Canadá, Los Estados Unidos y algunos países sudamericanos, sin embargo en México apenas empieza a ser considerado.

Los especialistas han coincidido en que el «mobbing», junto con otras formas de violencia, está alcanzando niveles de epidemia. En algunos países de la Unión Europea y los Estados Unidos ya está constituido como delito y se ha legislado al respecto.

¿Pero que es en realidad el «mobbing»?

El término es acuñado en los años 80 por el investigador Alemán-Sueco Heinz Leymann¹, quien en los años 60 detecta un especial tipo de comportamiento hostil en la escuela que tendía a ser constante, y que a su vez se traslada al ámbito laboral. Este comportamiento fue denominado «mobbing». El nombre proviene del verbo inglés *to mob* y significa acosar, atropellar o atacar en masa; este término fue fijado por Konrad Lorenz «para describir los ataques de animales débiles contra otros más fuertes de la misma especie o de otra». Este es el término que suele usarse en la literatura psicológica internacional. En castellano se utilizan expresiones tales como «acoso moral en el trabajo», «acoso psicológico en el trabajo», «psicoterror laboral» u

1 El profesor Heinz Leymann nació el 17 de julio de 1932 en la localidad de Wolfenbüttel, Alemania, pero se nacionalizó como ciudadano sueco en 1955. Es doctor en psicología pedagógica y psiquiatría.

«hostigamiento psicológico en el trabajo». Para mejor entendimiento utilizaremos el término «mobbing».

Veamos algunas acepciones: según Leymann el psicoteror o «mobbing» en la vida laboral comporta una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de manera sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de esto, es lanzado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (por lo menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (al menos durante seis meses).

Para la Unión Europea es un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío.

En España, donde también de manera específica ha sido reconocida legalmente esta situación, el «mobbing» está definido como **«toda conducta no deseada que atente contra la dignidad de una persona y cree un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo»**, según fue aprobado por el Congreso de los Diputados el 24 de diciembre del 2003, cuando modificó algunos artículos de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

Por las terribles consecuencias, que se verán más ade-

lante, el «mobbing» está siendo abordado desde distintas ciencias humanas. Desde la antropología social se puede analizar como una subcultura que se desarrolla en algunas organizaciones. Desde la antropología física como expresión de la variabilidad humana para conocer los perfiles de los acosados y el acosador, así como su impacto en la salud. Desde la etnografía se puede caracterizar al o los grupos de acosadores, sus redes, relaciones y estrategias de operación. Desde la lingüística se analiza el lenguaje utilizado; y, la historia nos puede dar el contexto en el que se ha venido dando y creciendo este fenómeno (el establecimiento de la competencia entre los individuos en las sociedades industriales). La filosofía por su parte lo aborda desde la perspectiva de la ética en el ámbito laboral.

CARACTERÍSTICAS

Siguiendo a Leymann, los especialistas coinciden en que el «mobbing» se da en espacios laborales sin estructura real (aunque aparente tenerla), con una organización de trabajo muy pobre, burocratizada, donde priva el desinterés y la falta de apoyo por parte de los superiores, la existencia de múltiples jerarquías difusas, cargas excesivas y mal repartidas de trabajo, la existencia de líderes espontáneos no oficiales quienes detentan y luchan por conservar un poder informal, así como la falta de una normatividad y alguna instancia donde se puedan desahogar los necesarios conflic-

tos o donde la instancia oficial sea quien maneje los conflictos para su propio beneficio.

En sí mismo, el «mobbing» es una sofisticada forma de persecución u hostigamiento psicológico que un empleado sufre en su lugar de trabajo. Esta sofisticación se caracteriza por:

- Sutileza: La agresión no es manifiesta, sino encubierta.
- Continuidad en el tiempo: Se da en un tiempo más o menos largo de desgaste psicológico.
- Intencionalidad: Tiene como fin la autoexclusión o el abandono del puesto de trabajo por parte de la víctima al ser arrinconada e inutilizada.

Esta persecución toma la forma de una serie de conductas que pretenden calumniar, ofender, ridiculizar y aislar a la víctima con el fin de desestabilizar y destruir psicológicamente a la persona para que abandone su trabajo o para poder manipularla. Esta práctica se apoya en la complicidad o silencio de sus compañeros; tal pasividad se debe, posiblemente, al temor de ser también víctimas o poner en peligro el trabajo. En cualquier caso funcionan definitivamente como cómplices del acosador, con la carga moral que esto conlleva.

Rasgos descriptivos del acosador y de la víctima

Aunque evidentemente no existe un patrón único, los especialistas coinciden en las siguientes características:

El acosador suele ser una persona con el sentido moral

alterado, sin sentimiento de culpa, agresiva, cobarde, mentirosa y compulsiva. Profesionalmente mediocre y con complejo de inferioridad, aunque tiene una gran capacidad para improvisar.

La víctima suele ser todo lo contrario, tiene un elevado nivel de ética, honrada, recta, autónoma, con iniciativa, capaz profesionalmente y popular con sus compañeros. Por eso la toman por sorpresa.

Evidentemente el «mobbing» es un abuso de poder, quien lo lleva a cabo busca mantener su «status» y ve a la víctima como una amenaza. La falta de liderazgo real es un fuerte elemento de riesgo para este tipo de situación.

FORMAS DE EXPRESIÓN

No es fácil distinguir cuándo y cómo se empieza a dar este fenómeno, generalmente se detecta demasiado tarde, cuando las consecuencias saltan a la vista. Normalmente la víctima empieza a darse cuenta de ciertas agresiones, primero solapadas y finalmente abiertas pero no entiende la razón y tiende a sentirse culpable (de hecho un «buen» acosador es el que logra pasar como inocente haciendo sentir responsable a la víctima del mismo), cuando finalmente se da cuenta es porque su salud mental, y muchas veces física ha sido ya afectada.

Existen ciertas señales de alarma en las empresas que nos manifiestan la presencia del problema, como por ejem-

plo: Cambios significativos, sin motivo aparente, en la actitud de los empleados; individuos considerados como «estrellas» o como los causantes de todos los problemas en la institución; alianzas jerárquicas, anarquía.

Como manifestaciones externas se empieza con actos aparentemente insignificantes como comentarios malintencionados, miradas hostiles, etcétera, que se convertirán poco a poco en humillaciones, burlas a sus espaldas y finalmente, maltrato abierto. Esto evidentemente quita estabilidad a aquélla, quien probablemente renuncie a su puesto de trabajo. En algunos países como Suecia y Francia es ya un delito penado por las leyes laborales.

La penalización de estas agresiones es especialmente difícil, pues, según Leymann, algunas de estas actividades aunque negativamente usadas, en sí mismas no tienen un carácter tan negativo, sino que suponen una ínter actuación normal; sin embargo, al ser usadas de manera reiterativa con la intención de acosar, cambian su contenido y su significado volviéndose poderosas armas de comunicación. El uso sistemático de actividades hostiles en este tipo de ínter actuación dispara el desarrollo estereotipado del proceso de «mobbing».

A continuación presentaremos esquemáticamente la clasificación por factores de conductas que concretan el «mobbing» en el lugar de trabajo. Siguiendo a Leymann este trabajo fue elaborado por Zapf, Knorz y Kulla en 1996².

2 Zapf, Dieter & Leymann, Heinz (1996). *Mobbing and Victimization at Work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organiza-*

CLASIFICACIÓN DE CONDUCTAS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, SEGÚN FACTORES

Ataques a las víctimas con medidas organizacionales:

- Restringir a la persona las posibilidades de hablar, por parte del superior.
- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- Cuestionar las decisiones de una persona.
- No asignar tareas a una persona.
- Asignar tareas sin sentido.
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
- Asignar tareas degradantes.
- Asignar tareas con datos erróneos (habitualmente iniciales).

tional Psychology, 2. (Inhalt: Eine auctoritative Übersicht über die interrationale Mobbingforschung.)

Ataques a las relaciones sociales de la víctima:

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella.
- No dirigir la palabra a una persona.
- Tratar a una persona como si no existiera.

Ataques a la vida privada de la víctima:

- Criticar permanentemente la vida privada de una persona.
- Terror telefónico llevado a cabo por el hostigador.
- Hacer parecer estúpida a una persona.
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de una persona.
- Imitar los gestos, voces, actitudes, de una persona.
- Mofarse de la vida privada de una persona.

Violencia física:

- Ofertas sexuales, violencia sexual.
- Amenazas de violencia física.
- Uso de violencia menor.
- Maltrato físico.

Ataques a las actitudes de la víctima:

- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- Mofas a la nacionalidad de la víctima.

Agresiones verbales:

- Gritos o insultos.
- Críticas permanentes al trabajo de la persona.
- Amenazas verbales.

Rumores:

- Hablar mal de la persona a su espalda.
- Difundir rumores acerca de la víctima.

CONSECUENCIAS

Las consecuencias de esta agresión sistemática se manifiestan tanto en el plano individual y familiar como en el de la empresa misma.

Como se muestra en el cuadro a continuación, obtenido del estudio mencionado anteriormente, las consecuencias en

la salud tanto física como mental del la víctima van desde leves hasta el suicidio. Lo mismo se puede decir de la empresa, con la problemática peculiar de que en la empresa la violencia crece como un cáncer que se contagia a diversos niveles afectando el ambiente laboral. Esto evidentemente se traduce en pérdidas para la empresa, con la consecuente afectación a la vida social.

EN EL PLANO PSICOFÍSICO

- Afectación muy diversa:
 - *Miedo acentuado y continuo.*
- Ansiedad, estado constante:
 - *Sentimientos de amenaza.*
- Generalización de la ansiedad:
 - *Sentimientos de fracaso.*
 - *Impotencia.*
 - *Frustración.*
 - *Apatía.*
- Trastornos emocionales.
- Distorsiones cognitivas:
 - *Concentración.*
 - *Atención.*
 - *Memoria.*
- Comportamientos sustitutorios:
 - *Adicciones.*
 - *Conductas de evitación.*
- Agravación de problemas previos:
 - *Enfermedades.*
 - *Trastornos diversos.*
- Trastornos psicósomáticos:
- *Miedo acentuado y continuo.*

EN EL CONTEXTO LABORAL

- Mal clima y ambiente de trabajo.
- Afectación de la cantidad y calidad del trabajo.
- Interferencias en los círculos de información y comunicación.
- Descenso de la creatividad e innovación.
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.
- Mayor absentismo y bajas laborales.
- Aumento notable de las consultas al Servicio Médico.
- Aumento de la posibilidad de accidentes:
 - Por desatención.
 - Por negligencia.
 - Por descuidos instantáneos.
 - Voluntarios.

Afectación muy diversa:

- *Somatizaciones múltiples.*
- *Alteraciones del sueño.*
- *Trastorno de la alimentación.*

• Trastornos de la conducta social:

- *Susceptibilidad.*
- *Hipersensibilidad.*
- *Aislamiento.*
- *Evitación.*
- *Irritabilidad.*
- *Agresividad.*
- *Inadaptación.*

• Afectación grave:

- *Indefensión.*
- *Depresión grave.*
- *Suicidio.*

EN EL CONTEXTO FAMILIAR

- Malestar en las relaciones familiares.
- Agresividad e irritabilidad.
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.
- Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares.
- Trastornos físicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar.
- Alteración de la afectividad y del deseo sexual.
- Separación matrimonial.

SOCIALES Y COMUNITARIAS

- Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa.
- Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades.
- Aumento del presupuesto económico y saturación de los recursos de salud.
- Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo.

SOLUCIONES

Es evidente que el «mobbing» es un problema que deteriora todo el entramado de las relaciones laborales minando la solidaridad y cooperación necesarias para la buena marcha de una organización. Al enrarecer el ambiente coarta las posibilidades de desarrollo saludable. A decir de los expertos la única medida para atacar este problema es descubrirlo, documentarlo, evaluarlo, hacer un análisis causal y reconocerlo como algo realmente grave para poderlo desmontar, tomando las decisiones pertinentes a cada caso. De hecho existen una serie de cuestionarios elaborados por el equipo de Leymann, que proporcionan herramientas de diagnóstico.

Sin embargo, siempre es mejor prevenir. Dentro del esquema del plan de trabajo de toda empresa, no importa el tamaño ni el giro, jamás se deberá perder de vista que quienes ahí trabajan, las personas (con todo lo que este concepto entraña), constituyen el capital fundamental de la organización. Por lo que es de vital importancia que junto con los planes de producción, comercialización, etcétera, se estudien continuamente las formas de mejorar entre todos las condiciones de trabajo. La gestión de prevención debe estar enfocada a una mejora en la calidad de vida laboral lo cual garantizará y defenderá la dignidad de las personas en el ámbito laboral.

Entre las medidas preventivas recomendadas por los expertos están las siguientes:

- Planificar y diseñar las relaciones sociales en la empresa.
- Articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas.
- Realizar un tratamiento médico orientado a los síntomas.
- Crear una política de puertas abiertas.
- Crear un procedimiento de empresa para solucionar conflictos.
- Buscar ayuda en el seno de la empresa, bien acudiendo al médico de la misma, bien a un comité de seguridad y salud.
- Contar con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la psicología.
- Terapia de grupo.
- Cambio de departamento o remoción de quienes abusan.

Se trata de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándose en el respeto mutuo y la tolerancia.

Por otra parte todo lo anterior debe estar fundamentado en un recto concepto de la persona y su dignidad amén de tener claros también los conceptos de transparencia, equidad y justicia que no siempre se perciben como redituables en el orden monetario.

Esto puede verse también de un modo pragmático; algunas importantes empresas han descubierto que esto a la larga produce incluso más beneficios de orden económico. A fin de cuentas, la ética siempre es rentable.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- France Irigoyen, Marie (2001). *El acoso moral. El maltrato patológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- Gonzalez de Rivera y Revuelta, José Luis (2002). *El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Leymann, Heinz (1996). «Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims», 5 (2). *A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*. Londres.
- Leymann, Heinz; Kornbluh, Hy & Hants, Aldershot (1989). *Socialization and Learning at Work. A new approach to the Learning Process in the Workplace and Society*. Avebury: Gower Publishing.
- Piñuel, Iñaki (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al psicoterror laboral*. Santander: Sal Terrae.
- Zapf, Dieter & Leymann, Heinz (1996). «Mobbing and Victimization at Work». *A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2. Londres. (Inhalt: Eine auktoritative Übersicht über die interantionale Mobbingforschung.)

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.