

«EL ACOSO MORAL EN EL
TRABAJO
Distinguir lo verdadero de
lo falso»

MARIE-FRANCE HIRIGOYEN¹

Paidós

Barcelona, 2001 (300 páginas)

El acoso moral en el trabajo se ha convertido en los últimos años en una preocupación social. El interés de la sociedad por este tema ha reclamado a los gobiernos de los países europeos que intervengan en el asunto. En lenguaje corriente, el «acoso moral» en el trabajo expresa un malestar más general que incluye el sufrimiento en el trabajo y, sobre todo, los atentados contra la dignidad de los trabajadores.

En este libro, Marie-France Hirigoyen define el acoso moral, dice en qué consiste, en qué no y expone las diferencias que lo distinguen de otros sufrimientos en el trabajo. A partir de fuentes propias, la autora informa que estos comportamientos destructores tienen consecuencias graves sobre la salud de los asalariados, que comportan periodos de absentismo laboral muy largos y, en ocasio-

¹ Marie-France Hirigoyen es psiquiatra. Autora del libro titulado «*El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*» (1999).

nes, la expulsión del mercado laboral. Lo anterior puede suponer la baja productividad de las empresas. También analiza los orígenes del acoso moral, los contextos que favorecen su aparición y la especificidad de este modelo de relaciones.

Se tiende a confundir «acoso moral» con «estrés». Para la autora el acoso moral en el trabajo se define como «toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, 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 o degradando el ambiente de trabajo». Lo anterior lo resume en que el acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Todas las personas que lo sufren están profundamente desestabilizadas. El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales. Cuanto más subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones.

No todas las personas que dicen sentirse acosadas lo están. Hay que distinguir el acoso moral del estrés o de la presión del trabajo, del conflicto abierto o de la desavenencia. La autora sigue al profesor Heinz Leymann, psicólogo de origen alemán, establecido en Suecia, que en su libro *Mobbing* (1996) nos recuerda que el estrés es un estado biológico y que las situaciones sociales y sociopsicológicas generan estrés. Para Hans Selye, inventor del concepto estrés, está constituido a la vez por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante. En términos coloquiales entendemos por estrés las sobrecargas y las malas condiciones de trabajo. El acoso moral es más que el estrés, aunque pase por una etapa de estrés. El estrés sólo es destructivo si es excesivo; el acoso es destructivo por su propia naturaleza. En este último caso hay que distinguir entre «acoso profesional» y «acoso moral» en el que está presente la humillación y la falta de respeto al individuo concreto.

El acoso moral no es sinónimo de conflicto. El profesor Heinz Leymann, considera que el *mobbing* (del verbo inglés *to mob*, que los diccionarios traducen como «acosar, atropellar, maltratar, asediar, atacar en masa», es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto. En un conflicto se dicen los reproches. Por el contrario, en un procedimiento de acoso se ocultan estos. En un conflicto hay «simetría» o igualdad teórica de los protagonistas. En el acoso se establece una relación «dominante-dominado», en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. El acoso moral es un abuso y no debe confundirse con las decisiones legítimas que se desprenden de la organización del trabajo, siempre que sean conformes al contrato de trabajo. Tampoco es acoso moral el denominado «maltrato de la dirección», las agresiones esporádicas, las malas condiciones de trabajo o las coacciones profesionales.

En el origen de los procedimientos de acoso hay un conjunto de sentimientos inconfesables. El acoso moral suele empezar por el rechazo de una diferencia y se manifiesta mediante una conducta al límite de la discriminación. En el acoso pueden jugar papeles importantes la envidia, los celos, la rivalidad y el miedo. La envidia es un sentimiento natural que puede causar estragos considerables volviendo destructivos a los individuos. Los celos pueden aparecer entre colegas, respecto a la jerarquía o entre superiores y subordinados. El miedo es el motor esencial que lleva al acoso moral y en algunas ocasiones engendra la cobardía.

El agresor moral se pregunta ¿cómo herir al otro? La respuesta la tiene en el aislamiento. Los nuevos métodos de gestión de empresa aíslan cada vez más el trabajo del individuo y así es más fácil el proceso de marginación, el silencio y el vacío alrededor del mismo. Determinadas condiciones de trabajo pueden ser un pretexto para desestabilizar a alguien. En *El arte de tener razón*, Schopenhauer cita el ataque personal como estratage-

ma última cuando se está en dificultades en una discusión. El objetivo del acoso es desestabilizar. El acosado sufre «la pérdida de sentido» y se pierde en una espiral de autoinculpaciones. Por su parte, el agresor, negará la agresión.

La intencionalidad es la conciencia que se tiene de agredir a otro y proviene de las personas que dirigen o se aprovechan de sistemas perversos. Según Aristóteles, si bien el hombre no ve siempre el daño que hace, si ve claramente el que ha hecho.

Desde que el término «acoso» pasó al lenguaje común, se suele utilizar de un modo abusivo y en ocasiones perverso. Hay que tener en cuenta el hecho de que determinadas personas pueden quejarse desde una postura de víctimas sin pretender encontrar una salida a su situación. Dicha postura victimista y el falso alegato de acoso moral no están muy lejos.

Entre las falsas alegaciones de acoso moral está la paranoia y la inversión de la perversidad. El paranoico halla en el falso alegato de acoso moral un soporte creíble a su sentimiento de persecución. Las «falsas víctimas perversas» son mucho más visibles, e incluso espectaculares, que las verdaderas víctimas de los acosos morales.

En las distintas aproximaciones al tema objeto de estudio, que recibe los nombres de *mobbing*, *bullying*, *harassment*, *whistleblowers*, e *ijime*, entre otros, la autora manifiesta que el acoso moral existe en todas partes con matices distintos según las culturas y los contextos. El fenómeno no es nuevo aunque los estudios que lo abordan sean relativamente recientes

En la década de los ochenta, el profesor Heinz Leyman, introdujo el concepto de *mobbing* para describir las formas severas de acoso en las organizaciones. Este término parece que lo utilizó por primera vez el etnólogo Konrad Lorenz y lo recuperó Peter-Paul Heine-

mann en 1972, para describir la conducta hostil de ciertos niños en las escuelas. Marie-France Hirigoyen sigue la obra de divulgación *Mobbing, la persécution au travail* (1993) de Heinz Leyman que entiende por *mobbing* «las acciones repetidas y claramente negativas que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva y que pueden conducir a su marginación de la comunidad en el lugar de trabajo».

El concepto *bullying* (del inglés *to bully* que significa intimidar, tiranizar, maltratar, ofender brutalmente) se utiliza para describir humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas. En un informe de la Organización Internacional del Trabajo titulado, *La violence au travail*, de Chappell y Di Martino (1988), se cita *bullying* para describir las intimidaciones y vejaciones relacionadas con el lugar de trabajo. El citado informe describe que «la noción de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que ya se le concede tanta importancia a los comportamientos psicológicos como a los comportamientos físicos y que se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menor».

También se utiliza el término *harassment* (hostigamiento, persecución sexual, acoso) para «ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla».

Marie-France Hirigoyen presenta un análisis de los resultados de una encuesta propia realizada a 350 personas que se sienten acosadas en Francia. Esta se une a las encuestas realizadas por Heinz Leymann en Suecia, la de Josette Chiaroni en la región de PACA, la de Betrice Seiler Van Daal y la asociación *Mots pour Maux au travail* de Estrasburgo (2000). El análisis de los resultados aporta algunas características de las víctimas del acoso moral, responde a la pregunta si es sexuado el acoso moral, y si este es discriminatorio. En los métodos de acoso resume conductas hostiles, los distintos tipos de acoso (vertical descendente, procedente de la jerar-

quía; horizontal, procedente de los colegas; mixto; y ascendente), la frecuencia y la duración del acoso, las bajas laborales que provoca, y sus consecuencias sociales y económicas. El acoso moral «genera un clima de inquietud, de miedo y de precarización que se extiende a toda la sociedad. En tiempos de mundialización, de reestructuraciones y de fusiones de empresas, estos procedimientos pueden conducir a la gente a perder la confianza en sí misma y a dejar de implicarse en el mundo laboral».

En el inicio del acoso, sus consecuencias específicas para la salud pueden denominarse estrés, ansiedad, depresión, y trastornos psicosomáticos. Pasados varios meses de acoso moral, los síntomas del estrés, se transforman en un trastorno físico manifiesto. Este deriva hacia el estrés postraumático, la desilusión, y puede reactivar heridas del pasado. Según avanza el acoso moral puede producir consecuencias específicas como la vergüenza y la humillación, la pérdida de sentido del equilibrio y dar lugar a actos agresivos y gestos impulsivos por parte del acosado.

El acoso moral surge con mayor facilidad en los entornos sometidos al estrés, en los que reina una mala comunicación, y por la falta de reconocimiento en el trabajo de la propia identidad profesional. La autora considera que existen formas de organización empresarial perversas que «no ponen cuidado en proteger a sus trabajadores y dejan que se establezca un clima de acoso moral por indiferencia». Esto puede derivar en exención de responsabilidad de la dirección y hacer válida la frase «es la ley del mercado».

Marie-France Hirigoyen, al analizar lo que ocurre entre las personas, incide en que cada persona tiene su patología y su vulnerabilidad. El acoso es una noción subjetiva y un encuentro casual o fortuito puede hacernos cambiar de opinión o de sentimientos. «Un encuentro es algo que se realiza siempre alrededor de pequeñas cosas intangibles», lo que Leibniz llamaba las «pequeñas percepciones».

El problema es complejo y hay que analizarlo desde ángulos distintos. También hay que preguntarse si existe un perfil de agresor. Se debe tener en cuenta lo que parece acoso pero no lo es. En la gestión de personal hay malos entendidos y errores, y hay conflicto de intereses; pero esto no puede entenderse directamente por acoso. En las organizaciones hay conductas destructoras que no son malintencionadas, que transmiten estrés y ansiedad neurótica. Hay jefes paranoicos y personalidades obsesivas que sólo sienten la necesidad de controlar a los demás, pero esto no debe entenderse como acoso moral.

Ante la pregunta ¿qué hacer? en caso de sentirse acosado, la autora recomienda pedir ayuda. La ayuda puede venir desde el interior de la empresa o desde el exterior. Según los resultados de las encuestas sorprende constatar que los empleados raramente hallaban en el interior de la empresa lo que buscaban desesperadamente. Marie-France Hirigoyen afirma que «la solución a un problema de acoso moral sólo puede darse de manera multidisciplinar y cada una de las partes que intervienen tienen que estar en su lugar: Los sindicatos y la inspección de trabajo deben intervenir en los abusos manifiestos y en todo lo que es colectivo; los médicos de empresa o el equipo medicosocial deben intervenir por la salud y la protección de las personas».

Como tiene escrito Juan Antonio Sagar-doy, Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid, en su artículo *La dignidad en el trabajo y el mobbing* «por encima de todo está la sensibilidad y responsabilidad de los directivos de las empresas para poner los medios eficaces que eviten que en sus empresas se den estas situaciones verdaderamente lamentables».

LUIS FERNÁNDEZ BRICEÑO