

CONFERENCIA

MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

Proyecto

“NRL Metal. Estrategias preventivas desde el enfoque de género para las PYME”

FEMEVAL

Subvencionado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo



VALENCIA, 17 DE SEPTIEMBRE DE 2004

MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

EL ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

CONFERENCIA

FEMEVAL, 17 DE SEPTIEMBRE DE 2004

Tras la publicación, en septiembre de 1998, de mi primer libro, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, en Francia fue surgiendo, tanto en los medios de comunicación como en el mundo del trabajo, el concepto de acoso moral; en la actualidad ya nadie pone en duda la realidad de dicho fenómeno.

El 17 de enero de 2002 entró en vigor en Francia la ley de modernización social y el artículo L122.49 a 51 del código del trabajo sanciona *las actuaciones repetidas que tienen como efecto una degradación de las condiciones de trabajo susceptible de causar perjuicio a los derechos y a la dignidad del trabajador, de alterar su salud física o mental o de poner en riesgo su futuro profesional*. Dicha ley fue modificada el 4 de enero de 2003.

Otros países en Europa (Bélgica), en Escandinavia o en el resto del mundo (Brasil) han adoptado medidas similares o se plantean adoptarlas. Hasta ahora el acoso moral era moralmente discutible; en la actualidad es jurídicamente condenable.

De este modo se ha reconocido el papel patógeno de determinadas situaciones laborales que podían provocar trastornos psíquicos.

Pero en Francia, a raíz de una serie de sentencias emitidas después de la publicación de la ley, algunos trabajadores se han sentido decepcionados, pues esperaban que los fueran a comprender mejor, en tanto que algunos responsables se han visto acusados de acoso moral por hechos anodinos. Ello nos obliga a ser muy exigentes en cuanto a la definición de acoso moral.

Hay que evitar que una focalización excesiva sobre la pareja acosador-acosado lleve a olvidar la violencia del mundo del trabajo en sí, que ha permitido que surgiera este tipo de agresión. Lévi-Strauss habla, refiriéndose a la brujería, de eficacia simbólica: para que exista un acto de brujería es preciso un brujo, una víctima y, además, una opinión colectiva que les dé crédito.

El acoso moral no es posible a menos que el contexto lo permita.

Por otra parte, mientras que la expresión acoso moral alcanza gran difusión en los medios de comunicación y en los lugares de trabajo, tiende igualmente a convertirse en una especie de cajón de sastre en el que se incluyen otras enfermedades que no se

derivan, en el sentido clínico del término, del acoso moral, sino que ponen de manifiesto un malestar más amplio del mundo laboral que conviene analizar. Da la sensación de que, al sacar a la luz el acoso moral, se hubieran destapado al mismo tiempo otros males hasta entonces ocultos y que ahora tienden a encubrir los casos auténticos de acoso moral.

La legislación francesa no sólo prevé sanciones para los acosadores sino que obliga también a las empresas a poner en marcha planes de prevención: *“El jefe de la empresa ha de tomar todas las medidas necesarias con el fin de evitar estas actuaciones”*. Lo único que hay que lamentar es que la ley no prevea, como sucede en Bélgica o en Québec, las distintas etapas de la mediación.

Es inevitable que haya en las empresas individuos perversos y destructivos pero, en caso de agresión, es preciso intervenir inmediatamente e incluso anticiparse porque, cuando se da uno cuenta de un caso, ya es demasiado tarde para la víctima, que entonces lo que necesita sobre todo es tratamiento médico y psicoterapéutico, y también es demasiado tarde para la empresa, que tendrá que hacer frente a querellas judiciales. Hay que intervenir cuando se habla sencillamente de un *problema* y no de una *agresión*. Se trata entonces de prevención y de gestión más que de mediación.

Una prevención eficaz ha de actuar sobre los diferentes factores, a nivel tanto de las personas como de los métodos de gestión y de los contextos que fomentan la generación de acoso. En términos generales, la prevención del acoso moral ha de incluirse en la prevención de riesgos laborales, porque la salud en el trabajo, incluida la salud psíquica, es un derecho fundamental de los trabajadores.

En Francia algunas grandes empresas y administraciones han empezado a desarrollar con éxito células de mediación. Es evidente sin embargo que, si no nos replanteamos a nivel mundial la nueva organización del trabajo, corremos el riesgo de que se perpetúe el sufrimiento en el trabajo.

Analicemos en qué medida la aparición de este concepto nuevo ha afectado a los trabajadores franceses y cuáles son las ventajas y los inconvenientes de una legislación específica.

Definición de acoso moral

El acoso consiste en una violencia insidiosa, fría, solapada, tanto más peligrosa cuanto que es casi invisible. Se nutre de pequeños ataques repetidos, a menudo sin testigos, a veces no verbales, o ambiguos, por ser susceptibles de doble interpretación. Cada ataque por separado no es verdaderamente grave. Pero el efecto acumulativo de estos microtraumatismos frecuentes y repetidos constituye una agresión.

El acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (ademán, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su frecuencia o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de un trabajador, poniendo en peligro su puesto de trabajo o degradando el ambiente laboral.

Se trata de excluir a una persona de una comunidad privándola poco a poco de su identidad, su papel, su función, su categoría, su imagen, “desintegrándola socialmente”, anulándola simbólicamente.

Es una noción *subjetiva*, que tiene en cuenta al mismo tiempo la actuación perversa de una persona o de un grupo de personas y las consecuencias sobre la salud y la dignidad de la víctima. La definición que da la ley sigue siendo, por lo tanto, imprecisa; de ahí la importancia de la jurisprudencia futura.

Todos los medios son buenos para el acosador que busca la destrucción de la persona elegida, aun a riesgo de adoptar comportamientos perjudiciales para los objetivos y los intereses de la organización.

Cuatro tipos de actuaciones hostiles

1. Aislamiento y negación de la comunicación: hacer que alguien llegue a ser invisible: “soy transparente”.
2. Ataques contra las condiciones de trabajo: retención de la información, sabotaje del PC.
3. Ataques contra la dignidad: ofensas contra la reputación, rumores, denigración.
4. Violencia verbal, física o sexual.

Desde lo más directo	Hasta lo más sutil
Injurias, insultos verbales	Cuestionamiento de las decisiones
Amenazas verbales, intimidaciones	Retención de información
Comentarios sexistas, racistas	Negación de la comunicación
Ademanos con connotación sexual	Ordenador bloqueado, teléfono cortado
Ridiculización en público	Rumores malintencionados, maledicencia
Burlas sobre alguna deficiencia o particularidad física	Ofensas contra la reputación
Ataques contra las creencias religiosas o las opiniones políticas	Omisión reiterada de informar sobre reuniones
Empujones o agresiones físicas mínimas	Críticas injustificadas sobre el trabajo

A pesar de la legislación, cuando el acoso se pone en marcha, acaba con la exclusión de la víctima, y no con la de la del agresor.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó en 1996 un estudio para comparar la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea¹. En él se indica que la “idea de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da tanta importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores”. Los resultados ponen de manifiesto que:

¹ CHAPPELL D. & DI MARTINO V. *La violence au travail*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

- ? 4% de los trabajadores han sido objeto de violencia física
- ? 2% de acoso sexual
- ? 8% de medidas de intimidación (*bullying*)

Según el estudio de la OIT, el término inglés *bullying* equivale a *novatada* y se dan cifras de casi el 10%, en tanto que el término *mobbing* se refiere a persecuciones colectivas.

Otro estudio realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo en la primavera de 2000 en los 15 países miembros da una cifra de 9% de trabajadores que habían sido objeto de intimidaciones en su lugar de trabajo.

Algunos puntos de referencia

? El acoso moral afecta a todos los niveles de la jerarquía

Los estudios realizados por los médicos inspectores regionales ponen de manifiesto que este fenómeno afecta a todos los niveles de la jerarquía y a todos los sectores de actividad. En todos los países los acosadores utilizan los mismos métodos de intimidación, las mismas actitudes ofensivas, pero cuanto más se asciende en la jerarquía sociocultural, más sofisticadas son las agresiones y, por lo tanto, más difíciles de detectar.

? Sectores más afectados

Aunque el acoso moral se practique en cualquier lugar en que lo permita el modo de organización, algunos sectores laborales están más expuestos al mismo:

- las administraciones públicas y, en particular, las colectividades territoriales
- el sector médico-social
- la enseñanza

son sectores en los que, muchas veces, las tareas no están definidas y, por lo tanto, se le puede siempre reprochar algo a alguien.

Hay menos acoso en los sectores de producción, sobre todo si ésta es muy técnica.

? Acoso en función de la edad

El acoso moral predomina en las personas mayores de 50 años, que se supone que tienen menor rendimiento o que no son lo suficientemente adaptables.

? Origen del acoso moral

- El acoso vertical descendente (procedente de la jerarquía) se da en el 58% de los casos
- El acoso horizontal (procedente de los colegas), en el 12% de los casos
- El acoso mixto (que incluye la jerarquía y los colegas), en el 29% de los casos
- El acoso ascendente, en el 1% de los casos

Por lo general, existe un iniciador o un beneficiario directo del acoso que maneja la complicidad, consciente o no, de otros actores que pueden beneficiarse indirectamente o que se dejan llevar por el miedo.

? Puntos de partida del acoso moral

- el rechazo de la alteridad (valores diferentes)
- la envidia, los celos, la rivalidad
- el miedo (a perder el puesto de trabajo, a no estar a la altura, a desmarcarse del grupo ...)
- los secretos que hay que proteger (fraudes, corrupción, pequeñas irregularidades que la persona objeto del acoso se niega a aceptar)
- pero sobre todo el deseo de dominar: dominar a otra persona, alcanzar poder o conservarlo.

El inicio del acoso moral suele producirse a raíz de un cambio, bien en la organización (reestructuración, cambio de jerarquía o de la política de la empresa), bien en la vida de la persona objeto del acoso (baja prolongada por enfermedad, embarazo, formación).

El acoso moral en función del sexo

Todos los estudios realizados en los países latinos ponen de manifiesto una clara diferencia en el reparto por sexo: 70% de mujeres, 30% de hombres en Francia. Las cifras son muy distintas en los países que han puesto en práctica la igualdad de sexos, como Québec o Suecia.

¿Por qué hay más mujeres víctimas que hombres?

- o Por lo general, las mujeres suelen tener puestos subalternos, en los que tienen menos posibilidades de defenderse.
- o Este comportamiento puede estar vinculado al machismo corriente: algunos hombres tienen con respecto a las mujeres comportamientos que no se atreverían a tener con respecto a un hombre.
- o Muchas veces un acoso sexual rechazado se convierte en acoso moral (les recomiendo el libro de Juan José Millas *Hay algo que no es como me dicen*). Pero por ello mismo, las víctimas no se atreven a hablar del tema.
- o Además, muchas mujeres no se atreven a defenderse. No educamos a nuestras hijas igual que a nuestros hijos. A los chicos les decimos: “¡Defiéndete, que no te tomen el pelo!”. A las niñas les decimos: “¡Sé buena, sé comprensiva!", y las mujeres no se atreven a denunciar un comportamiento que les disgusta, no se atreven a poner barreras.

Etapas en la evolución de una situación de acoso

El acoso surge de manera anodina y se propaga insidiosamente. En un primer momento, las personas afectadas no quieren ofenderse y se toman a la ligera las primeras puyas y vejaciones. Luego los ataques se multiplican y la víctima se ve

acorralada repetidamente, en situación de inferioridad, sometida a maniobras hostiles y degradantes durante mucho tiempo.

De todas estas agresiones la víctima no se muere directamente, pero sí pierde una parte de sí misma. Cada tarde vuelve a casa sintiéndose usada, humillada, degradada. Cuesta mucho recuperarse.

Dentro de un grupo, es habitual que se dé una manifestación de conflictos. Un comentario hiriente en un momento de nervios o de malhumor no es significativo, sobre todo si a continuación se piden disculpas. Pero es la repetición de las vejaciones, de las humillaciones, sin que se haga el menor esfuerzo por matizarlas, lo que constituye el fenómeno destructor.

Cuando surge el acoso, es como una máquina que se pone en marcha y que puede machacarlo todo. Se trata de un fenómeno que causa espanto, porque es inhumano, sin estado de ánimo y sin piedad. El entorno profesional, por cobardía, por egoísmo o por temor, prefiere mantenerse al margen. Una vez puesto en marcha este tipo de interacción asimétrica y destructora, no hará más que ampliarse a menos que una persona de fuera intervenga con energía. Efectivamente, en un momento de crisis, tenemos tendencia a acentuar el registro en el que nos hallamos: una empresa rígida se hace todavía más rígida, un empleado depresivo se hace más depresivo, uno agresivo, más agresivo, etc. Acentuamos lo que somos. No cabe duda de que una situación de crisis puede estimular a un individuo en el sentido de que dé lo mejor de sí mismo y encuentre soluciones, pero una situación de violencia perversa suele anestesiar a la víctima, la cual no mostrará entonces más que lo peor de sí misma.

Se trata de un fenómeno circular. De nada sirve en ese caso tratar de averiguar quién ha provocado el conflicto. Se llega incluso a olvidar las razones del conflicto. Una serie de comportamientos deliberados por parte del agresor va encaminada a provocar ansiedad en la víctima, lo que genera en ella una actitud defensiva, a su vez generadora de nuevas agresiones. Tras un determinado periodo de evolución del conflicto, se ponen en marcha fenómenos de fobia recíproca: la visión de la persona odiada desencadena una rabia fría en el agresor, la visión del perseguidor provoca en la víctima una reacción de temor. Es un reflejo condicionado agresivo o defensivo. El temor desencadena en la víctima comportamientos patológicos que servirán de disculpa para justificar retroactivamente la agresión. Muchas veces la víctima reacciona de manera vehemente y confusa. Cualquier medida que tome, cualquier cosa que haga servirá para que sus perseguidores la vuelvan en su contra. El objetivo de la maniobra es dejarla desconcertada, inducirla a la confusión total y a cometer equivocaciones.

Contextos que lo fomentan

? El estrés y la presión en el trabajo

No cabe duda de que la evolución del trabajo incrementa las exigencias y elimina cada vez más el aspecto humano. Los nuevos métodos de gestión suponen una sobrecarga crónica de trabajo, agotan a los trabajadores debido a órdenes contradictorias, a cambios de estrategias, a notas de servicio sistemáticas ... Se exige una rentabilidad inmediata.

Se ponen de relieve los valores de excelencia que dan al individuo la ilusión de que adquiere categoría en función del trabajo que desempeña. Y entonces llegamos al rendimiento a cualquier precio, al error cero, a la calidad absoluta tanto para el producto como para el ser humano.

Esta presión permanente hace frágil al trabajador, que corre el riesgo de derrapar y convertirse en verdugo o en víctima. Así es cómo algunas personas pueden perder sus referencias, sus motivaciones y sus valores. La primera señal del *burn out* (*queme*) es la deshumanización de la relación interpersonal.

? Mala comunicación

Las organizaciones exigen personas autónomas y responsables, aunque no siempre les facilitan los medios para adquirir madurez.

Se practica el doble lenguaje, el lavado de cerebro.

Radio-macuto o rumores de pasillo.

Muchas situaciones de acoso moral no se darían si circulara la palabra.

Existe un gran desfase entre el discurso de la dirección, en el que se habla de diálogo, de participación, y la realidad sobre el terreno, en la que no hay más que individualismo, trabajadores desechables.

? Mala organización

Muchas veces, los puestos están mal definidos, no se ha realizado la definición de la misión ...

Cada vez con mayor frecuencia, la organización del trabajo se hace en talleres sobre metodología o en gabinetes de consultores

? Aislamiento de las personas

El acoso moral es una patología de la soledad.

Individualización de las tareas y responsabilización cada vez mayor de las personas.
Jerarquía en red

Desaparición de los colectivos y de las formas de solidaridad

Cada uno se encuentra a solas para hacer frente a presiones cada vez mayores y a menudo contradictorias

? Errores de gestión

Hay mayor preocupación por la competencia técnica de los gestores que por su capacidad para dirigir a los subordinados. Muchos gestores son incompetentes o no tienen suficiente formación. El objetivo de la dirección es sólo la producción y no la gestión de las relaciones humanas.

Es preciso desarrollar una labor de educación y de formación a nivel de mandos.

? Inseguridad

Nadie tiene seguro el futuro profesional y los trabajadores viven bajo la permanente amenaza de que los van a despedir si no dan la talla.

? Falta de reconocimiento y respeto

A las personas no se las ve, no se las oye, no se las tiene en cuenta. Es preciso que al individuo se le reconozca por lo que hace. No se trata tan sólo de darle una palmadita en el hombro.

Muchos trabajadores se quejan de que no se les respeta.

En una encuesta sobre la felicidad en el trabajo, los autores comprobaron que dos de cada tres franceses trabajaban sin alegría. Muchos hablaban de desvalorización, de injusticia o de sufrimiento.

Existe un desajuste entre las promesas de felicidad y desarrollo que hacen las empresas y la realidad sobre el terreno. Ello provoca el desencanto de las personas que están cansadas de tener que generar continuamente una falsa identidad adaptada al menosprecio de las solidaridades colectivas.

? Posibilidad de confundir cualificación y competencia

La cualificación tiene sus normas, es un conocimiento evaluable y exportable.

La competencia incluye otras cosas, como la relación entre los individuos. El saber ser es una noción subjetiva que abre la puerta a la discriminación y al acoso.

? Cinismo de algunos directivos: empresas tóxicas.

A los directivos-granujas (según un artículo del *Monde de l'Entreprise*) les preocupa más su éxito personal que la evolución a largo plazo de su empresa. Las relaciones de poder entre los individuos sustituyen a menudo a la organización del trabajo.

Megalomanía de algunos directivos que están protegidos por contratos blindados y por fuertes compensaciones económicas.

? Perversidad del sistema

Cada vez más se ponen en práctica modos de gestión perversos, ya que seducen a las personas, se las moviliza, se les hacen promesas y luego éstas se sienten traicionadas.

No confundir con:

No se podrá llevar a cabo una prevención eficaz si no se controla al máximo la definición del término y su distinción de otras formas de sufrimiento en el trabajo.

Efectivamente, no todas las personas que dicen que están acosadas lo están necesariamente.

Algunas se confunden de buena fe porque verdaderamente sufren en sus puestos de trabajo y no consiguen que se les haga caso; otras se aprovechan de la mediatización de este concepto para tratar de obtener alguna ventaja material o para descalificar a alguien.

1) Otras enfermedades laborales

? Estrés

No cabe duda de que las condiciones laborales son cada vez más duras, con una intensificación y una optimización constantes del trabajo (no se puede perder tiempo), trabajo urgente, cambios bruscos de estrategia, cosas que generan estrés. Sin embargo, el objetivo consciente de dichas estrategias no es destruir a los trabajadores sino, por el contrario, hacerlos más eficientes. En el estrés, al contrario de lo que sucede con el acoso, no hay intencionalidad malévola. Si bien la gestión con estrés genera consecuencias desastrosas para la salud, es por un derrapaje, por una dosificación inadecuada (aunque en los seminarios de gestión del estrés se pretenda enseñar a los mandos a soportar mejor la presión en el trabajo). Ya hemos visto cómo el acoso moral se dirige específicamente a una persona. Esta violencia no es útil ni a la organización ni a la buena marcha de la empresa y, en último término, produce el resultado contrario.

? Conflictos

Conviene igualmente distinguir el acoso de un conflicto en el que se manifiestan los reproches (en cierto modo, se ha declarado la guerra). Desgraciadamente, en las empresas apenas se tiene en cuenta el elemento humano, y los directivos y los mandos sólo se molestan en solucionar conflictos en el caso de que éstos puedan ocasionar un perjuicio evidente a la empresa. Al contrario de lo que afirma Heinz Leymann para quien el *mobbing* es siempre resultado de un conflicto profesional mal resuelto, yo diría que, si hay acoso moral, es precisamente porque no ha conseguido brotar ningún conflicto. Las empresas temerosas de que la agitación social pueda dañar su imagen de marca optan por permitir que se instale una comunicación perversa, con las manipulaciones que ésta genera.

? Coacciones profesionales

El acoso es un abuso y no hay que confundirlo con las decisiones legítimas relativas a la organización del trabajo, como las permutas o los cambios de puesto de trabajo, cuando éstos respetan el contrato laboral.

Del mismo modo, las críticas constructivas y las evaluaciones referentes al trabajo realizado, siempre que se hagan explícitas y no se utilicen como represalia, tampoco son acoso. Sin embargo, muchos contratos laborales incluyen cláusulas con los objetivos que hay que alcanzar, que suponen una presión constante para el trabajador y que pueden poner al signatario en la obligación de conseguirlos, cualesquiera que sean las consecuencias para su salud.

Existen también personas incompetentes o malintencionadas, que se sienten acosadas en cuanto se las sacude tratando de estimularlas. Los métodos de gestión han de procurar que no se hieran las susceptibilidades individuales y que se respete a los individuos.

Es preciso igualmente distinguir el acoso moral de:

- ? el maltrato por parte de la dirección
- ? las malas condiciones de trabajo
- ? la mala gestión de las personas

2) Falsas alegaciones de acoso moral

Puede darse una corrupción del término; algunas personas “han recuperado” el concepto de acoso moral utilizándolo de manera abusiva. Además, para determinar la realidad del acoso moral, es preciso conocer a fondo las estructuras de personalidad, con el fin de identificar a falsas víctimas.

- Algunas personas se recrean en una posición de víctima y no tratan de solucionar su difícil situación, ya que ésta les da una identidad y un motivo para quejarse. Esta posición de víctima ha dado sentido a su depresión vital y, para mantener este tipo de existencia, han de perseguir incesantemente a su agresor, en busca de una reparación que siempre les parecerá insuficiente.
- En otras ocasiones, cuando varios trabajadores han sido víctimas del comportamiento abusivo de un mismo superior y han conseguido que les hagan caso los medios de comunicación y los sindicatos, el individuo al que se le considera responsable se ve acusado públicamente como “acosador”, incluso antes de que se hayan podido comprobar los hechos. Las autoridades jerárquicas de esta persona se ven por lo tanto abocadas a tener que actuar sin serenidad, a veces incluso para proteger al supuesto acosador. Esta inversión de la agresión se ve en ese caso reforzada por la mediatización. Es preciso recomendar prudencia antes de señalar a alguien para vindicta pública. Habida cuenta de que se trata de situaciones delicadas en las que algunos elementos permanecen ocultos, es difícil describirlos sin deformarlos o caricaturizarlos.
- También hay que tener en cuenta algunos casos, ciertamente poco frecuentes pero desde luego de difícil solución, de paranoia, enfermedad mental en la que el trastorno fundamental es la sensación delirante de persecución. En la mayoría de los casos, el diagnóstico es evidente y lo puede hacer el médico de empresa, tal vez con la ayuda de un experto en psiquiatría. A diferencia de una auténtica víctima, una persona de carácter paranoico no procurará que la situación evolucione hacia un acuerdo sino que, por el contrario, tratará de mantener su queja contra su acosador-víctima-objetivo el cual, si nadie interviene, lo será para el resto de su vida. A diferencia de las auténticas víctimas, las personas paranoicas no dudan. Afirman y acusan.
- Las falsas alegaciones de acoso moral constituyen igualmente la especialidad de individuos perversos que pretenden descalificar a alguien, acusándole de ser un acosador, al tiempo que atraen para sí la conmiseración del grupo induciéndolo a lamentar su suerte.
- Junto a todo ello se trivializa la esperanza de que “les toque la lotería”: la mitad de los trabajadores que llevan a sus patronos a la Magistratura por despido improcedente reclaman daños y perjuicios por acoso moral.
- Pero cada vez con mayor frecuencia, encontramos trabajadores con una hipersensibilidad abocada al sentimiento de persecución. Son víctimas perpetuas que se sienten perpetuamente agredidas, en el registro de lo que los psiquiatras denominan sensibilidad.

Los escasos casos de falsas alegaciones de acoso moral que a veces surgen no deben hacernos olvidar a las auténticas víctimas. Ante la duda, conviene recurrir a la opinión de un psiquiatra.

¿Quién acosa?

Aun sin mala intención, todos podemos, en determinados contextos, tener para con algunas personas actitudes perversas. Lo que supone un problema no es el individuo en sí, sino determinado tipo de comportamiento que hay que denunciar. El acoso moral se caracteriza por una agresión y no por un conflicto. Su objetivo es controlar y dominar al otro invadiendo su territorio psíquico. No se trata de una descarga de agresividad de un individuo sometido a un estrés excesivo o trabajando en malas condiciones, ni es una pérdida de control de sí mismo sino, por el contrario, del deseo de controlar al otro.

Algunos autores opinan que la presión psicológica de la nueva organización del trabajo puede transformar a cualquier individuo en perseguidor. La experiencia que yo tengo de estas situaciones me induce a pensar que, aunque determinados contextos pueden ser desestabilizadores para todo el mundo, no todo el mundo puede convertirse en acosador.

Así pues hay que plantearse la cuestión de la intencionalidad. En el código del trabajo francés, el legislador no subordina la calificación de acoso moral a la intención de hacer daño. Sin embargo, la jurisprudencia nos demuestra que, hasta la fecha, este criterio de intencionalidad parece imperativo para los jueces. No obstante, podemos clasificar el acoso moral según un criterio de gravedad que está también vinculado a la intencionalidad:

? malentendidos y errores de gestión:

Podemos incluir en esta categoría las torpezas o los accidentes de gestión de personas que, independientemente de su competencia técnica, no saben dirigir un equipo. La empresa tiene la responsabilidad de enseñarles a flexibilizar su comportamiento, para evitar derrapajes que podrían herir a subordinados vulnerables.

? desavenencias

A uno no le puede caer bien todo el mundo. Lo que nos gusta o lo que nos repele de otra persona es siempre eminentemente subjetivo: una manera de ser que nos recuerda algo de nuestra vida que preferiríamos olvidar, una particularidad del carácter que tampoco nos gusta en nosotros mismos. Cuando un jefe no soporta a un trabajador que ha contratado, no puede echarle la culpa a nadie más que a sí mismo y asumir el gasto del despido. En ese caso se trata de un error de contratación y no queda más remedio que indemnizar a la persona a la que lo único que se le puede reprochar es que sea como es.

? trastornos psiquiátricos transitorios

? transmisión del estrés

Cierto número de jefecillos no hacen más que repercutir sobre sus subordinados la presión que les imponen a ellos. Como todo el mundo se atrinchera tras la presión que padece, nadie se siente verdaderamente responsable.

? ansiedad neurótica

No cabe duda de que hay que quererse a uno mismo para funcionar bien con el prójimo y que, cuando uno no tiene confianza en sí mismo, puede acabar funcionando continuamente a la defensiva. No se fía uno de los demás, cree que lo están juzgando y que están dispuestos a criticarlo. Uno se hace violento porque se siente en peligro. Si además uno no asume su propia violencia, puede llegar a disimularla recurriendo a procedimientos perversos. Se llega así a un círculo vicioso de violencia que hace que cada vez haya que protegerse más y que ser más agresivo.

? los temperamentales

Cuando se trata de un trabajador temperamental, la jerarquía tiene la obligación de intervenir para inducirlo, so pena de sanción, a moderar su comportamiento. Si es el directivo el que es temperamental, todo el grupo ha de reaccionar de manera colectiva para que se sepa que semejante comportamiento es inadmisibile.

? jefes paranoicos

? personalidades obsesivas

Los individuos que tienen un carácter obsesivo tienen una gran necesidad de dominio, pues les horroriza todo aquello que es fluido, móvil o espontáneo. Procuran dominar la vida, petrificándola. No dejan en paz a la otra persona y la presionan invadiéndola con su presencia, por ejemplo telefoneándole continuamente e impidiéndole de este modo avanzar. Pero a las personas obsesivas no les gusta hacer sufrir a los demás y, si alguien las ayuda, pueden cambiar su comportamiento.

? acoso por intrusión: *stalking* (acecho), próximo a la paranoia

? comportamientos defensivos

Este mismo contexto económico puede también conducir a comportamientos perversos defensivos en individuos que no son estructuralmente perversos, pero que son frágiles y que no se sienten seguros de su poder o de sus competencias. Estas personas se sienten obligadas a simular, incluso en detrimento de otra a la que hay que “anular”. En unos tiempos en los que cada uno va a lo suyo, no sería sorprendente que esto se convirtiera en una regla tácita de supervivencia en las empresas.

? personalidades narcisistas

Como tienen un sentimiento de inseguridad con respecto a su propio valor, estas personas son capaces de destruir a otro para darse más importancia o para defenderse. Las empresas manipuladores se sirven de esta tendencia al narcisismo para influir sobre las personas. Estos individuos adoptan la lógica del sistema sin ningún sentido crítico y se convierten en lo que la empresa quiere que sean. Están dispuestos a cualquier cosa, con tal que se lo solicite la empresa. Esta “hiperplasticidad” hace que renuncien a todo tipo de planteamiento crítico y a cualquier posibilidad de desobedecer órdenes opuestas a su moral individual. Se

dejan engañar por una apariencia de poder y se adaptan a ultranza con tal de respetar el funcionamiento de la empresa, aunque sea perverso.

? los perversos narcisistas

Algunas personalidades, cuando se ven en situaciones que exigirían una manifestación de duelo, suelen proyectar la angustia o la depresión que no sienten sobre una persona a la que consideran amenazadora para su propio narcisismo y que, de este modo, se convierte en chivo expiatorio. Estos individuos perversos narcisistas, de un egocentrismo exagerado, carecen por completo de empatía con respecto a otras personas y tienen una gran ansia de poder. Como envidian a los demás, necesitan aplastarlos y rellenarse de su sustancia. Son incapaces de cuestionarse lo que hacen y les reprochan a los demás sus propias dificultades y fracasos.

Su objetivo es la actividad de los grupos, la ley, la implicación, el análisis de las actividades profesionales, cualquier empeño de elaboración colectiva, las ideas, en definitiva todo aquello que crea vínculos.

Resulta difícil identificar a un perverso en una empresa, porque sus agresiones son sutiles. Es, por lo general, una persona astuta que hace creer que le han mandado que actúe como actúa. Los directivos tienen que aprender a identificar los casos graves y a tomar las medidas necesarias para evitar que esto suceda, sobre todo no dejando aislada a la víctima. El entorno económico actual, con las fusiones y las reestructuraciones, es terreno abonado para el florecimiento de este tipo de individuos que podrán justificarse con el contexto para destruir a una persona con total impunidad.

Estos comportamientos sólo serán posibles si la empresa cierra los ojos, o si los fomenta incluso. Es posible que opte por no intervenir porque el elemento humano no le interesa y porque piensa que las relaciones entre los trabajadores son de competencia privada. Es igualmente posible que esta guerra entre distintos individuos convenga a los directivos al permitirles desestabilizar indirectamente a alguien de quien quieren prescindir. Hay directivos que saben tomar medidas autoritarias cuando un trabajador no es competente o cuando no rinde suficientemente, pero que son incapaces de controlar a un trabajador que muestra un comportamiento irrespetuoso o desagradable para con otro trabajador.

Consecuencias del acoso moral

1. Consecuencias sobre la salud

Las actuaciones perversas engendran estrés y angustia porque, como no se nombra nada, las víctimas responden en vano mediante reacciones inadecuadas que agravan la violencia de la otra persona y que a ellas mismas les crean un desgaste y luego una disfunción neurovegetativa. Como estas presiones se prolongan durante mucho tiempo (meses y a veces años), la resistencia del organismo se agota y no se puede evitar la aparición de una ansiedad crónica junto con un estado de aprensión y de anticipación permanente y con rumias de ansiedad.

Lo que distingue a la enfermedad relacionada con el acoso moral de la relacionada con unas condiciones de trabajo difíciles o incluso violentas es el sentimiento de

humillación y atentado contra la dignidad. A las víctimas les da vergüenza haber sufrido y no haber sabido qué hacer o haber permitido que las trataran así. Les da vergüenza haber sido víctimas y se sienten culpables de lo que les sucede. La agresión las ha hecho perder los límites de su espacio psíquico. Ya no saben lo que es normal y lo que no lo es, lo que es fruto de su propia fragilidad y lo que se debe a la destructividad del agresor. Viven aterrorizadas y acaban por desequilibrarse.

Este desequilibrio se produce muchas veces a nivel psicosomático, ya que lo que no se puede expresar verbalmente incide a través del cuerpo. Posteriormente surgen estados depresivos graves que pueden conducir al suicidio. La víctima no se deprime porque previamente hubiera sido una persona enferma o frágil, sino porque la han privado de toda autoestima, porque la han inducido a pensar que no vale nada, que no es nada. Conviene señalar que, en un contexto de acoso, las mujeres acuden al médico antes que los hombres y están más dispuestas a pedir la baja y seguir un tratamiento, y que los suicidios relacionados con el acoso son más frecuentes entre los hombres que entre las mujeres.

En los sujetos más impulsivos, pueden aparecer desequilibrios de comportamiento, de carácter, que conducen a actos violentos. Estas reacciones son fruto directo de una provocación perversa. Desde el punto de vista de los agresores, no es raro que estas alteraciones se utilicen posteriormente como justificación del acoso.

A más largo plazo, cuanto más se ha prolongado el acoso, cuanto más frecuentes hayan sido los ataques, mayor será el riesgo de que se produzca un estado de estrés post-traumático. En ese caso se revivirá constantemente el acontecimiento traumático mediante recuerdos o sueños repetitivos y dominantes, produciéndose una sensación de angustia y una reactividad fisiológica. Se ponen en marcha reacciones de evitación, y se procura no pensar en el traumatismo, ni hablar de él. Esto es una especie de fobia de evitación de todo lo que recuerda la agresión y puede conducir a una desinserción profesional. Al mismo tiempo se produce un embotamiento de la reactividad general (reducción del interés por actividades que antes interesaban, sensación de poco apego a los demás, restricción de los afectos) que puede tener graves repercusiones sobre la vida familiar.

2. Bajas laborales

Según mis datos, el 74% de las personas acosadas han causado baja durante un promedio de 138 días.

3. Consecuencias económicas y sociales

- Además de las bajas laborales, en el 30% de los casos la persona atacada acaba con una enfermedad crónica, con invalidez o en paro por ineptitud del médico.
- A ello hay que añadir los despidos, dimisiones, o jubilaciones anticipadas en el 36% de los casos.
- Esto supone un total de 66% de casos en los que la persona queda realmente excluida del mundo laboral, al menos temporalmente.

Consecuencias económicas graves:

✍ para la persona acosada (reducción de ingresos, gastos médicos, de psicoterapeuta, de abogado ...)

✍ para la organización (absentismo, desmotivación de los demás trabajadores, pérdida de confianza, perjuicio para la imagen de la empresa)

✍ para la colectividad (gastos sanitarios asumidos por la SS, hospitalizaciones, indemnizaciones por paro, jubilaciones anticipadas ...)

Prevención: conocer mejor para saber actuar mejor

Los procedimientos del acoso moral son tan destructivos para la salud física y psíquica de las personas que actuar sólo con el fin de sancionar es un fracaso. Hay que intervenir en un momento mucho más temprano, cuando se habla solamente de un *problema* y no de una *agresión*. Es pues importante poner en marcha políticas de prevención eficaces.

A las empresas les interesa una prevención eficaz, pues las consecuencias económicas son graves.

A la directiva le incumbe la prevención de este nuevo riesgo laboral, aunque afecta a todos los actores de la organización. Es preciso un análisis global del fenómeno, además de información y formación a todos los niveles.

Naturalmente, aunque hay que poner énfasis en la prevención, no se trata de pasar por alto los casos probados. Por lo tanto, hay que prever procedimientos para manejar los casos de acoso moral respetando la dignidad de las personas, con el fin de evitar sufrimientos inútiles, pero también una mediatización abusiva y una mala imagen de la organización.

Los estudios realizados hasta la fecha en Europa ponen de manifiesto que se dan entre un 5 % y un 8 % de casos en las empresas u organizaciones. Sabemos que en 9 de cada 10 casos se podría haber evitado el acoso moral si alguien hubiera intervenido precozmente. Por lo tanto, hay que aprender a anticipar y a detectar los primeros síntomas de desavenencia o de animosidad con el fin de que disminuyan las cifras.

En muchos casos, al principio no se trata más que de un problema de gestión (por ejemplo, le dan a alguien un puesto de mando y esa persona tiene la capacidad técnica necesaria para el mismo, pero no las cualidades de mando o humanas); también puede tratarse de un problema de las personas que habría que haber identificado y desactivado.

Aunque no existe un perfil psicológico tipo de las víctimas, existen desde luego contextos profesionales en los que los procedimientos de acoso moral pueden multiplicarse con más facilidad. No se puede evitar que existan individuos de comportamiento perverso. Por lo tanto, hay que prestar atención a los procesos colectivos con el fin de mejorar el terreno para que se limiten las situaciones que

fomentan las derivas. Cuando buscamos el origen de una conducta de acoso moral en un contexto profesional, encontramos un conjunto de disfunciones o de derrapajes de personas, pero la organización siempre tiene su parte de responsabilidad.

1. Informar

La información ha de ser para todos los trabajadores, cualquiera que sea su nivel en la jerarquía, con el fin de detectar desde el primer momento los comportamientos patológicos. Hay que informar igualmente a los trabajadores de sus derechos y de los posibles recursos. Esta información ha de inducir a cada uno a plantearse su propio comportamiento con respecto a otras personas, así como los límites de lo que considera aceptable.

2. Formar

- ✍ A los que aspiran a un puesto de mando y, en particular, a los directivos clave, con el fin de que puedan detectar las situaciones inestables susceptibles de degenerar en acoso moral. Definir los indicadores de referencia (violencia verbal, aislamiento de una persona, falta de respeto entre las personas...).
- ✍ A los intervinientes internos en caso de acoso (equipo médico-social, DRH (director de recursos humanos), delegados de personal).

3. Dejar bien patente la ética de la empresa

- ✍ Normativa interna
- ✍ Redacción de una carta social

Es recomendable unir en un solo texto las disposiciones relativas al acoso moral, el acoso sexual y las discriminaciones, como se ha previsto en el proyecto de ley belga.

4. Manejar una situación de acoso moral

¿Qué hay que hacer si se presenta un caso?

- ✍ Distinguir lo que es y lo que no es acoso moral
- ✍ ¿Quién puede llevar a cabo una mediación interna?
- ✍ Es preferible proponer medidas en dos tiempos: primero las medidas informales y confidenciales, con la ayuda del equipo médico-social o de una persona de confianza; luego, si no se resuelve el problema, medidas más formales que afectan a la jerarquía.
- ✍ Procurar que los intervinientes conozcan los procedimientos, con el fin de poner remedio cuanto antes al sufrimiento de la víctima.
- ✍ ¿Quién se ocupa de la víctima desde dentro de la organización? Responsabilidad del equipo médico-social.
- ✍ ¿Qué hacer con los agresores? Responsabilidad del equipo directivo.
- ✍ ¿A quién dirigirse fuera de la empresa? Responsabilidad de los mediadores externos, de las asociaciones.

¿Qué pueden hacer los trabajadores acosados?

A una persona aislada no le resulta fácil defenderse, pues ya hemos visto que una situación de dominación impide comprender y por lo tanto defenderse. Cuando una persona adquiere conciencia de la malevolencia de los ataques a los que se la somete, reacciona en función del contexto y, sobre todo, en función de su propio carácter, lo que significa que no elige necesariamente la respuesta más adecuada. En este sentido, la ayuda externa es muy importante.

En un primer momento, ha de estar alerta para no caer en falta, lo cual causaría gran satisfacción al acosador.

Lo primero que tiene que hacer, siempre que ello sea posible, es buscar a un interlocutor dentro de la empresa que, por su posición, tenga capacidad para cambiar la situación. Puede tratarse de alguien de la directiva o del director de recursos humanos. Por lo general, las personas acosadas no se atreven a hablar de lo que están padeciendo por temor a que se agrave la situación o a que se tomen medidas de represalia contra ellas. Sin embargo a veces, y esperemos que esto suceda cada vez con mayor frecuencia, el DRH se da cuenta y desbloquea la situación cuando le explican las cosas claramente, cuidando de distinguir los elementos objetivos de los sentimientos.

Naturalmente, no todas las situaciones de acoso moral se solucionan de manera tan idílica.

Un trabajador acosado moralmente ante todo ha de esforzarse por conservar la autoestima. Para que no se vuelva contra sí mismo el desprecio y la descalificación, es preciso que le cuente a sus compañeros lo que le está pasando, para que se solidaricen con él y se establezcan vínculos de ayuda mutua y de complicidad. Si tiene la impresión de que la cosa se le va de las manos y se deprime, no tiene que dudar en consultar a un médico o a un psicoterapeuta. Si no consigue que el DRH o la jerarquía le hagan caso, ha de pasar a la fase de defensa o de contraataque. Para ello es preciso que tenga pruebas.

Como no es fácil conseguir pruebas de acoso moral, hay que tratar de identificar faltas contra el derecho de los trabajadores, que pueden ser más fácilmente sancionables. A falta de pruebas tangibles, es bueno mantener un diario de a bordo, si es posible con las páginas numeradas, y apuntar en él todos los días y hora tras hora todos los hechos, las palabras y los actos de acoso, así como los nombres de los testigos. En el caso de que haya que ir a juicio, esto puede servir al tribunal para establecer una serie de indicios. Las notas también le permitirán a la víctima adquirir conciencia de la realidad o de la gravedad de la agresión.

Conclusiones

La ley sobre acoso moral con su obligación de prevención es por vez primera un reconocimiento legal de la realidad y de la gravedad de la violencia psicológica. Las

medidas de prevención inciden no sólo sobre el aspecto inter-individual del proceso, sino sobre lo que éste revela de la organización y de las finalidades del trabajo.

Esta reflexión sobre el acoso moral en el trabajo ha de conducir a que se tengan en cuenta de manera más general las posibles disfunciones de la organización, que pueden desembocar en la alteración de la salud física, y sobre todo de la psíquica, de los trabajadores.

Pero por encima de esto, se nos plantea una cuestión más amplia, que es cómo restablecer el respeto entre los individuos tanto en el mundo laboral como en la sociedad en general.

MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

Bibliografía

El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Paidós, Barcelona, 1999.

El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Paidós, Barcelona, 2001.