

ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

Albert Mariné Torrent

Definición

El acoso moral en el trabajo, también denominado *hostigamiento laboral*, en inglés *workplace bullying, bossing y mobbing*, fue conceptualizado por primera vez por el psicólogo sueco Heinz Leymann en la década de los 80 del pasado siglo. Llegó a describir de forma minuciosa este tipo de comportamiento a partir de una metódica investigación realizada en diversos ámbitos laborales. Leymann fue quien acuñó la palabra *mobbing*, que se refiere a un modo de actuar que presentan algunas especies animales, consistente en agruparse para poder hostigar a animales más fuertes. El acoso moral ha recibido también la denominación de *psicoterror* y *acoso psicológico*.

Hay diversas definiciones de acoso moral. La psiquiatra y psicoanalista francesa Marie France Hirigoyen, reconocida experta en el tema, propuso la siguiente: “Conducta abusiva a través del gesto, la palabra, comportamiento o actitud, que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo y degradando el ambiente de trabajo.”

Otro autor Einarsen (2000) ha propuesto una definición, que contiene los principales componentes del fenómeno: “El *mobbing* ocurre cuando alguien se convierte en objetivo sistemático de acoso, es excluido socialmente, forzado a hacer tareas humillantes, llevado a una clara posición de inferioridad debido a dificultades para defenderse por sí mismo; todo ello ocurre repetidamente (al menos una vez por semana) y durante un extenso periodo de tiempo (al menos seis meses)”.

Todas las definiciones contienen elementos parecidos: acciones diversas que a través de su repetición buscan la desestabilización psíquica de un trabajador. El *mobbing*

guarda paralelismo con el acoso escolar o *bullying*, y podría relacionarse con otras situaciones en las que se ejerce el poder sin control y se busca obtener placer a través del dolor ajeno. Vemos ya de entrada que existe una intencionalidad clara y unas consecuencias potencialmente graves. Precisamente estos dos factores han consolidado un posicionamiento legal cada vez más severo, justificado en que el acoso laboral grave atenta contra derechos personalísimos como el derecho a la integridad y la dignidad personal, concurriendo además una intención dolosa. Puede, pues, ser considerado delito, especialmente si procede de un superior en la línea jerárquica de la empresa. Ello explica en parte que las acciones de acoso se hayan ido transformando progresivamente en más sutiles y disimuladas. Así mismo, esas posibles consecuencias penales obligan a redoblar esfuerzos para diferenciar lo que es acoso moral grave de otros problemas psicosociales, que se dan en el ámbito laboral.

Durante la primera semana de abril del 2017 el diario *The Guardian* abrió un espacio *on line*, *Bullying at work week*, para tratar el tema del acoso laboral y pedir testimonios personales. Hubo bastantes víctimas que relataron sus experiencias. A continuación se han traducido dos de los testimonios, representativos de los distintos factores imbricados.

Testimonio 1

“En el periodo entre dejar la escuela y empezar la universidad conseguí un trabajo como cuidadora en una residencia de la tercera edad. Me encantaron los residentes, pero el personal era terrible. El acoso comenzó con comentarios sarcásticos y me forzaban a aceptar cambios extras de horario cuando nadie más quería trabajar. Pero lo peor fue cuando una mujer con sobrepeso falleció. Nunca había visto antes a una persona muerta y me hicieron lavar su cuerpo desnudo mientras varios colegas estaban de pie, observándome, riéndose y burlándose de como lo hacía. Me reprimí las lágrimas y cuando ataba una etiqueta de identificación al dedo del pie, resoplaban y decían: ‘¡Apriétalo más o

se caerá!’ La gota final fue cuando dijeron: ‘Date prisa o explotará’. Me fui tan pronto como pude y me quedé bloqueada durante un buen rato. Me quejé de la intimidación y de la actitud irrespetuosa de mis colegas hacia los pacientes, pero la gerencia la aceptó como parte del trabajo. Posteriormente he trabajado para el movimiento por los derechos de las personas con discapacidad y he estado defendiendo los derechos humanos desde entonces. Mis experiencias en este centro me hicieron dolorosamente consciente de lo cruel y egoísta que puede ser la gente. Sin embargo, tuve suerte: podía ir a casa por la noche, a diferencia de los residentes, y además tuve la opción de irme.”

Testimonio 2

“A lo largo de un año fui acosado por una colega. Comenzó con la crítica sistemática a mi trabajo y la manera como gestionaba el tiempo, pero luego se hizo más personal. Criticaba mis expresiones faciales, lenguaje corporal, tono de voz. La tenía siempre encima y me gritaba delante de los colegas e incluso los clientes. Informé a mi jefe de línea varias veces. Después de una experiencia particularmente dura, en que ella me gritó, y tuve un ataque de angustia, informé de ello a Recursos Humanos. Mi jefe de línea también fue intimidado por ella y vino a mí lloroso, pidiéndome que retirara la queja. El gerente entonces me amenazó con no renovar mi contrato a menos que retirara la queja. No me sentía apoyado en absoluto. Afortunadamente, cuando empezó el acoso, yo había empezado a escribir un diario con lo que me iba pasando (por consejo de un miembro de la familia), así que cuando lo informé, al menos tenía pruebas para respaldarlo. El responsable de Recursos Humanos me hizo sentir como si yo fuera el que tenía que defenderse. Fui al sindicato, pero a penas pusieron interés. Con la cantidad de pruebas que había reunido y los testigos, finalmente mi caso fue tomado en consideración y me cambiaron de puesto, pero hasta el día de hoy ni siquiera he recibido una disculpa.”

Diferenciación de otros problemas laborales

Hay que partir de la base de que el entorno laboral es por su misma esencia conflictivo. Las relaciones de poder, la divergencia de intereses entre las diferentes partes, la existencia de riesgos físicos y psicosociales, son condiciones que pueden comprometer el bienestar y la salud mental de los trabajadores. El cuidado de estas condiciones con una visión preventiva es una necesidad ineludible si se pretende conseguir un entorno laboral satisfactorio y saludable.

Conviene tener en cuenta que en algunas organizaciones se vulneran las normas básicas de respeto y profesionalidad, pudiendo hablarse entonces de la presencia de *incivismo laboral*. La definición de incivismo más aceptada es la siguiente (Andersson, 1999): “comportamientos negativos de baja intensidad (rudeza, descortesía) donde la intención de causar daño no es clara y que violan las normas de la organización que posibilitan el mutuo respeto”. La baja intensidad se refiere a que son expresiones en el plano verbal más que físico, pasivo más que activo e indirecto en lugar de directo.

Acciones como prestar poca atención a la opinión de los demás, comentarios despectivos acerca de la imagen personal del otro, atribuirse méritos, apropiándose de iniciativas de otros, realizar comentarios humillantes o despreciativos, tener conductas de exclusión en reuniones de trabajo, sembrar dudas sobre la profesionalidad de los demás, son algunas de las más extendidas.

De forma específica, los principales fenómenos que conviene diferenciar del acoso moral son el ejercicio autoritario del liderazgo y los conflictos relacionales. El autoritarismo, que incluso puede tener tintes tiránicos, se aplica de forma generalizada y arbitraria, y suele ejercerse de manera burda y sin disimulo. Cualquiera dentro de la empresa está expuesto a gritos, lenguaje soez y decisiones arbitrarias. Es un comportamiento, que se da en menor medida en las empresas actuales, en las cuales el ejercicio del poder se ejerce, buscando convencer más que imponer, o en todo caso, mediante tácticas de manipulación más sutiles.

Los conflictos relacionales se dan frecuentemente en el ámbito laboral y cuando son

de mediana o alta intensidad producen malestar y preocupación. Un conflicto es un desacuerdo entre partes respecto a objetivos, procedimientos u opiniones. Los desacuerdos, si no afectan cuestiones personales y no se impregnan de antipatías insalvables o antagonismos, se resuelven a través de la deliberación o la negociación, dando lugar a avances creativos. Ahora bien, cuando el conflicto se enquistaba o se va escalando y entorpece el funcionamiento del equipo de trabajo, podemos hablar de conflictos disfuncionales, que en determinados contextos son la antesala del acoso sistemático.

Acciones constitutivas de acoso

Leymann sistematizó las diferentes acciones que tienen por objetivo hacer la vida imposible a uno o a varios trabajadores. El listado completo de acciones que se utiliza para el diagnóstico LIPT-60 (González de Rivera, 2005) Leymann las agrupó en cinco grandes categorías:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros.
2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.
3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral.
4. Actividades dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante el descredito profesional.
5. Actividades que afectan la salud física y psíquica de la víctima.

Posteriormente se han ido desarrollando distintas clasificaciones y taxonomías de las acciones de acoso. Recientemente otro autor (J. Escartín, 2012) propone una clasificación en cinco componentes fundamentales:

1. Contextuales: a través del aislamiento, el control o la manipulación de la información, o el abuso de las condiciones laborales.
2. Abuso emocional: acciones y expresiones ofensivas dirigidas a atacar, herir y menospreciar al trabajador en sus sentimientos y emociones.
3. Descrédito profesional: minusvalorar o denigrar la reputación y la categoría profesional, devaluando sus conocimientos, experiencia, esfuerzo.
4. Degradación del rol laboral: disminuir la importancia del rol desempeñado por el trabajador, quitándole injustificadamente responsabilidades o bien asignándole tareas inútiles, imposibles o inferiores a su categoría.

La mayoría de expertos defienden que, de todos los componentes del acoso, el más dañino para la víctima es el abuso emocional, ya que busca a través de la ridiculización de forma directa o insidiosa, humillar y avergonzar a la víctima.

La persona o el grupo acosador suelen utilizar simultáneamente varias estrategias y las acciones se ejercen durante un tiempo (se habla de un mínimo de seis meses) y varias veces a la semana.

Direccionalidad y desequilibrio de poder

En el acoso laboral existen tres vectores entre los dos niveles jerárquicos de la empresa. Puede ser vertical descendente, o sea de un responsable jerárquico a un trabajador, horizontal o sea entre colegas del mismo nivel, o vertical ascendente, desde uno a varios trabajadores a un supervisor. El desequilibrio de poder es un elemento básico en el acoso. Hay que entender el poder no solamente en el sentido de mando formal dentro de la organización, sino teniendo en cuenta otros elementos como la capacidad psicológica de influencia y de manipulación, y la presión del grupo ejercida contra un individuo. El poder informal basado en una distorsión de la relación laboral es el que actúa entre trabajadores del mismo nivel, llevando a la parte más débil a una situación difícil de sobrellevar. Las

motivaciones que suelen conducir a un grupo a desarrollar una estrategia coaligada para desacreditar o marginar a alguien son diversas. Pueden ser por prejuicios de tipo xenófobo o por razón de género o de orientación sexual, así como para reforzar una alianza de defensa frente a alguien que se vive como intruso. Esta vivencia puede deberse al temor frente a quien puede descubrir y revelar prácticas poco éticas o funcionamientos fuera de la norma de la empresa. Es el acoso al potencial “chivato” o en terminología anglosajona al *whistleblower*.

Epidemiología

El propósito de este artículo no incluye revisar toda la información sobre los estudios epidemiológicos de incidencia del acoso. Además, la heterogeneidad de datos epidemiológicos según países, profesiones y tipos de investigación, nos puede poner en alerta de la dificultad de delimitación del fenómeno y de la diversidad y validez de los cuestionarios utilizados en las encuestas.

Existe un acuerdo en que entre un tres y un cuatro por ciento de trabajadores europeos han sufrido en mayor o menor grado conductas de acoso laboral grave y alrededor de un diez por ciento acoso de menor intensidad. Por sectores, el acoso moral se da con mayor frecuencia en los ámbitos de la función pública, de la sanidad y de la Universidad. Conviene sin embargo explicitar que el acoso laboral no siempre produce efectos graves en la salud. La persona acosada, si es consciente de la situación en que está atrapada, puede poner en marcha mecanismos de defensa activos, que le permitan sobrevivir o confrontar decididamente la relación malévola.

Evolución

Leymann propuso una descripción secuencial del fenómeno, que evoluciona en cuatro

fases. Estas fases son las de: conflicto, estigmatización, intervención inadecuada desde la empresa y marginación o exclusión de la vida laboral. En las primeras fases, las conductas de *mobbing* suelen ser sutiles y por tanto difíciles de identificar por parte de la víctima, que se cuestiona si el malestar que sufre está justificado por el deterioro de la relación laboral o es atribuible a un problema propio y a una interpretación distorsionada de la realidad. Progresivamente el acosador empieza a actuar con más determinación, minando de forma insidiosa el apoyo que el grupo pudiera ofrecer a la víctima. Ello es alcanzado a través del descrédito, malmetiendo con la difusión de rumores de supuestas conductas o actitudes negativas. La víctima va quedando así cada vez más aislada.

La estigmatización suele generar un impacto emocional importante, especialmente si la persona se siente indefensa y existe una clara asimetría en la relación de poder. Estas dificultades emocionales generan ansiedades confusionales, que menoscaban el desempeño laboral en forma de fallos, olvidos y retrasos. Asimismo, se suscitan ansiedades depresivas con tendencia a la autoculpabilización y al aislamiento. Se produce un deterioro de su salud mental y la aparición de trastornos psicósomáticos ligados a la imposibilidad de reconocer el origen del malestar y a la dificultad interna, ligada al sentimiento de vergüenza, de poder exteriorizar el dolor psíquico sufrido. Es fácil que la persona precise una baja laboral o que cometa errores graves, que sirvan de justificación para una intervención drástica por parte de la empresa.

La mayor sensibilización de las empresas y el establecimiento progresivo de un marco legal de protección, ha hecho que haya disminuido la desatención de las víctimas. Por ello, las últimas fases y especialmente la exclusión a través del despido, solo se dan en empresas en las que no se toman medidas y donde las organizaciones no están comprometidas con el bienestar de los trabajadores.

Modelos explicativos

Hay que partir de la base (M.R. Tuckey, 2009) de que las condiciones de trabajo

estresantes con la combinación de altas exigencias con un bajo control y un escaso apoyo, son un caldo de cultivo de las interacciones negativas y conflictos debido a:

1. Aumento de la tensión psicológica y reducción del umbral de aparición de reacciones airadas y conflictos dentro del grupo de trabajo.

2. Aumento de la probabilidad de que los empleados expresen su malestar a través de quejas, lo que puede ser afrontado por los superiores utilizando medidas de carácter punitivo e intimidatorio.

Leymann introdujo esta perspectiva, situando como elemento nuclear la propia organización del trabajo. Tanto el mal diseño de los puestos de trabajo como un liderazgo inadecuado y una mala gestión de los conflictos son el caldo de cultivo en el que surgen las dinámicas de acoso. El estrés laboral por sobrecarga de trabajo genera un malestar que propicia que determinadas personas lo evacuen, dirigiéndolo hacia algún colega, especialmente si los responsables utilizan la táctica del avestruz.

Otros autores (S. Einarsen, 2000) han propuesto un modelo abarcativo, que permite llevar a cabo un análisis del acoso moral integrando diversos determinantes causales, que interactúan y se influyen mutuamente. Esta visión amplia contempla los siguientes factores: individual, interpersonal, grupal, organizacional y social. En general, los diversos modelos propuestos en las últimas dos décadas contemplan los antecedentes del acoso, tanto del perpetrador como de la víctima, las dinámicas que se establecen y el contexto grupal y organizacional en el que tiene lugar. Esta visión dinámica y holística permite abordar mejor los aspectos preventivos.

Un buen ejemplo de este enfoque es el propuesto por E. Baillien (2009) a partir de un trabajo de campo con un estudio cualitativo de ochenta y siete personas que habían padecido *mobbing*. De las entrevistas en profundidad, los autores extraen unas conclusiones que les permiten construir el modelo.

El acoso se iniciaría por una gestión ineficiente de las frustraciones laborales a través de mecanismos de defensa activos o pasivos. Cuando el empleado utiliza mecanismos activos pero que resultan ineficaces, convierte y desplaza las frustraciones en actuaciones hostiles hacia otro empleado. En cambio, los empleados que hacen frente a

estas frustraciones de forma pasiva e ineficiente, pueden disminuir su rendimiento e incluso acabar contraviniendo las normas existentes, lo que puede inducir que otros adopten una actitud negativa hacia ellos. Por lo tanto, estos empleados son los que entran en una situación de riesgo de victimización.

En segundo lugar, el acoso puede ser el resultado de conflictos interpersonales sin resolver. En este caso, la persona que detenta el poder se convierte en el perpetrador y el empleado indefenso se convierte en víctima. Ambas vías, frustraciones y conflictos, están estrechamente relacionadas, ya que las frustraciones pueden contribuir a crear conflictos interpersonales, mientras que la mayoría de los conflictos crónicos generan frustración.

En la tercera vía del modelo, el acoso se origina directamente desde el equipo o de las propias características organizativas (por ejemplo, una cultura de falta de respeto y de diseminación de rumores y chismes). Esta vía influye a su vez sobre las dos anteriores, en la medida que un mal clima laboral es origen de frustraciones, y la propia intimidación influye al mismo tiempo en la manera que el empleado hace frente a las frustraciones y los conflictos.

Los resultados descritos conducen a pensar que las diversas vías son complementarias y están interrelacionadas, lo que implica que no existe una causa única que explique el hecho de convertirse en una víctima o en un perpetrador de acoso. Esta es también la opinión de la mayoría de entrevistados en el estudio.

Otra autora (S. White, 2004) ha propuesto un *modelo de comprensión netamente psicoanalítico*, partiendo de tres conceptos enraizados en el mundo psíquico temprano: contención (en el sentido de Winnicott y de Bion), límites (*bounderies*) y reconocimiento.

Existe en la persona acosadora –y esto es aplicable no solo al ámbito laboral– una falta de empatía en la medida en que desestima un diálogo real. Las relaciones son usadas como pura evacuación de aspectos no integrados de uno mismo. En situaciones de gran estrés se desborda la capacidad de contención y se proyecta la ansiedad en el entorno buscando algún elemento contenedor. La falta de límites en el *self*, hace que se proyecten las ansiedades básicas de forma sistemática en los demás. Los acosadores están comprobando continuamente cuales son los límites de los demás para detectar cómo

reaccionan y si son fácilmente manipulables.

El reconocimiento es reflexivo en la medida en que precisa no solo de una respuesta confirmativa del otro, sino también como se siente con la respuesta recibida. Es pues un proceso relacional, que no se da de forma automática y definitiva, ya que precisa reactualizaciones a lo largo del tiempo. La falta de consideración o reconocimiento es la condición previa necesaria en cualquier tipo de acoso. La autora explica la evolución del acoso en cuatro fases:

Fase embrionaria: en esta fase ambos protagonistas están en una posición vulnerable en la medida en que tienen fuertes deseos de reconocimiento, que van más allá de lo habitual. En un contexto propicio ambos podrían ir desarrollando una relación maligna. Una falta de reconocimiento y de apoyo dentro del sistema de trabajo, una falta de contención de las ansiedades por parte de los líderes y una excesiva necesidad de apoyo, pueden cristalizar en una relación de dependencia destructiva. Dominio por una parte y sumisión por otra van polarizándose poco a poco.

Desencadenante: casi siempre ocurre un acontecimiento, a veces sin importancia aparente, que da una vuelta de tuerca. Los cambios organizativos no previstos suelen provocar en el potencial acosador una importante ansiedad paranoide producto de su necesidad de control. La frustración no puede ser contenida en la mente y se produce una escisión drástica en términos de bueno y malo con una necesidad perentoria de descargar a través del mecanismo psicológico de proyección la parte mala en otra persona, que la pueda contener. Para ello se escoge a alguien considerado dependiente y vulnerable y/o con elementos de rivalidad envidiosa.

Fase de lealtad: aquí interviene por omisión la inocencia de la víctima. Llama la atención en otros que lo presencian, como persiste en tratar de convencer al acosador, aplacar su deriva autoritaria y su desconsideración. Esta ingenuidad provoca un velo de negación de la realidad, y atrapa a la víctima en su confusión, indefensión e incluso de forma paradójica en una idealización.

Danza de la muerte: ahí entra en juego una intrincada madeja de proyecciones múltiples que produce una confusión de identidades. La víctima se convierte en

perseguidor para el acosador, que teme la retaliación, y, por otra parte, acepta el rol denigrado que le ha atribuido el acosador. En algunas ocasiones el acosador se ve impelido a buscar una nueva víctima al constatar que ya ha sido destruida y ha perdido para él capacidad de contención de sus proyecciones. Es lo que algunos autores describen como “hay muchos cadáveres en el armario”.

El modelo que propone González de Rivera (2002) y que él mismo califica de modelo unificado, tiene también la virtud de integrar distintos determinantes causales.

1. *Características psicológicas de la víctima.* Propone una tríada de rasgos psicológicos que exponen a la persona al riesgo de sufrir acoso.

1.1. *Autenticidad.* La persona con riesgo de ser acosada suele poseer un elevado compromiso con su desarrollo profesional, mientras que está poco atenta a las conveniencias materiales y las convenciones sociales, lo que puede hacerla aparecer como poco flexible, sobre todo en contextos disfuncionales o directamente perversos.

1.2. *Inocencia psicológica.* La persona cándida o inocente tiene dificultades para detectar en los demás la capacidad de tener malas intenciones. Más que una virtud, debe ser considerado como un problema, ya que interfiere seriamente con la percepción de la realidad y, en entornos malévolos, puede comprometer la propia supervivencia. Denota por tanto un déficit de inteligencia emocional. La explicación psicodinámica se sustenta en que la inocencia tiene un carácter defensivo inconsciente. Ahora bien, la capacidad para entender las intenciones y sentimientos ocultos de los demás no está obliterada como en las personas con rasgos autistas, sino simplemente inhibida. Esta inhibición procede del fracaso en la integración de las contradicciones internas que produce la envidia, lo que lleva al sujeto a creer que puede exponer lo mejor de sí sin provocar animadversión.

1.3. *Dependencia afectiva.* El dependiente no se concibe separado de las personas de su entorno y tiende a buscar vínculos afectivos sinceros. Cuando se manifiesta un rechazo, entra en una espiral autodestructiva. La exigencia constante de apoyo en su

entorno inmediato puede llegar a desgastar el apoyo y provocar incomodidad en los compañeros de trabajo. Ello puede alimentar el resentimiento de la persona acosada, que solo ve como salida acudir a los propios acosadores en busca de comprensión, demostrando así su inocencia psicológica.

2. *Características psicológicas del acosador.* El papel de acosador va ligado a la existencia de rasgos narcisistas de carácter maligno, especialmente cuando están exacerbados por la posibilidad de ejercer el poder sin control y con la complacencia o la pasividad del entorno de la organización. Junto con el narcisismo, González de Rivera señala unos rasgos distintivos de los acosadores:

2.1. *Mediocridad*, como falta de aspiración auténtica hacia la mejora personal y la excelencia profesional, que podría ligarse a la existencia de un falso *self*. En la mediocridad existirían tres subtipos de gravedad creciente: en los primeros destaca la simple mediocridad –son vacíos e hiperadaptados–. Los segundos son fatuos o pseudocreativos, y los terceros son verdaderamente malvados –voraces, con ambición desmesurada–. A este tipo de personas sin escrúpulos los encuadra bajo el acrónimo de MIA (mediocridad inoperante activa).

2.2. *Envidia maligna*. La forma más habitual de envidia es relativamente inofensiva y consiste en una sensación de malestar por el bien ajeno. Es bastante frecuente y se limita a un malestar, que suele compensarse por los esfuerzos para emular al otro. La envidia maligna, derivada de un malestar primario que se proyecta de forma destructiva, tal como fue ya descrito por Melanie Klein, busca el placer a través de la desgracia ajena –término alemán: *Schadenfreude*–, que el envidioso intenta provocar por todos los medios a su alcance. La persona envidiada no es ya un contrincante a emular o a superar, sino un antagonista que debe ser simplemente eliminado.

2.3. *Necesidad de control*. Las personas con un afán de control absoluto del otro se sienten cómodas cuando no existe ningún atisbo de ambigüedad y las relaciones están desobjetivizadas y carentes de la mínima empatía. Si tienen atribuciones de

mando formal dentro de la empresa, exigen entonces un cumplimiento estricto y no soportan la originalidad ni la autonomía.

3. *Dinámicas que proceden de la organización.* Las tres principales características de las organizaciones disfuncionales serían:

3.1. Aislamiento activo impuesto por los órganos de dirección a través de procedimientos de admisión de nuevos miembros manipulados, limitación de evaluadores externos, secretismo sobre acuerdos y desavenencias internas, y en general inexistencia de órganos apropiados de control interno.

3.2. Cohesión interna con la aceptación incondicional por parte de los miembros de la uniformidad de criterio y el compromiso de perseguir a quien promueva cambios relevantes. González de Rivera lo asimila a dinámica de la *familia mafiosa* y a las instituciones en las que ser “uno de los nuestros” es el criterio de promoción más importante.

3.3. Improductividad. Las *organizaciones burocráticas* que priorizan el control sobre la eficacia, defienden incondicionalmente sus estructuras de poder por encima de la productividad y la eficiencia. En este tipo de organizaciones las personas más capaces son las que más fácilmente sufren acoso institucional, porque es precisamente su autenticidad y creatividad lo que les convierte en un peligro para el *status quo*.

En un enfoque psicodinámico del análisis social actual, según otros autores “el aumento de las situaciones de acoso sería consecuencia de una evolución de las estructuras de personalidad, organizadas cada vez más frecuentemente en la sociedad postmoderna según el funcionamiento psíquico narcisista de la búsqueda del placer y de la economía psíquica del clivaje” (C. Dejours, 2014). Paralelamente, las nuevas técnicas de la gestión empresarial favorecen el debilitamiento progresivo de la solidaridad colectiva y la competencia entre los trabajadores, dejando expuesto al trabajador en su soledad al riesgo de abusos de poder.

Consecuencias para la salud de la persona acosada

La gravedad de las consecuencias en términos de afectación de la salud es proporcional a la intensidad y duración de las acciones de acoso. Asimismo, el aislamiento y la falta de apoyo hacen más vulnerable al afectado. Por otra parte, la resistencia psicológica amortigua el impacto, aunque por sí sola puede conllevar el riesgo de hacer que la persona se exponga durante mucho más tiempo a las acciones de acoso, lo que a la larga será contraproducente.

Como se ha dicho, las reacciones emocionales que resultan más perturbadoras son la humillación y la indefensión. La humillación coloca a la persona en una posición de inferioridad sostenida, que mina gravemente su autoestima, que de hecho es lo que pretenden los acosadores. Si a este sentimiento se añade la percepción de que no hay escapatoria, la sensación de indefensión y de enclaustramiento adquiere una intensidad claramente desestabilizadora de la vida psíquica y la persona vive la situación como una tortura. La reacción emocional, antes de llegar a sentirse completamente sometido, suele ser de enojo y rabia que, si no son bien analizados, pueden agravar aún más la situación, provocando represalias e incluso acciones disciplinarias.

Las consecuencias negativas en cuanto a la afectación de la salud se enumeran a continuación:

1. Trastornos adaptativos

En un primer momento, surgen una serie de síntomas psicológicos de mediana intensidad de tipo ansioso o depresivo que, si la situación mejora o la persona encuentra vías de afrontamiento asertivo, suelen ser limitados.

Predomina la rumiación del pensamiento que vuelve una y otra vez sobre los hechos y sentimientos negativos vividos. Suele haber insomnio de tipo mixto con dificultades de conciliación y despertar precoz. Los sueños tienen carácter repetitivo

y poco simbolizado, vinculados de forma concreta a la vivencia laboral conflictiva.

La persona puede estar más sensible e hipervigilante, lo que puede ser interpretado por el entorno como que se ha vuelto más desconfiada incluso paranoica. La falta de motivación y la pena pueden ser la antesala de una depresión mayor con predominio de los sentimientos de culpa, soledad, fatiga e incapacidad para disfrutar de aquellas cosas que antes eran placenteras.

2. Trastornos psicósomáticos

La angustia relacionada con los sentimientos de humillación e indefensión puede tener su reflejo somático, sobre todo si se cronifica, en una serie de síntomas que dependen de la idiosincrasia de la persona.

Son típicas las cefaleas tensionales que conllevan falta de concentración, así como las contracturas musculares, las reacciones dérmicas, los problemas digestivos funcionales y la hipertensión arterial.

El estrés puede empeorar el curso de otras enfermedades que pueda padecer la persona o desencadenar otras relacionadas con una distorsión de la respuesta inmunitaria.

3. Trastorno por estrés postraumático

El acoso sistemático tiene una clara potencialidad desestabilizadora y puede tener el efecto de un traumatismo psíquico, pese a no tener un carácter inesperado y repentino. En este sentido, se podría comparar el estrés del combatiente, que es también sostenido y acumulativo, y que a menudo genera un trastorno por estrés postraumático. Este es un trastorno caracterizado por: miedo intenso con reexperimentación persistente de los hechos vividos, evitación persistente de estímulos asociados a los eventos, síntomas persistentes de hipervigilancia, rabia e irritabilidad o anestesia emocional.

Las víctimas de acoso tienen un gran nivel de angustia ligado al recuerdo de las situaciones vividas, así como a la vivencia emocional anticipada de volver a

encontrase con los acosadores o simplemente a entrar en la empresa. Se puede desarrollar así una verdadera fobia al trabajo, que dificulta enormemente la reincorporación, aunque aparentemente se haya resuelto el conflicto.

4. Adicciones

El abuso de alcohol y otras drogas, con el riesgo de generar una dependencia crónica y problemas de salud sobreañadidos, es una de las consecuencias más graves del acoso. Es una forma inadecuada de paliar la angustia, como una vía de escape, que empeora la capacidad de afrontar la situación de forma asertiva. Otras conductas distorsionadas están emparentadas con las adicciones. Son las conductas de riesgo como el juego patológico, la compulsión consumista y la conducta alimentaria bulímica.

5. Suicidio

Aunque no hay estadísticas fiables sobre la incidencia del acoso laboral como factor desencadenante de las conductas suicidas y para suicidas, varios autores han atribuido a este fenómeno y otros relacionados, como la extrema presión por el rendimiento laboral, una clara causalidad.

Prevención

Siendo el *mobbing*, como se ha reiterado a lo largo del artículo, un fenómeno de causas múltiples y que puede ser difícil de diagnosticar especialmente en sus primeras fases, las intervenciones dentro del marco de la empresa deben estar cuidadosamente diseñadas. En los últimos años se han generalizado múltiples iniciativas dentro de las organizaciones para articular las bases de la prevención y diseñar circuitos internos de denuncia e

investigación. A raíz de los hechos de France Telecom¹ y de los elevados índices de acoso laboral encontrados por algunos autores –por cierto, severamente cuestionados por otros (M. Fernández Enguita, 2012)– se fue generando una verdadera alarma social, que es la que ha impulsado a los técnicos de prevención y los responsables de Recursos Humanos de las empresas a redactar guías de prevención.

Últimamente el interés se ha ampliado a los conflictos disfuncionales y a las conductas incívicas, situando el acoso en la parte más maligna de un conjunto de comportamientos a evitar dentro de las organizaciones. Por ello muchas empresas están ampliando el foco, formulando protocolos de valoración de conflictos dentro de los cuales se encuadra el acoso psicológico y el sexual.

1. *Intervenciones primarias*

Las intervenciones primarias se enfocan en prevenir la aparición del *mobbing*. Tal como se ha venido diciendo, el acoso tiene su base en el mal clima laboral. La evaluación de los factores de riesgo psicosocial proporciona un fundamento claro para poder prever cuándo y dónde es probable que ocurra. Elevadas cargas de trabajo, poco control y autonomía, ambigüedad del rol laboral, poco reconocimiento y falta de apoyo son factores que es necesario modificar para evitar la violencia interna en las empresas.

Aunque ha habido relativamente pocas pruebas rigurosas del efecto de este tipo de iniciativas, la intervención ligada al programa *Civility, Respect, Engagement in Workforce* (CREW) (K. Osatuke, 2013) ofrece resultados prometedores. Esta intervención incluye una serie de ejercicios participativos como grupos de discusión y juegos de rol diseñados para cultivar la conciencia del impacto interpersonal en el lugar de trabajo y aumentar la inteligencia emocional. Produce mejoras significativas sostenidas durante un año en el comportamiento cívico laboral y mejoras adicionales en la satisfacción laboral, el compromiso, confianza en la gestión y agotamiento (H.K. Spence Laschinger, 2009). Las

¹ La empresa, privatizada en 1997 y que contaba con cien mil empleados en Francia, suprimió veintidós mil puestos de trabajo con una política del beneficio a toda costa y una gran presión a los empleados. A partir de 2008 empezó una “epidemia de problemas mentales” y hubo sesenta suicidios.

investigaciones sobre las características de las situaciones que contribuyen a la aparición de *mobbing* también pueden proporcionar vías fructíferas para futuras intervenciones. Factores como la ambigüedad de los roles, las elevadas demandas, el liderazgo inadecuado y la injusticia percibida influyen en la probabilidad de acoso laboral. Así pues, hay que facilitar sistemas que puedan realmente garantizar la claridad de roles y cargas de trabajo razonables, ofrecer formación en liderazgo, que aliente la autenticidad y el apoyo, evitando los estilos de mando hipercontroladores, y promover un trato justo en la promoción.

2. *Intervenciones secundarias*

Las intervenciones secundarias tienen como objetivo proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para hacer frente al acoso en caso de que ocurra. Estudios recientes han sugerido una serie de vías potencialmente prometedoras para tales intervenciones. Por ejemplo, el trabajo de Zapf (2001) sugiere que las personas que logran lidiar con el acoso difieren de las que no lo lograron en que saben reconocer y evitar la escalada de los conflictos. Del mismo modo, el trabajo de K. Niven (2009) y sus colegas sobre la regulación emocional sugiere que las estrategias que emplean los trabajadores para manejar sus propias emociones en respuesta a las agresiones parecen ser factores importantes que influyen en la severidad de las consecuencias para la salud y el bienestar de los empleados. La forma de valorar la agresión tratando de no reaccionar en un plano personal, amortigua los efectos negativos de la misma y controla la respuesta emocional, evitando el pensamiento obsesivo.

3. *Intervenciones terciarias*

Las intervenciones terciarias se centran en la reducción de daños después de que se haya producido el *mobbing*. Es crucial que las organizaciones respondan apropiadamente una vez que se ha informado del acoso. Cualquier investigación de acoso debería partir de una denuncia formal por parte de la persona que se considera víctima, que tiene que aportar un relato coherente de los hechos y eventualmente de los efectos negativos en su salud. Puede además aportar testigos. Esta información es valorada por el profesional que la empresa

tenga designado (técnico en riesgos laborales, RRHH, defensor del trabajador), que es quien inicia la investigación. Generalmente existe una comisión específica que planifica esta investigación a través de una serie de entrevistas en profundidad con personas del entorno y evaluaciones cualitativas y cuantitativas del riesgo psicosocial.

La denuncia de acoso puede conllevar consecuencias negativas debido a las respuestas inadecuadas de la organización. Habría que evitar ante todo la minimización de lo que ha ocurrido, esperando que el tiempo lo arregle (Bergman, 2002).

Una forma de respuesta de la organización consiste en el uso de la *mediación* en el lugar de trabajo, en la que un tercero (por ejemplo, un consultor externo o un miembro del personal de recursos humanos) facilite el diálogo y vaya identificando los puntos de mejora que espera y desea cada parte en el presente y en el futuro. El estudio de J. Saam (2010), en el que se entrevistó a consultores sobre las estrategias que preferían para lidiar con el acoso laboral, identificó que la mediación puede ser útil para prevenir la escalada, principalmente cuando una situación se considera un conflicto en lugar de un acoso total. Sin embargo, cuando el patrón de comportamiento maligno se ha arraigado, la mediación puede ser inapropiada debido al desequilibrio de poder que se desarrolla entre el perpetrador y la víctima. Las organizaciones tienen que determinar en los casos de *mobbing* grave si cabe considerar la posibilidad de un traslado del acosador a otro puesto de trabajo junto con acciones formativas específicas o ejercer acciones más drásticas.

Tratamiento psicológico de la persona afectada

El grado de afectación de las víctimas de acoso es variado. En primer lugar, hay que considerar la influencia del grado de resistencia psicológica y los mecanismos de defensa utilizados durante el curso de la situación de acoso. En segundo lugar, está el grado de aislamiento o por el contrario de apoyo social por parte del entorno y de la familia. Y finalmente hay que tener en cuenta la duración. Algunas personas, una vez alejadas de la situación, se pueden ir recuperando de forma autónoma de la herida psicológica sufrida.

Otras precisan ayuda psicoterapéutica debido al daño emocional ligado al carácter traumático de lo vivido y a la posible reactualización de experiencias traumáticas previas. Además, la ayuda psicológica permite revisar la manera de afrontar situaciones complejas y evitar el sometimiento a relaciones de dependencia tóxica en un futuro.

En general como en cualquier proceso de ayuda psicológica en que se hace consciente una traumatización, debe comenzarse por una fase de reconocimiento del dolor sufrido y de los hechos negativos acaecidos. Cuando la persona se siente más reconocida y más segura, pueden empezar a investigarse aspectos de su mundo interno y también del contexto relacional que hayan podido contribuir a quedar atrapado en una situación crónica de violencia psíquica.

Un objetivo importante de la recuperación es la *reinserción laboral* en la medida en que muchas personas afectadas por procesos de acoso terminan estando de baja laboral durante periodos frecuentemente largos. Son habituales las defensas fóbicas no elaboradas con una clara exacerbación de la ansiedad frente la reincorporación laboral y deben ser tratadas de forma específica. Así mismo hay que tener en cuenta la pérdida de autoestima ligada a la culpa por no haber podido reconocer y hacer frente de forma activa a las acciones de acoso sostenido.

De cara a la reincorporación laboral, una condición previa necesaria es el distanciamiento del acosador y del contexto grupal que acompañó al proceso, especialmente en los casos en que el acoso haya sido múltiple o haya existido un desentendimiento flagrante por parte de otras personas del equipo. El reconocimiento por parte del acosador o acosadores del daño hecho con la disculpa correspondiente, aunque infrecuente y a menudo de carácter superficial, podría ser también de gran valor.

Diversos autores han abogado por los beneficios de las terapias realizadas por profesionales con conocimientos específicos en las interacciones y conflictos organizacionales. J. Schwickerath (2011) ha sistematizado el proceso terapéutico proponiendo una evolución secuencial a través de cuatro fases. La fase inicial requiere un distanciamiento de la situación, en la segunda fase es necesaria la comprensión en profundidad de lo ocurrido con la ayuda del psicoterapeuta. La tercera fase tiene por

objetivo una toma de decisiones con respecto al futuro de la relación laboral abriéndose creativamente a nuevos planteamientos. A partir de aquí se irán considerando y poniendo en práctica las habilidades y conocimientos necesarios para encarar con éxito los nuevos objetivos.

Algunos enfoques terapéuticos proponen la terapia de grupo como un marco sanador en la medida en que compartir experiencias de forma segura puede resultar positivo y permite conocer las distintas estrategias utilizadas para hacer frente a las situaciones. Ello podría ser especialmente pertinente en este tipo de procesos en los que el aislamiento junto con la culpa y la vergüenza son tan frecuentes.

Referencias bibliográficas

Andersson L. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", en *Academy of Management Review*, vol. XXIV, núm. 3, pp. 452-471.

Baillien, E. A. (2009), "Qualitative Study on the development of Workplace Bullying: Towards a Three Way model", en *Journal of Community & Applied Psychology*, núm. 19, pp. 1-16.

Bergman, M.E. (2002), "The(un)reasonableness of reporting: antecedents and consequences of reporting sexual harassment", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, núm. 2, pp. 230-42.

Dejours, C. (2014), *Psicopatología del trabajo*, Buenos Aires, Miño y Dávila.

Einarsen, S. (2000), "Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach", *Aggression and Violent Behavior*, núm. 4, pp. 371-401.

Escartín, J. (2012), *Guías de intervención. Mobbing*, Barcelona, Síntesis.

Fernández Enguita, M. (2012), “Vivir de la alarma social”, en *Papeles de Sociología, Documento de trabajo 7/06*, Salamanca, <http://papelesdesociologia.usal.es>

González de Rivera, J.L. (2005), *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60*, Madrid, Editorial EOS.

González de Rivera, J.L. (2002), *El maltrato psicológico*, Madrid, Espasa Calpe.

Leymann, H. (1996), *Mobbing: la persécution au travail*, Paris, Seuil.

Hirigoyen, M.F. (2001), *El acoso moral en el trabajo*, Barcelona, Paidós Contextos.

Niven, K. (2009) "A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies", *Emotion*, vol. IX, núm. 4, pp. 498-509.

Osatuke, K. (2013), “Civility, Respect and Engagement in the Workplace (CREW): A national organization development program at the Department of Veterans Affairs”, en *Journal of Management Policies and Practices*, vol. I, núm. 2, pp. 25-34.

Saam, N.J. (2010) “Interventions in workplace bullying: a multilevel approach”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, núm. 1, pp. 51-75.

Schwickerath, J. (2011), “Rehabilitation and psychotherapy of victims of workplace bullying”, *Bullying and harassment in the workplace: development in theory, research and practice*, London, Taylor& Francis, pp. 127-39.

Spence Lashinger H.K. (2009), “Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact

on staff nurse recruitment and retention outcomes”, en *Journal of Nursery management*, vol. XVII, núm. 3, pp. 302-11.

Tuckey, M.R. (2009) "Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors", en *International Journal of Stress Management*, vol. XVI, núm. 3, pp. 215-232.

White, S. (2004), "A psychodynamic perspective of workplace bullying: containment, boundaries and futile search for recognition", en *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, núm. 3, pp. 269-280.

Zapf D. (2001), "Conflict escalation and coping with workplace bullying: replication and extension", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. X, núm. 4, pp. 497-522.

Resumen

La comprensión actual del acoso moral en el trabajo tiene un carácter dinámico e integrador, y pone en primer plano el contexto organizacional y relacional en el que se desarrolla. Ello permite plantear medidas preventivas de amplio alcance y desarrollar iniciativas legislativas que protejan realmente la dignidad de los trabajadores y los efectos nocivos hacia la organización.

Además, el *mobbing* se entiende como un proceso escalonado y de carácter progresivo, con acciones intencionadas, que tienen como principal objetivo la exclusión, y donde subyacen motivaciones de carácter inconsciente en las que se imbrican la envidia, el resentimiento y el narcisismo maligno.

Palabras clave: acoso laboral, factores causales, modelos explicativos, psicodinámica, niveles de prevención, tratamiento víctimas.

Summary

Current understanding of workplace harassment has a dynamic and integrative focus and puts in the foreground the organizational and relational context in which it develops. This enables taking wide-ranging preventive measures and legislative initiatives in order to protect effectively both harmful effects on organizations and workers' dignity.

In addition, workplace bullying is understood as a progressive step-by-step process with intentional actions, whose main objective is exclusion, and where unconscious motivations underlie, overlapping envy, resentment and malignant narcissism.

Key words: workplace harassment, causal factors, explanatory models, psychodynamics, prevention levels, treatment of victims.

Albert Mariné Torrent

Psiquiatra. Psicoterapeuta. Responsable del Centro de Salud Mental de Sabadell (1984-96). Responsable de psicociología laboral Corporació Sanitària Parc Taulí (desde 1996 hasta la actualidad).

amarine@tauli.cat