

Mobbing: el peligroso fantasma de las instituciones

Ma. Ofelia Pasquel Alcalá
Nahúm de la Vega Morell

RESUMEN

En este artículo se sostiene que el *moobing* es un comportamiento patológico humano que se manifiesta como un problema en las relaciones laborales, debido a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancia de la relación laboral”.¹

Además da a conocer las características de este fenómeno inhumano, para saber no sólo cómo salir adelante de un caso de *mobbing*, sino cómo prevenir y enfrentar el acoso psicológico en la empresa, para ello realiza algunas recomendaciones para los jefes.

Asimismo puntualiza que los actos de perversidad se refuerzan en sistemas y organizaciones en donde prevale-

¹ Piñuel, Iñaki (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*, p. 28.

ce la ley del más fuerte, por lo que preguntas y reflexiones tales como: ¿cómo establecer el respeto entre los individuos?, ¿qué límites debemos poner a nuestra tolerancia?, no deben dejarse de lado, por el contrario se debe actuar en función a éstas.

MOBBING: A DANGEROUS INSTITUTIONAL PHANTOM

ABSTRACT

This article holds *mobbing* to be a pathological human behavior manifested as a problem in the workplace due to a lack of respect to the dignity of the worker as a relevant element in labor relationship.

It highlights the characteristics of this inhuman phenomenon, so as to prevent, face and end this psychological abuse in the workplace. Advice is given on this matter.

It likewise points out that these perverse acts are strengthened where the law of the strongest prevails. This is why we must ask and act upon the following questions: How to establish respect among individuals? What limits are there to our tolerance?

El *mobbing* es un comportamiento humano que se presenta por una patología que muy pronto se manifestó como un problema en las relaciones laborales. En la actualidad, está operando en las organizaciones y se verifica y concreta en millones de empleados en toda Europa. Supone la evidencia de cómo a la violencia doméstica, política y social se suma la psicológica en el mundo profesional. Su amplio desarrollo nos deja ver la creciente pérdida de valores humanos. Los conceptos de respeto a la dignidad, la solidaridad, la equidad y la justicia son valores secundarios al prevaleciente factor económico.² El autor Iñaki Piñuel ha centrado su investigación de los últimos años en el ámbito de la psicología del trabajo, así como en la asistencia y el acompañamiento a las víctimas de *mobbing*.

Muchas personas lo han contactado a través de la Universidad de Alcalá. Los datos de la investigación y los testimonios directos revelan historias dramáticas de persecución laboral y sufrimiento personal.³

Es necesario dar una respuesta a esta problemática en la que no sólo una persona en concreto puede ser objeto de un acto violento, sino que también se lastima a una familia, a un grupo social, a una empresa y a la sociedad en general.

² Piñuel, Iñaki, *op. cit.*, p. 21.

³ *Ibidem*, p. 20.

EL *MOBBING*: QUÉ ES Y CÓMO SE PRODUCE

El término inglés *mobbing* es el gerundio del verbo *to mob*, que significa en forma literal “atacar”. Se traduce al español como “acoso psicológico”, “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 sustancia de la relación laboral”.⁴ En este ámbito, la violencia y la perversión nacen del ansia de poder. Son manifestaciones de abuso que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo y que pueden poner en peligro su empleo o denigrar su clima de trabajo.

Se trata de un fenómeno avasallante porque es inhumano, no conoce la piedad y su agresión es constante en el tiempo. Los compañeros de trabajo por diversos motivos, como no meterse en problemas, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen. “Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos de que una persona externa intervenga enérgicamente”.⁵

⁴ Piñuel, *op. cit.*, p. 28.

⁵ Hirigoyen, Marie-France (1999). *El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, p. 49.

La empresa toma conciencia del problema cuando la víctima reacciona de una manera muy visible, como crisis de llanto, crisis nerviosas, etc. El conflicto degenera cuando la organización se niega a actuar.

Las formas que se utilizan para someter a la víctima de *mobbing* son variadas, pero podemos citar las siguientes entre las más frecuentes:

- Gritar, avasallar o insultarla cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetos o proyectos con plazos imposibles de cumplir.
- Sobrecargarla selectivamente con mucho trabajo.
- Amenazarla de manera constante o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, dando a cambio tareas rutinarias.
- Modificar, sin previo aviso, las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Darle un trato diferente o discriminatorio, usar medidas exclusivas en su contra, estigmatizarla ante otros compañeros o jefes.
- Ignorarla o excluirla, hablando sólo a una tercera persona cuando está presente, como si fuera invisible.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirla al error en su desempeño laboral, y acusarla después de negligencia o faltas profesionales.

- Difamarla extendiendo por la empresa rumores maliciosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalismo.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, ideas, propuestas y planteamientos de soluciones.
- Controlar malintencionadamente el trabajo con el propósito de atacarla o encontrar la forma de acusarla de algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquearla administrativamente, negando su traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que la afecten.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o resultados.
- Invadir su privacidad interviniendo su correo, teléfono, documentos, cajones de escritorio, etc.

- Robar elementos clave de su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales (ideología o religión).
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.⁶

Hay dos características que convierten al *mobbing* en algo peligroso:

a) **Su duración en el tiempo.** Puede perdurar durante un largo periodo o toda la vida laboral. La víctima no denuncia y, en algunos casos, no explota y solo elabora sus propias estrategias que le permiten enfrentar el acoso. El trabajador aguanta el maltrato en aras de proteger la seguridad que le proporciona su empleo.

b) **La aparente falta de motivo para que la víctima se queje** y, menos aún, para denunciar el problema. Todo ocurre en un ambiente de aparente normalidad, en donde parece imposible acudir con un superior para exponer el asunto y que aquél lo vea y lo entienda como es.

QUIÉNES SON LOS ACTORES

El *mobbing* tiene varios tipos de actores: el agresor y el agredido o víctima, pero también participan actores se-

⁶ Cfr. Piñuel, *op. cit.*, pp. 29-30.

cundarios, cooperadores necesarios para que las acciones de ofensa y humillación tengan lugar. Por un lado tenemos a la organización que se convierte en el escenario para que los hechos se desarrollen. Cuando ésta no interviene, el caso se convierte en una incompetencia que es un fuerte agravante del proceso de acoso y, por otro lado, están los compañeros de trabajo que colaboran, ya sea de forma activa o por omisión.

LA ORGANIZACIÓN

Las estructuras organizacionales que favorecen las agresiones de acoso psicológico reúnen algunas de las siguientes características:

- Estructuras fuertemente jerarquizadas y burocratizadas.
- Con exigencia de una notable cohesión y adhesión al “espíritu de la empresa” y prevalencia de las normas imperantes.
- Se favorece un alto nivel de competencia con la idea de que impulsa la productividad, con esto se anula la cooperación y se ampara la rivalidad extrema, de manera que una persona sin escrúpulos y con tendencias perversas y manipuladoras no es difícil que llegue a la conclusión de que puede eliminar

a otro por cualquier procedimiento, y que ella se quedará con el mejor puesto.

- Prevalecen los criterios de rentabilidad sobre la consideración de las personas como trabajadores que merecen respeto.

LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Sin estar involucrados en el acoso de forma directa, colaboran en los hechos activa o pasivamente:

- A los que la víctima “les cae mal”, es momento de cobrar venganza, o bien, de quedar bien con el jefe.
- Los que reaccionan con pasividad no se oponen a la injusticia porque los mueve el miedo y la comodidad: “Mientras se meten con él, no se meten conmigo”.⁷

LA VÍCTIMA

No está afectada por ninguna patología ni es una persona débil, suele ser trabajadora y perfeccionista. Cuando el proceso del acoso se instaura, ésta es estigmatizada; se dice

⁷ Cfr. Bosqued Lorente, Marisa (2005). *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*, p. 43.

que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter, que está loca. Se piensa que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes. Una vez que se le saca de sus casillas, no es extraño que se transforme en lo que intentan convertirla.

EL AGRESOR

En ocasiones, el acoso se da por sentimientos de envidia de alguien que posee lo que los demás desearían tener, como la bondad, juventud, riqueza, capacidad de relacionarse con los demás. Castilla del Pino⁸ sostiene que el envidioso busca la destrucción del envidiado, pero la de su imagen, no necesariamente la de su cuerpo físico. Lo que en realidad le satisface al agresor es que la víctima caiga en desgracia.

LAS FASES DEL *MOBBING*

Heinz Leymann establece cuatro fases:

1. **Conflicto.** Hace referencia a un problema no solucionado o mal resuelto, que propicia que se convierta en crónico y causa de que uno de los afectados busque salida a sus sentimientos de rivalidad y venganza por cauces no éticos.

⁸ *Ibidem*, p. 50.

2. **Mobbing o estigmatización.** Es en la que comienzan las acciones de hostigamiento contra la persona elegida, haciéndose progresivamente más duras.
3. **Intervención desde la empresa.** Cuando se hace oficial y las autoridades de la organización intervienen en forma adecuada, el acoso se puede resolver en forma positiva, pero en muchos casos lo que se produce es una “culpabilización” de la víctima, atribuyendo los hechos a que la persona acosada tiene “problemas psicológicos” o una “personalidad conflictiva”. Como respuesta al conflicto pueden asignar un cambio de puesto o área de trabajo a otro peor, pueden diagnosticarlo ansioso o depresivo, o tildarlo de enfermo mental. Si el acosado se muestra desconfiado, dicen que es un paranoico o que no pone nada de su parte para resolver la situación.
4. **Marginación o exclusión de la vida laboral.** Puede ser temporal mediante una baja laboral o definitiva. La víctima renuncia, es despedida, obtiene la incapacidad laboral o se jubila con anticipación, con todas las implicaciones negativas que esto tiene para la persona y su entorno como la familia y la sociedad.⁹

⁹ *Ibidem*, pp. 52-53.

Durante el dominio del agresor es difícil que se generen cambios en la relación. El miedo de ambos hace que la situación perdure; al perverso lo bloquea una lealtad interior, que está ligada a su propia historia y que le impide pasar directamente a la acción; y a la víctima, el dominio que se ha establecido sobre ella y el consiguiente temor, así como negarse a admitir que es rechazada.

ASPECTOS EN COMÚN DEL ACOSO

- **La negación de la comunicación.** El conflicto existe, pero el acosador se rehúsa a aceptarlo y sólo se manifiesta de forma cotidiana a través de descalificaciones constantes. Esta negación paraliza a la persona que no se puede defender y el ataque continúa. Cuando el agresor se niega a hablar, evita la posibilidad encontrar una solución. En el proceso, el perverso impide que la víctima piense, comprenda o actúe. Evitar el diálogo es una manera de agravar la situación, que se hace más grande afectando al individuo sobremanera, induciéndolo a sentirse culpable.
- **La descalificación.** La provocación no es abierta, sino de una manera velada. Se utiliza el lenguaje no verbal, miradas de desprecio, silencios, ademanes despectivos, o bien, se

hacen comentarios e insinuaciones desestabilizadoras o malintencionadas, observaciones descorteses. Se pone en tela juicio todo lo que la víctima dice y esto la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales. En la medida que estas agresiones son indirectas, se vuelve más difícil defenderse.

- **La desacreditación.** Para disminuir la reputación de alguien públicamente sólo basta con introducir la duda en otra persona. Esta acción consiste en ridiculizar o humillar a un individuo hasta hacerlo perder la confianza en sí mismo, también se puede utilizar la calumnia y la mentira.
- **El acoso sexual.** Éste es un paso más del acoso moral.¹⁰

EL PERFIL DEL ACOSADOR

Robert Hare¹¹ lo define como un depredador de su propia especie que emplea el encanto personal, la manipulación, la intimidación y la violencia para controlar a los demás y satisfacer sus propias necesidades egoístas. Al faltarle la

¹⁰ Cfr. Bosqued Lorente, *op. cit.*, pp. 56, 57, 8.

¹¹ *Ibidem*, p. 57.

conciencia y los sentimientos que lo relacionan con otros, tiene la libertad de apropiarse de lo que desea y hacer su voluntad sin reparar en los medios y sin sentir la menor culpa o arrepentimiento. Tiene una personalidad paranoide, en la que encuentra una realidad hostil, en la que atribuye intenciones malévolas a las acciones de los que le rodean. Son personas susceptibles, frías y distantes en sus relaciones interpersonales y que proyectan sus propios conflictos y hostilidad hacia terceros. Asimismo, sienten una necesidad de rebajar a sus iguales para adquirir una buena autoestima, están ávidos de admiración y aprobación. Aunque todas las personas tienen ciertos rasgos de una personalidad narcisista en la que conviven sentimientos de odio y, en ocasiones, una necesidad de manipulación.

Lo que diferencia a unos y otros es que en estos últimos los comportamientos son pasajeros y provocan remordimientos; en cambio, en el perverso, no se produce ningún sentimiento de culpa, pues su fuerza estriba en su insensibilidad.

“Los perversos narcisistas son considerados como psicóticos sin síntomas, que encuentran su equilibrio al descargar sobre el otro el dolor que no sienten y las contradicciones internas que se niegan a percibir. No hacen daño expreso, sino porque no saben existir de otro

¹² Cfr. Hirigoyen, *op. cit.*, p. 111.

modo. A ellos también los hirieron durante su infancia e intentan sobrevivir de esta manera. Esta transferencia del dolor les permite valorarse en detrimento de los demás”.¹²

El objetivo de un acosador es acceder al poder o retenerlo utilizando cualquier medio, o bien, ocultar su propia incompetencia. Para ello necesita desembarazarse de todo lo que pueda significar un obstáculo para su ascensión y ver con demasiada lucidez sus modos de actuar. No se contenta con atacar a alguien frágil, como ocurre en el caso del abuso del poder, sino que crea la misma fragilidad a fin de impedir que el otro pueda defenderse. El miedo genera conductas de obediencia, mas no de sumisión. Un perverso procede con mayor facilidad en una empresa desorganizada, o mal estructurada, donde la técnica es siempre la misma, utiliza la debilidad del otro y lo conduce a dudar de sí mismo con el fin de anular sus defensas. Mediante un proceso de descalificación la víctima pierde poco a poco su confianza y, a veces, está tan confundida que comienza a pensar: “Soy una nulidad”, “No estoy a la altura”... Por lo tanto, la destrucción se lleva a cabo de manera sutil, hasta que la persona atacada empieza a cometer errores.¹³

Cuando ésta reacciona e intenta rebelarse, la maldad latente cede su lugar a una hostilidad declarada. Se inicia entonces una fase de destrucción moral que se ha llega-

¹³ *Ibidem*, p. 64.

do a denominar “psicoterror”, a partir de ese momento, todos los medios son buenos para derribarla, inclusive la violencia física. Esto puede provocar una anulación psíquica y, en grados extremos, el suicidio.

La conducta perversa no incluye únicamente la persecución del poder, sino también la utilización del otro como si fuera un objeto, una marioneta, algo que produce gran placer. El acosador conduce primero al agredido a una posición de impotencia para luego poder destruirlo; de igual forma considera que merece la violencia, niega su identidad y su derecho a tener sentimientos y emociones. La víctima, por su parte, se siente sola, no comprende la agresión, ya que en todas las situaciones los que las presencian se vuelven cobardes e indulgentes.

La eficacia de las ofensas se debe al hecho de que ni la víctima ni un observador externo pueden imaginar que alguien carezca de compasión por el sufrimiento ajeno.

EL PERFIL DE LA VÍCTIMA

Cualquiera puede ser presa de los acosadores porque todas las personas tienen puntos débiles sin embargo, existen características particulares y circunstancias que incrementan las posibilidades de llegar a ser agredido psicológicamente en el medio laboral.

- Los empleados demasiado competentes que destacan sobre los demás, por su buen desempeño, por

su excelente preparación, por su popularidad, por su elevada empatía con sus compañeros. Individuos cuyo modo de vivir, alegría, felicidad, situación familiar, capacidades, talentos, carisma, orientación ética, independencia, capacidad de liderar, popularidad, etc., despiertan en el agresor profundos sentimientos de inferioridad, celos y envidia, personal y profesional.

- Las personas atípicas que se distinguen por ser diferentes al resto del grupo, por su aspecto, conducta, valores o actitudes.
- Los individuos que se resisten a adaptarse y someterse a la opinión y conducta mayoritaria del grupo.
- Los colaboradores que no son capaces de establecer alianzas o una buena red de relaciones de trabajo, es decir, personas aisladas.
- Los asalariados protegidos, las mujeres embarazadas, los trabajadores mayores de edad.
- La gente ingenua y excesivamente optimista, que tiene cierta aversión a aceptar el lado oscuro de la vida y de los demás y creen que todo el mundo es bueno.
- El personal con algún tipo de minusvalía o con una mayor vulnerabilidad individual, familiar o social, son objeto fácil del agresor por presentar una debilidad.¹⁴

¹⁴ Cfr. Bosqued Lorente, *op. cit.*, pp. 67, 68, 69.

LA PERVERSIÓN

Los perversos narcisistas son invadidos por “otro” y no pueden evitarlo. Éste es un reflejo de él mismo, de ahí se desprende la sensación de la víctima de que se les niega su individualidad. Estos sujetos no sufren, son insensibles. Son incapaces de experimentar auténticos sentimientos de tristeza, duelo o anhelo y reacciones depresivas. En el momento en que se sienten abandonados o defraudados por otras personas suelen exhibir una conducta aparentemente depresiva pero que, analizada con mayor detenimiento, resulta ser un enojo y resentimiento cargado con deseos de venganza. Son individuos megalómanos que se colocan en una posición de referencia del bien, del mal y de la verdad; a menudo se les atribuye un aire moralizador, superior y distante, dan una buena imagen de sí mismos y denuncian la malevolencia humana. Critican a todo el mundo y no admiten ninguna acusación ni reproche, entran en una relación para seducir al otro, se les encuentra como personas fascinantes y brillantes. El otro no existe, no se le ve, ni se le escucha; es simplemente útil. Su fuerza estriba en su insensibilidad, no conocen los escrúpulos morales. Cuando recibe una herida narcisista, siente un deseo ilimitado de obtener una revancha.

Al igual que los paranoicos, mantienen una distancia efectiva para no comprometerse. La eficacia de sus ataques indica que ni la víctima ni un observador externo

pueden imaginar que alguien carezca de compasión ante el dolor ajeno.

El problema del perverso es que tiene que solucionar de algún modo su vaciedad (enfrentarla, supondría su curación); para aceptarse a sí mismos tienen que destruir. Su motor es la envidia y la apropiación. Lo que anhela es la vida de los demás, sus éxitos, que lo hacen afrontar su propia sensación de fracaso. La sumisión y la servidumbre de sus víctimas a las exigencias de sus deseos, así como la dependencia que ellos mismos crean, suponen una prueba irrefutable de la realidad de su apropiación. Los bienes que persiguen raramente son materiales, más bien, son cualidades morales difíciles de robar: alegría de vivir, sensibilidad, comunicación, creatividad, dones musicales, capacidad de trabajo, competencia profesional.¹⁵

LA IRRESPONSABILIDAD

Se consideran irresponsables porque no tienen una subjetividad real. En el fondo, cuando acusan a los demás de lo que ocurre, no sólo sugieren, sino que comprueban las cosas. Nunca son responsables ni culpables de nada. Todo lo que anda mal es siempre por los que lo rodean.

¹⁵ Cfr. Hirigoyen, *op.cit.*, pp. 113-116.

Se defienden mediante mecanismos de proyección; atribuyen a terceros todas sus dificultades y fracasos y no sienten culpa de nada, se defienden a través de negar la realidad, eluden el dolor mediante la negación. Agredir a sus semejantes es su manera de evitar el dolor, la pena y la depresión.

“Los perversos narcisistas tienen dificultades para tomar decisiones en la vida corriente y necesitan que otras personas asuman esa responsabilidad en su lugar. No son, de ningún modo, autónomos, y no pueden prescindir del prójimo, lo que los conduce a un comportamiento pegajoso y a temer la separación; sin embargo, piensan que es el otro el que solicita la sujeción. Se niegan a ver el carácter depredador de su propio enganche, pues ello podría acarrear una percepción negativa de su propia imagen, lo cual explica su violencia para con un compañero demasiado benévolo o reparador. Si este último, en cambio, se muestra independiente, entonces se percibe como si fuera hostil y rechazador”.¹⁶

Los agresores no pueden estar solos, se sienten desamparados o impotentes, persiguen a toda costa el apoyo de los demás. Les cuesta iniciar proyectos y trabajar en forma individual. Cuando terminan con una relación buscan con urgencia una nueva que les garantice el amparo que necesitan.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 118.

El perverso se presenta, en ocasiones, como moralizador y suele dar lecciones de rectitud. Juega con las reglas de la vida en sociedad; su objetivo es confundir a su interlocutor mostrándole que su sistema de valores no funciona, para luego conducirlo a una ética perversa. Toman el poder mediante la seducción y, a veces, pueden recurrir a la violencia.

La perversión narcisista es una defensa que permite al agresor evitar la angustia y exteriorizar todo lo que es malo. Es una defensa contra la desintegración física que vive. El odio que proyectan sobre una víctima es suficiente para aplacar sus tensiones interiores, lo que les permite ostentarse como una compañía agradable en otros lugares. Esto explica la sorpresa o la incredulidad de las personas que se enteran de sus acciones pues, hasta ese momento, sólo ha mostrado su lado positivo. Las pruebas que presentan las víctimas no parecen creíbles.

LA VÍCTIMA

La persona agredida es sólo el blanco del perverso, pero resulta sospechosa para los testigos. El perverso se apoya en sus fallas para avanzar, utiliza sus puntos débiles y la agresión termina por reactivar un síntoma que el otro intentaba trivializar o minimizar. El error esencial de la víctima consiste en ser demasiado confiada y no considerar los mensajes violentos no verbales, así como

no saber interpretarlos y aceptarlos al pie de la letra. En muchas ocasiones no actúa por algunas de las siguientes razones:

- Temen que nadie las entienda o tome en serio.
- Tienen miedo de que el reporte del acoso perjudique su carrera profesional.
- Creen que la denuncia incrementará el ataque.
- Suelen sentirse culpables por la manipulación ejercida por el agresor.
- Puede tener un tipo de personalidad no confortativa, tendente a la mediación.
- Piensan que la denuncia de los hechos les remueva recuerdos muy dolorosos.
- Están seguros que prevalecerán las perversas capacidades del agresor para mentir y manipular sobre sus propios recursos personales, habilidades sociales y competencias para hacer frente a ellas. Lo anterior es una autoestima deteriorada por los efectos del *mobbing*.
- Poca confianza en la respuesta institucional.
- Sienten desaliento de que se repita el destino laboral de otros trabajadores anteriormente acosados.¹⁷

¹⁷ Piñuel, *op. cit.*, pp. 119-120.

Para los perversos narcisistas las personas pre depresivas son individuos de los que se pueden aprovechar fácilmente ya que se ganan el amor de los demás siendo generosos y poniéndose a su disposición.

“De hecho, las víctimas adoptan la culpabilidad del otro. Interiorizan aquello que las agrede; la mirada, los gestos y las palabras. Mediante un fenómeno de proyección, los perversos narcisistas vuelcan su culpabilidad sobre la víctima. Cuando tiene lugar una agresión, a los perversos les basta con negarla para que la víctima entre en duda. Por ello, algunas víctimas recurren a estratagemas encaminadas a verificar, con posterioridad, la realidad de la violencia. Así conservan copias de los escritos intercambiados, se las arreglan para tener un testigo oculto, o graban las conversaciones telefónicas”.¹⁸

Las víctimas parecen ingenuas y crédulas, no piensan que hay una agresión contra ellas, no alcanzan a ver la destrucción, intentan encontrar explicaciones lógicas y buscan estrategias para solucionar el problema: “Si le explico, seguro lo va a entender”... Con el fin de desen-

¹⁸ *Ibidem*, p. 127.

marañar la ofensa se vuelven transparentes y se justifican, pero de ese modo sólo aumenta el odio del agresor.

El dominio de la persona agredida pasa por varias etapas: una actitud de renuncia que evita el conflicto, no se atreve a quejarse o no sabe hacerlo, no comprende la realidad y es incapaz de ver.

RIESGOS PARA LA SALUD DE LAS PERSONAS QUE PADECEN *MOBBING* Y ACOSO PSICOLÓGICO EN SU TRABAJO

- Estrés crónico.
- Enfermedades somáticas crónicas, que pueden conducir a una baja laboral o a una incapacidad temporal: dolores, dificultad para conciliar el sueño, fatiga crónica, gastritis, sensación de inestabilidad, entre otras.
- Emocionales como la ansiedad y angustia, tristeza, sentimientos de culpa, inseguridad, frustración y desesperanza, hipersensibilidad a las críticas; la víctima sufre una desestabilización grave que afecta su personalidad, así como su esfera de relaciones sociales y familiares.
- Laborales o cognitivas como el ausentismo por mala salud, falta de concentración para realizar el

trabajo, pérdida momentánea de memoria, dificultad para la toma decisiones.

- De comportamiento, como llanto repentino, aislamiento de compañeros de trabajo, disminución de rendimiento laboral, conversación constante del tema, consumo abusivo de alcohol y fármacos y, en casos muy severos, el suicidio.
- En la vida familiar, retraimiento, aumento de tensión, cansancio.
- En el aspecto económico gastos por la consulta de abogados, médicos y psicólogos. El miedo a perder su puesto de trabajo o tener que abandonarlo por problemas de salud, no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés.

CÓMO PREVENIR Y ENFRENTAR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN LA EMPRESA

Para prevenir el acoso se recomiendan algunos puntos que pueden ser de mucha ayuda para la víctima:

- **Mantener una buena forma física y mental.** Procurar una dieta equilibrada, hacer ejercicio, descansar y fortalecer la vida familiar y social.
- **Permanecer alerta.** Si se presenta un caso de acoso psicológico, platicarlo y consultarlo dentro y fuera de la organización, a fin de comprobar que real-

mente se enfrenta un problema de esta naturaleza. No dudar en actuar y frenarlo desde sus comienzos.

- **Reconocer los errores.** Aceptarlos y asumir las consecuencias, ofrecer disculpas si es necesario, pero no permitir que la infravaloren.
- **Ser asertivo.** No tolerar difamaciones, si se entera de cosas que no son ciertas, enfrentar la situación en forma directa con la persona que lo haya hecho y poner un límite.
- **Ganar apoyos cuanto antes.** No cometer el error de no hablar y sufrir en silencio, al marginarse le sigue el juego al agresor, contar los hechos y platicar a una persona allegada la situación que se experimenta.
- **Defenderse de los ataques.** No actuar con pasividad, como aceptando los hechos, sino reaccionar y protegerse. Mostrarse como una persona que reconoce que puede cometer errores, pero dispuesta a mejorar y, si es necesario, también señalar las faltas del agresor.
- **Pedir explicaciones.** Si le excluyen enviándole al lugar más alejado de la organización o buscan mermar las funciones laborales, es recomendable pedir una cita con la persona responsable y solicitar una explicación relacionada con los cambios. Tomar nota, para que exista un registro.

- **No descartar un enfrentamiento con el agresor.** Aunque parezcan fuertes son personas débiles. Si se confrontan y se les dice lo que está ocurriendo, puede ser, que busque otra víctima.
- **No revelar demasiada información de la vida privada.** El agresor, para atacar, se vale de datos de la vida de la víctima, tanto laboral, como privada; no darle elementos para hacerlo.
- **Continuar con el nivel habitual de actividad.** Procurar no bajar el ritmo ni la calidad de trabajo.
- **Mantenerse lo más sereno posible.** Evitar los accesos de arrebato como gritos o llanto, eso sólo le da elementos al agresor para seguir atacando.¹⁹
- **Anticiparse a las agresiones.** Asegurarnos de que no haya ambigüedad en las órdenes o información que se recibe.
- **Hacer un archivo de hechos que prueben el acoso.** Tener un respaldo de la situación real que acontece es una protección para que, de ser necesario, se pueda interponer a una demanda legal.

Muchas de las personas que padecen de *mobbing* no son conscientes de la verdadera situación, tardan una media de entre 15 y 18 meses en darse cuenta de que están siendo acosadas en el trabajo. Mecanismos de defensa

¹⁹ Cfr. Bosqued Lorente, *op. cit.*, pp. 116-119.

como la negación contribuyen a la faltas de reconocimiento de lo que está sucediendo. La negación es una manera de no enfrentar la realidad tan dolorosa que viven, de la misma manera se llega a justificar al agresor y a quienes colaboran con él, haciendo que la víctima se involucre en un proceso de autoengaño en donde no afronta el problema sencillamente porque no lo ve. Por lo anterior, es muy importante superar la fase de negación, tener claro el problema y elaborar un análisis crítico de las actitudes y comportamientos que se han tenido en relación al acosador.²⁰

Resistir psicológicamente el problema es vital. Es conveniente visitar a un psicólogo o a un psiquiatra para recuperar la fuerza.

RECOMENDACIONES PARA LOS JEFES

Los jefes tienen el deber moral de detener el acoso. A continuación se dan algunos puntos que pueden ayudar a evitarlo o detenerlo:

- Debe procurar hacer de sus colaboradores un equipo de trabajo, conocerlos y encausarlos a dar lo mejor de ellos.

²⁰ *Ibídem*, pp. 138-139.

- Hacer una distribución adecuada de trabajo para evitar conflictos.
- Reforzar los canales de comunicación interna, lo cual permite que ésta sea fluida, certera y transparente. La ausencia de noticias fidedignas hace que sean sustituidas por rumores que confunden a los empleados y permite que alguien tome una posición privilegiada al decir que conoce la información “de muy buena fuente”.
- Capacitarse en el manejo de conflictos, que le permitan controlar en forma *diligente* los desacuerdos.
- Dirigir con un adecuado estilo de mando. No actuar en forma ni autoritaria ni permisiva; sino con una verdadera autoridad que trate de alinear los objetivos de la organización con el valor de la persona.
- Solucionar los problemas del equipo de trabajo. Centrarse en la solución y actuar con prontitud.
- También pueden ser objeto de acoso. El porcentaje de los superiores acosados por sus subordinados es según Leymann, 9% y según Piñuel, 2.5%.²¹

²¹ *Ibidem*, pp. 123-124.

CÓMO SALIR ADELANTE DE UN CASO DE *MOBBING*

Como se ha explicado, la violencia perversa se establece insidiosamente, de tal forma que es difícil identificarla para defenderse de ella. El momento en el que la víctima se vuelve activa es cuando tiene la capacidad de seleccionar un psicoterapeuta, quien debe tener la formación adecuada. Es importante que el terapeuta reconozca que el trauma viene de una agresión externa; a menudo a los pacientes les cuesta trabajo evocar la relación pasada, por un lado, porque lo quieren olvidar y, por otro, porque sigue siendo algo difícil de creer para ellos.

LA TERAPIA PERMITE A LA VÍCTIMA PASAR POR LOS SIGUIENTES PASOS

- **Nombrar la perversión.** El hecho de mencionar la situación le permite liberarse de la negación y de la culpabilidad.
- **Liberarse.** Lo primero es olvidarse de la culpabilidad y del miedo, esta toma de conciencia le permitirá enfrentarse con el agresor y detenerlo.
- **Desembarazarse de la culpabilidad.** La víctima no es responsable del acoso pero debe asumir su postura. Sin duda, el acoso moral

constituye un trauma que genera sufrimiento y existe un riesgo de fijación en un punto preciso del dolor que impide que la persona agredida pueda desprenderse de él. El conflicto se convierte, entonces, en su único tema de reflexión y domina su pensamiento, sobre todo, si está sola y no tiene quién la escuche.

- **Sustraerse al sufrimiento.** Las personas que han padecido desde su infancia influencia y violencia ocultas, no saben funcionar de otro modo. En un clima de confianza, proporcionado en la terapia, la víctima puede recordar la violencia que padeció, así como sus propias reacciones. Puede volver a examinar la situación, ver qué actitud adoptó ante la agresión, y de qué manera armó ella misma al agresor. Ya no hará falta huir de los recuerdos y encontrará la forma de aceptarlos.
- **Curarse.** Significa volver a unir las partes dispersas y restablecer la circulación entre ellas. El agredido ha de reconocer su sufrimiento como una parte de sí mismo, que es digna de estima y que le permitirá construir un porvenir. Tiene que encontrar el valor para mirar su herida, sólo entonces puede superar su propia enfermedad. Vivir

un trauma supone una reconstrucción de la personalidad y una relación diferente con el mundo, sobre el que se puede volver a empezar. El dolor da la oportunidad de hacer una revisión personal permite al individuo salir reforzado.²²

PUNTOS DE REFLEXIÓN

El poder es un elemento que nos atañe a todos.

Los actos de perversidad se refuerzan en sistemas y organizaciones en donde prevalece la ley del más fuerte. Las personas que carecen de escrúpulos, calculadoras y manipuladoras, siempre han existido y adquieren más fuerza cuando encuentran lugares y sistemas en donde el éxito material –dinero, posición, bienes, etc.– es lo más importante, y los valores como la honradez se convierten en una debilidad. A menudo se ven profesionistas que no tienen miramientos o preocupaciones morales para hacer a un lado a un rival y mantenerse en el poder.

¿Cómo establecer el respeto entre los individuos?, ¿qué límites debemos poner a nuestra tolerancia?, son preguntas y reflexiones que no debemos dejar de lado, es

²² Cfr. Hirigoyen, *op. cit.*, pp. 163-169.

más, se debe actuar. La empresa juega un papel fundamental en la solución del acoso psicológico; debe afrontarlo y dar soluciones, no hacerlo es un claro síntoma de que las cosas no van bien en la organización.

FUENTES DE CONSULTA

Basqued Lorente, Marisa (2005). *Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Barcelona: Paidós.

Hirigoyen, Marie-France (1999). *El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.

Piñuel, Iñaki (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda para superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.

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.