

MOBBING: UNA FORMA PERVERSA DE ACOSO LABORAL

Lic. Adm. Esperanza Marlene Zapata Carnaqué

I.- INTRODUCCIÓN:

En una sociedad como la nuestra donde por necesidad económica o por satisfacción personal hombres y mujeres laboramos en diversidad de actividades económicas y donde se comienza a trabajar desde cada vez a más temprana edad, es imprescindible que en el lugar donde pasamos casi la tercera parte de nuestras vidas, la actividad y las relaciones con los compañeros de trabajo sean lo más equilibradas posible.

Sin embargo, cuando se desempeñan puestos jefaturales o de supervisión en cualquier institución pública o privada, las palabras “**Acoso**” y “**Hostigamiento**” son siempre parte del vocabulario de los subalternos o del personal que sin serlo tiene cierta dependencia por cuestiones de actividades, procedimientos o controles. En este artículo pretendo aclarar qué es acoso y hostigamiento laboral y qué no lo es.

Veamos algunos casos... En la empresa “A” trabaja Jorge como empleado en el área de empaque, es el preferido de la jefatura por su buen desempeño y su calidad profesional. En el último año ha sido considerado en seis oportunidades el colaborador más empeñoso y eficiente de esta empresa. Sin embargo, su jefe inmediato siempre trata de hacerlo quedar mal, no le provee el material necesario, nunca le informa las indicaciones de la Jefatura general, no lo rota de horarios pese a que todo el personal rota y siempre le manda a hacer las tareas más difíciles... Sus compañeros piensan que el objetivo de este jefe es “aburrirlo” y obligarlo a renunciar.

Ana también trabaja en esta empresa, es la Jefa de Recursos Humanos y por tanto una de sus funciones es controlar el ingreso y la permanencia del personal, la mayoría de los trabajadores cumple con sus funciones y horarios excepto Elisa quien siempre llega tarde, toma refrigerios de más de dos horas, cuando sólo se les otorga treinta minutos, sale a larguísimas comisiones que no sabe explicar y siempre se retira 10 minutos antes del horario. Este mes en su boleta de remuneraciones se le descontó seis horas, Elisa se puso furiosa, vociferó, amenazó y acusó a Ana de hostigamiento permanente y de que no la deja en paz, indicando que esto no se quedaría así y que iba a lograr que Ana se fuera porque nadie la quería en esa oficina.

II.- DEFINICIÓN:

El concepto de acoso grupal o Mobbing fue introducido en las ciencias sociales por el etólogo¹ Konrad Lorenz, como extrapolación de sus observaciones en diversas especies de animales en libertad. En su significado original más simple, se llama Mobbing al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte. Actualmente, se aplica a situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto.

En realidad, el fenómeno, aunque escasamente estudiado, es conocido desde antiguo como **síndrome del chivo expiatorio** y **síndrome del rechazo de cuerpo extraño**. Shuster (1996) considera que el acoso institucional es una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales ordinarias. Lo define como "ser objeto de agresión por los miembros del propio grupo social", y lo distingue de dos situaciones próximas:

- El rechazo social, en el que el individuo puede ser excluido por sus iguales de contactos e interacciones, pero no perseguido, la desatención social, en la que el individuo es, simplemente, ignorado.
- El estrés por trabajar rápidamente, o por la competitividad empresarial existente, el tener un mal día, el mantener un conflicto con un compañero o incluso el padecer un jefe exigente o perfeccionista.

El acoso laboral o "Mobbing" podría ser utilizado:

- Por algunas entidades o empresas: Como una estrategia abusiva. Usan este método para deshacerse de empleados molestos, conflictivos, sindicalistas, o de aquellos que por gozar de estabilidad laboral creen que no se les puede reprochar nada. Esta mala táctica provoca la desesperación, la alteración psicológica del trabajador, se busca "deshacerse" de él sin que suponga un coste económico para la empresa. De esta forma se maltrata psicológicamente al trabajador para destruirlo y forzarlo a renunciar.
- Por un compañero a otro compañero, para deshacerse de él por quizás, envidia o ser molesto.
- Por un empleado a un Jefe, para deshacerse de él por ser autoritario, arbitrario o simplemente por ser exigente y sancionador.
- Por un jefe a un empleado, por envidia, por ser una posible competencia en un futuro más o menos lejano.

¹ La **etología** (del griego ethos, "costumbre") es la rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales en libertad o en condiciones de laboratorio, aunque son más conocidos por los estudios de campo.

Para determinar la existencia de una situación de Mobbing se requiere que este tipo de acciones de acoso psicológico se mantengan a lo largo del tiempo (por lo menos 6 meses) de manera recurrente y con una frecuencia por lo menos semanal.

El Mobbing atenta contra la integridad moral del trabajador, produciendo en él problemas psicológicos, físicos, sociales, y familiares, que se traducen en depresiones, sentimientos de culpabilidad, estrés, ansiedad, pérdida de autoestima, irritabilidad, dificultad para concentrarse, entre otros efectos devastadores. Además del Mobbing, existen diversas extensiones de este término en función de quien sea la persona o personas que lleven a cabo el hostigamiento, como el “**Bossing**”, que es el acoso de un jefe o sus representantes para deshacerse de un empleado no deseado.

En resumen, el Acoso o “Mobbing” puede ser definido como el deliberado, intencionado y continuado maltrato en acciones y palabras que recibe un trabajador, hasta entonces válido, adecuado, o incluso excelente en su desempeño, por parte de uno o varios compañeros de trabajo (incluido muy frecuentemente su propio jefe), que buscan con ello desestabilizarlo y minarlo emocionalmente con vistas a deteriorar y hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y poder eliminarlo así más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa en la organización.



III.- LOS TIPOS DE ACOSO:

- **Estratégico:** El acoso "institucional" es una estrategia empresarial que tiende a los "despidos" evitando pagar indemnizaciones. Permite también a las empresas poco escrupulosas obtener beneficios del Estado para continuar con sus actividades bajo el criterio de no despedir más gente.

- **De Dirección:** El acoso de gestión u organizativo que puede tener varios objetivos:
 - a) Eliminar un trabajador que "no entra en el molde", quien tiene genio, quien tiene una excesiva brillantez en sus tareas, quien es representante del personal o aquél cuyo lugar se quiere para dar a un amigo. La lista de las "razones" es larga y se basa en aprovecharse de otros.
 - b) Aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo con cada vez menos personal. Se utiliza la presión económica, se amenaza con el despido al trabajador con deudas o con parientes enfermos obligándole a trabajar cada vez más por menos.

- **Perverso:** El acosador se presenta sobre todo a la sombra, sólo manifiesta su verdadera naturaleza cuando no hay testigos cerca. Es muy seductor, le da tanta confianza que usted no duda en darle a conocer su vida privada y utiliza esa información clave para poder enrostrárselo y conseguir lo que desea cuando sea necesario. En grupo trata amablemente pero a solas humilla y denigra con temas personales.

- **Disciplinario:** El acoso disciplinario puede tener varios objetivos: Llevar a la víctima a "entrar en el molde", o castigarla si no lo hace, y aterrorizar a los testigos de estas violencias para hacerse temer sugiriéndoles lo que les puede llegar a pasar a ellos. Es la categoría utilizada contra los delegados y otros cargos electos o contra todos aquellos cuyo carisma o competencia hace sombra.

IV.- ESTRATEGIAS Y MODALIDADES DEL MOBBING:

- Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente). Ignorarlo (hacerle el vacío) o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste (como si fuese invisible).
- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas. Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo o sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.

- Amenazar de quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar («hasta que se aburra y se vaya») o modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo. Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc. o lo que es peor ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación e ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones. Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc. Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo. Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

V.- FASES DEL MOBBING:

- **Fase de Conflicto:** En una Institución la complejidad de las relaciones interpersonales y la competitividad y exigencias, lleva a roces y discrepancias entre las personas que de ningún modo deben verse ni analizarse como Mobbing o acoso moral laboral. Si en cambio, los roces, si se perpetúan y generan conductas estigmatizadoras hacia una persona o varias de ellas, se torna patológico.

- **Fase de Mobbing:** Aparecen el acosador y el acosado. Acá hay conductas estigmáticas que buscan perjudicar al acosado, apartándolo del círculo social de la Institución. En general la víctima no puede creer lo que está pasando y utiliza mecanismos de defensa tales como la negación. A pesar de que es clara la actitud que tiene el acosador hacia él, la víctima se niega a creer lo que está pasando, ya que el acosador, previamente se había convertido en su amigo o halagador, algo que el acosado por su personalidad ve con agrado.
- **Fase de la intervención de la Empresa:** en algún momento los conflictos llegan a la dirección de la Empresa. En éste caso, los directivos pueden optar por una de éstas dos posturas:
 - a) La dirección analiza el problema y toma medidas para evitar que continúe. Busca proteger a la víctima
 - b) La dirección no analiza el problema y ve a la víctima como la causa del conflicto, dirigiendo hacia ella las medidas correctivas. De este modo se agrava el acoso, transformándose de horizontal en mixto (horizontal y descendente)



VI.- PERFIL DE LA VÍCTIMA:

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social,

su buena fama, inteligencia, apariencia física). El Mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.

- En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.
- Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos. También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.
- Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, minusválidos, enfermos, víctimas de violencia doméstica, mujeres u hombres atractivos...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.



VII.- PERFIL DEL ACOSADOR:

El fin último del acosador es el asesinato psicológico de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos.

Los agentes del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes, apoyados a menudo por aliados. También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima, y se calcula que, en un 4% de casos, el Mobbing es de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior.

Con todo, los agresores abusan y se prevaleen corrientemente de su posición de poder jerárquico formal, pero del mismo modo recurren a su poder de tipo informal (los poderes fácticos) dentro de la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica sobre otros, compensar sus complejos o dar rienda suelta a sus tendencias más agresivas y antisociales.

El acosador exige a los demás lo que a él le resulta imposible de realizar por su propia incapacidad. No puede enseñar porque no sabe, no trabaja porque es vago e incapaz y reemplaza sus debilidades persiguiendo a los demás.



VIII.- CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS Y LABORALES:

- Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima. Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos.
- Proceso de desvaloración personal y desarrollo de la culpabilidad en la víctima (la propia familia suele cuestionarla sobre su comportamiento).

- Somatización del conflicto: enfermedades físicas: Insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión, inseguridad, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares.
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

En muchos casos, el Mobbing persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de **re-Mobbing**.

En el Perú, en caso de la Administración Pública existe un acápite en el artículo 8 del capítulo III del Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815) numeral 5 que a la letra dice: “El Servidor Público está prohibido de: Presionar, Amenazar y/o Acosar. Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas”.

Nuestro país, a diferencia de otras legislaciones como las europeas, específicamente como la sueca, no cuenta actualmente con regulación de este tipo, pero esto no implica el total desamparo de quienes padezcan esta situación en sus centros laborales. La dignidad, la integridad, la salud, entre otros, son derechos que si bien no requieren de mayor desarrollo para su exigencia y respeto, el reconocimiento legal o convencional del ‘Mobbing’ como problema social en el ámbito del trabajo, así como la introducción de recursos institucionales o legales para hacerle frente sí lo requiere, por lo que sería de gran relevancia tener las normas claras con la finalidad de promover la denuncia de tales comportamientos por parte de las víctimas.

Asimismo, este reconocimiento expreso daría la ventaja a las víctimas de Mobbing de legitimizar directamente las quejas – adecuadamente fundamentadas de las víctimas- así como obligar a los empleadores a corregir y a prevenir las conductas abusivas, lo que crearía, mediante la formación de los empleados, una conciencia de respeto hacia la dignidad de los demás trabajadores.

IX.- COMENTARIO PERSONAL:

Por mi experiencia en la administración pública no está de más indicar que muchas veces son los trabajadores menos idóneos o a quienes no les gusta cumplir las normas los que con mayor frecuencia se quejan de hostigamiento y acoso.

Si cada uno se dedicara a realizar su trabajo de la forma más eficiente posible, preocupándose por unir esfuerzos más que por separar y causar conflictos; las cosas funcionarían mucho mejor y podríamos apuntar a mejorar el nivel de eficiencia en el Estado.

El papel del Estado debería cambiar radicalmente volviéndose más productivo, con un mayor aporte; lo que se lograría indubitablemente si gastara menos tiempo y esfuerzos tratando de arreglar conflictos internos y se preocupara más por lograr un aporte real.

X.- BIBLIOGRAFÍA Y CYBERGRAFÍA:

- **FERNÁNDEZ JIMENEZ, Manuel**
Algunos Aspectos del Mobbing Laboral
En Acoso Moral
<http://acosomoral.org/med28.htm>
- **GONZÁLES DE RIVERA Y REVUELTA, José Luis**
El Síndrome de Acoso Institucional (Mobbing)
En Área RH.com
<http://www.arearh.com/salud%20laboral/mobbing.htm>
- **GUEVARA RAMÍREZ, Lidya**
Violencia Moral en el Trabajo o Mobbing Laboral: Reflexión en torno a los conceptos internacionales y una propuesta para América Latina
En Ciberjure Portal Jurídico Peruano
http://www.ciberjure.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=3708&Itemid=9
- **LÓPEZ CORREA, Alberto**
Mobbing y Acoso Laboral: France Telecom
En Managers Magazine
<http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/mobbing-y-acoso-laboral-france-telecom/>