

## Acoso moral en el trabajo

Marie-France Hirigoyen

*Jornada sobre acoso moral en el trabajo - Barcelona, 9 de mayo de 2003*

Después de la publicación, el septiembre del 1998, de mi primer libro, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, hemos visto surgir en Francia, a través de los medios de comunicación y del mundo laboral, el concepto de acoso *moral*. Desde entonces nadie pone en entredicho la realidad de este fenómeno.

En Francia, el 17 de enero de 2002, entró en vigor la Ley de modernización social. El art. L122.49 a 51 del Código del trabajo sanciona las «actuaciones repetidas que tienen por objeto o por efecto una degradación de las condiciones laborales susceptible de atentar contra los derechos y la dignidad del asalariado, de alterar su salud física o mental o de comprometer su futuro profesional».

Se reconocía así el carácter patógeno de ciertas situaciones en el trabajo que podían ser el origen de trastornos psíquicos. Todos los especialistas coinciden a reconocer que el mundo de la empresa genera un padecimiento y una violencia creciente.

Pero, después de las sentencias dictadas a partir de la publicación de la Ley, algunos asalariados franceses mostraron su decepción puesto que esperaban una mejor asistencia. Por lo tanto, hace falta recuperar la definición de el acoso moral sin olvidar que se trata de una noción *subjetiva* que tiene en cuenta, a la vez, actuaciones maliciosas de una persona o de un grupo de personas y sus consecuencias para la salud y la dignidad de la víctima. También hace falta evitar que una focalización excesiva sobre la pareja acosador/acosado conduzca a olvidar la violencia del mundo laboral que ha permitido que esta agresión tenga lugar.

De otra banda, mientras que el término *acoso moral* se extiende en los medios de comunicación y en el trabajo, también tiende a convertirse en una expresión comodín que agrupa otros padecimientos que no están vinculados, en el sentido clínico del término, a el acoso moral, pero que expresan un malestar más general del mundo laboral que es importante analizar. Parece como si, enfatizando sobre el acoso moral, hubiéramos hecho salir al mismo tiempos otros padecimientos hasta ahora escondidos y que, actualmente, tienden a encubrir los verdaderos casos de acoso moral.

La ley francesa no sólo prevé sanciones para los acosadores sino que también obliga a las empresas a aplicar planes de prevención: «El director de una empresa tiene que tomar todas las disposiciones necesarias para prevenir estas actuaciones», pero muy pocos están dispuestos a cambiar sus métodos de gestión mientras los resultados sean positivos. Es una lástima que la Ley no prevea, como es el caso de Bélgica o del Quebec, las diferentes etapas de mediación.

No podemos evitar que haya individuos perversos y destructores dentro las empresas pero, en caso de agresión, se ha de intervenir al más pronto posible y, incluso,

anticiparse, puesto que cuando nos enteramos de la existencia de un caso, es demasiado tarde para la víctima, que en estos momentos lo que necesita es un tratamiento médico y psicoterapéutico, y también demasiado tarde para la empresa, que tendrá que hacer frente a todas las complicaciones judiciales. Se ha de intervenir cuando se habla tan sólo de un *problema* y no de una *agresión*. Se trata, pues, de prevención y de gestión, más que de mediación.

Una prevención eficaz ha de actuar sobre los diferentes factores, tanto en cuanto a las personas como en cuanto a los métodos de gestión y a los contextos que favorecen el acoso. De forma general, la prevención de el acoso moral se ha de inscribir dentro de la prevención de riesgos laborales, puesto que la salud en el trabajo, incluyendo la salud psíquica, es un derecho fundamental de los asalariados.

Es claro que una prevención eficaz sólo se podrá realizar si se tiene cuidado con la definición del término y con la distinción del resto de padecimientos en el trabajo.

A continuación veremos que es lo que ha cambiado para los trabajadores franceses con la aparición de este concepto y qué son las ventajas y los inconvenientes de una ley específica.

## **I. Definición de acoso moral**

El acoso moral consiste en una violencia insidiosa, fría, socarrona, más peligrosa como más invisible. Se alimenta de pequeños ataques repetidos, a menudo tienen lugar cuando no hay testigos, a veces son no verbales o son ambiguos, sujetas a una doble interpretación. Cada ataque tomado separadamente no es realmente grave. Pero el efecto acumulativo de los microtraumatismos frecuentes y repetidos constituye la agresión.

*El acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gestos, palabras, comportamiento, actitud, etc.) que atenta por su repetición o sistematización contra la dignidad o contra la integridad psíquica o física de un asalariado, y pone en peligro su trabajo o degrada el clima laboral.*

Se trata de excluir una persona de una comunidad sacándole poco a poco la identidad, la función, la condición y la imagen, con tal de « desintegrarla socialmente », anularla simbólicamente.

Es una noción *subjetiva*, que tiene en cuenta a la vez las actuaciones maliciosas de una persona o de un grupo de personas y sus consecuencias para la salud y la dignidad de la víctima. La definición dada por la Ley es imprecisa, por esto es importante las jurisprudencias que se acontecerán.

### Cuatro tipo de actuaciones hostiles

- El aislamiento y la negación de la comunicación
- Atentar contra las condiciones de trabajo
- Atentar contra la dignidad
- La violencia verbal, física o sexual.

De la más directa	A la más sutil
Injurias, insultos verbales	Contestación de las decisiones
Amenazas verbales, intimidaciones	Retención de informaciones
Declaraciones sexistas, racistas	Negación de la comunicación
Gestos con connotación sexual	Ordenador bloqueado, teléfono cortado
Ridiculización en público	Rumores malintencionados, maledicencia
Burlas por una enfermedad o una particularidad física	Atentar contra la reputación
Ataques a creencias religiosas u opiniones políticas	Olvidos repetidos de informar sobre las reuniones
Empuja o agresión física mínima	Críticas injustificables relativas en el trabajo

## **II. Los contextos que favorecen el acoso moral**

Hay un decolaje entre las promesas de bienestar y de realización difundidas por las empresas y la realidad de la vida cotidiana.

### **El estrés y la presión en el trabajo**

Los nuevos métodos de gestión que comportan una sobrecarga crónica de trabajo agotan los asalariados por las órdenes contradictorias, los cambios de estrategia, las notas de servicio sistemáticas, etc. Esta presión permanente debilita los asalariados, que corren el riesgo de resbalar y transformarse en verdugos o en víctimas.

### **La comunicación maliciosa**

Doble lenguaje

Rumores

Hay un decalaje entre el discurso empresarial, donde se habla de diálogo y participación, y la realidad de la vida cotidiana, donde están presentes el individualismo y el rechazo de los asalariados.

### **El aislamiento de las personas**

El acoso moral es una patología de la soledad.

Individualización de las tareas.

Desaparición de los colectivos y de las formas de solidaridad.

Cada cual se encuentra solo para reaccionar delante de las presiones crecientes y a menudo contradictorias.

### **Los errores de gestión**

Hay más preocupación por las competencias técnicas de los directivos que por su aptitud para dirigir los subordinados.

### **La falta de reconocimiento y de respeto**

No se tiene presente la persona, ni se le escucha ni se la considera.

Muchos asalariados se quejan porque no se les respeta.

En un estudio hecho sobre el bienestar en el trabajo, los autores constataron que dos de cada tres franceses no trabajaban en gusto. Muchos hablan de desvaloración, de injusticia o de padecimiento.

### **El cinismo de algunos dirigentes**

Los *dirigentes-torpes* (según un artículo del *Monde de l'Entreprise*) se preocupan más por sus éxitos personales que por el futuro a largo plazo de su empresa.

### **La perversidad del sistema**

### III. No se tiene que confundir con:

Mientras que el término *acoso moral* se extiende en los medios de comunicación y en el trabajo, también tiende a convertirse en una expresión comodín que agrupa otros padecimientos no vinculados, en el sentido clínico del término, a el acoso moral, pero que expresan un malestar más general del mundo laboral que es importante analizar. Sólo se podrá hacer una prevención eficaz si se va en cuenta con la definición del término y con su distinción con el resto de padecimientos en el trabajo.

En efecto, todas las personas que se sienten acosadas no lo están forzosamente.

Algunas se confunden de buena fe porque padecen realmente haciendo su trabajo y no llegan a hacerse entender, otras personas aprovechan la mediatización del concepto para intentar obtener una ventaja material o por descalificar alguien.

#### 1) Otros padecimientos en el trabajo

##### El estrés

Sin duda las condiciones de trabajo son cada vez más duras, con una intensificación y una optimización constante del trabajo (no se puede perder tiempo), del trabajo urgente y de cambios de estrategia, todo lo que provoca estrés. Sin embargo, el objetivo de estas estrategias no consiste a destruir los asalariados sino, al contrario, hacerlos más competitivos. A diferencia del acoso, no encontramos en el estrés una intencionalidad maliciosa. La gestión por el estrés tiene consecuencias adversas para la salud es debido a una resbalada, de una dosificación incorrecta (aunque en los seminarios sobre gestión del estrés se intenta enseñar a los empresarios a soportar mejor la presión en el trabajo). Lo hemos podido comprobar, el acoso moral afecta específicamente una persona. Esta violencia no es útil ni para la organización ni para el buen desarrollo de la empresa y acaba dando unos resultados contraproducentes.

##### Los conflictos

Hace falta distinguir entre acoso y conflicto, donde los reprochados son presentes (de alguna manera la guerra está declarada). Desgraciadamente, en las empresas no se tiene en cuenta el individuo, además, ni los directivos ni los empresarios hacen el esfuerzo de solucionar los conflictos que pueden causar un perjuicio evidente para la empresa. Contrariamente a las afirmaciones de Heinz Leymann, para quienes el *mobbing* surge siempre a causa de un conflicto profesional mal resuelto, yo diría que si hay acoso moral es porque no ha habido ningún conflicto que haya conseguido establecerse. Las empresas, temiendo la agitación social que podría afectar su imagen de marca, prefieren dejar que se instale una comunicación perversa con las manipulaciones que puede generar.

## Las obligaciones profesionales

El acoso es un abuso y no se tiene que confundir con las decisiones legítimas relativas a la organización de la trabajo, como las mudanzas o los cambios de lugar de trabajo, siempre y cuando sean conformas al contrato de trabajo.

De la misma manera, las críticas constructivas y las evaluaciones vinculadas en el trabajo entregado, con la condición que estén explicitadas y no sean utilizadas para represalias, no suponen acoso. Sin embargo, muchos contratos de trabajo incluyen cláusulas de objetivos a lograr que mantiene una presión constante sobre el asalariado y que pueden obligar a su signatario a conseguir estos hitos sea que sea la repercusión sobre su salud.

También hay personas incompetentes o de poca voluntad que se sienten acosadas cuando las espolean un poco para estimularlas. Los métodos de gestión tienen que velar para gestionar las susceptibilidades individuales y para respetar los individuos.

También hace falta diferenciar el acoso moral de:

- el maltrato empresarial
- las malas condiciones de trabajo.

## 2) Las falsas alegaciones de acoso moral

- Se da en asalariados que tienen una hipersensibilidad atada a un sentimiento de persecución. Son víctimas perpetuas que se sienten perpetuamente agredidas, aquello que los psiquiatras denominan *sensitividad*.
- Otros asalariados encuentran con el concepto de acoso moral una oportunidad para pasar cuentas a su jerarquía porque no están satisfechos de su trabajo. A menudo son los mismos que intentan de esta manera obtener una ventaja material haciéndose la víctima.
- Los paranoicos que deliren con cualquier cosa que se presenta encontrarán un apoyo creíble para su sentimiento de persecución.
- También encontramos individuos perversos que intentan cambiar la situación acusando un colega o un superior para encubrir mejor sus actuaciones y hacerse la víctima por tal de descalificar a otro.

Los casos de falsas alegaciones de acoso moral que aparecen no tienen que hacer olvidar las verdaderas víctimas. En caso de duda, hace falta pedir la opinión de un psiquiatra.

## **IV. Algunas referencias**

### **El acoso moral afecta toda la jerarquía**

Los estudios realizados por los médicos inspectores regionales demuestran que este fenómeno afecta toda la jerarquía y todos los sectores de actividad. De un país a otro, los acosadores utilizan los mismos métodos de intimidación, las mismas actitudes injuriosas, pero como más subimos en la jerarquía sociocultural, más sofisticadas son las agresiones y, por lo tanto, más difíciles de localizar.

### **Los sectores más afectados**

Aunque el acoso moral tenga lugar en cualquier organismo donde el sistema de organización lo permita, los sectores de trabajo más expuestos son los siguientes:

- las administraciones públicas, especialmente las colectividades territoriales
- el sector medicosocial
- la enseñanza.

Son sectores donde, muy a menudo, las tareas no están definidas y dónde, consecuentemente, siempre se puede reprochar algo a alguien.

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

### **El acoso en función de la edad**

El acoso moral afecta las personas de más de 50 años, consideradas menos competentes o poco adaptables.

### **El acoso moral en función del sexo**

Todos los estudios realizados en países latinos muestran una clara diferencia: el 70 % de las mujeres y el 30 % de los hombres.

### **El origen del acoso moral**

- El acoso vertical descendente (proveniente de la jerarquía), es el 58 % de los casos
- El acoso horizontal (proveniente de los colegas), es el 12 % de los casos
- El acoso mixto, que incluye jerarquía y colegas, es el 29 % de los casos
- El acoso ascendente, es el 1 % de los casos o por delegados sindicales.

Generalmente, hay un iniciador o un beneficiario directo del acoso que establece una complicidad, consciente o no, con otros actores que pueden encontrar beneficios secundarios o pueden ceder por miedo.

### **Los puntos de partida del acoso moral**

A menudo, el acoso moral se produce cuando hay algún cambio en la organización (reestructuración, cambio de jerarquía, de política de la empresa) o durante la vida de la persona seleccionada (cese de la actividad por enfermedad prolongada, embarazo, formación).

El acoso moral se sitúa en la intersección entre un patinazo individual y un contexto que permite ese patinazo o que no la controla.

### **Individualmente, cuáles son los motores de el acoso moral?**

- el rechazo a la alteridad (valores diferentes)
- la envidia, los celos y la rivalidad
- el miedo (a perder el trabajo, a no estar a la altura, a desmarcarse del grupo...)
- los secretos a proteger (fraudes, corrupción, pequeñas irregularidades que la persona afectada rechaza de esconder)
- pero sobre todo el deseo de tener influencia: dominar a la otra persona, lograr el poder o mantenerse.

## V. Las consecuencias de el acoso moral

### 1. Consecuencias para la salud

Las actuaciones perversas generan estrés y angustia puesto que las palabras están encubiertas, las víctimas contestan va con respuestas inadaptadas que agravan la violencia de la otra persona y comportan un desgaste y una disfunción neurovegetativa. Cómo que estas presiones duran mucho tiempo (meses e incluso años), la resistencia de el organismo se agota y no podemos evitar la aparición de una ansiedad crónica con un estado de aprensión y de anticipación permanente, sentimientos ansiosos, que hacen que la persona tenga un *mal vivir* y en consecuencia sea difícil de soportar.

Aquello que nos permite diferenciar el padecimiento vinculado a el acoso moral del padecimiento vinculado a las condiciones de trabajo difíciles o incluso violentas es el sentimiento de humillación y de ataque a la dignidad. Las víctimas se avergüenzan de haber sufrido, de no saber qué hacer y de dejar hacer. Se avergüenzan de ser víctimas y se sienten culpables del que ha pasado. La agresión les ha hecho perder los límites de su espacio psíquico. Ya no saben qué es normal y que no lo es, qué viene de su fragilidad y que viene de la destructividad del agresor. Viven en el terror y acaban descompensándose.

Esta descompensación se da muy a menudo de una manera psicósomática puesto que aquello que no se puede expresar verbalmente se hace por medio del cuerpo. Después aparecen estados depresivos mayores que pueden llevar al suicidio. No es que la víctima se deprima porque estaba previamente enferma o frágil, sino porque al sacarle su propia estima, le hacen creer que no vale nada, que no es nada. Tenemos que tener en cuenta que, en un contexto de acoso, las mujeres buscan consejo antes de que los hombres y aceptan más fácilmente dejar de trabajar y someterse a un tratamiento, pero los suicidas vinculados a el acoso moral son proporcionalmente más frecuentes en los hombres que en las mujeres.

En individuos más impulsivos pueden surgir descompensaciones relativas a la conducta, al carácter, y pueden pasar a actuar de forma violenta. Estas respuestas son el resultado directo de la provocación perversa. Para los agresores, no es extraño que estos trastornos sean utilizados después como una justificación del acoso.

Además largo plazo, como más haya durado un acoso, más frecuentes habrán sido los daños ocasionados y, por lo tanto, más grande será el riesgo que aparezca un estado de estrés postraumático. Entonces el hecho traumático se revive a través de los recuerdos o de los sueños repetitivos y pesados, que provoca un sentimiento de angustia y una reactividad fisiológica. Esto da lugar a comportamientos de evitación, con un esfuerzo para evitar de pensar en el traumatismo y de hablar. Representa un tipo de fobia de evitación a todo aquello que pueda recordar la agresión y que puede desembocar en una desinserción laboral. Paralelamente aparece un debilitamiento de la reactividad general (reducción del interés por las actividades a que había dedicado tiempos, sentimiento de desvinculación con el *otro*, restricción de los afectos), que puede repercutir gravemente en la vida familiar.

Otras personas más rígidas derivarán pronto a unos busca-razones.

## **2. Dejar de trabajar**

Según mi estudio, un 74 % de las personas acosadas han dejado de trabajar una media de 138 días.

Este hecho comporta consecuencias sociales: la gran mayoría de las víctimas dejan de trabajar y, si no han encontrado ninguna solución, este periodo sin trabajar puede alargarse todavía más.

## **3. Las consecuencias económicas y sociales**

- Además de dejar de trabajar, en un 30 % de los casos la persona afectada se encuentra en situación de enfermedad prolongada, de invalidez o al paro por incapacidad médica.
- A todo esto se añaden los despidos, las dimisiones o la jubilación anticipada en un 36 % de los casos.
- En un 66 % de los casos, la persona está efectivamente excluida del mundo laboral, al menos temporalmente.

Consecuencias económicas graves:

- para la persona acosada (disminución de los ingresos, gastos médicos, psicoterapeuta, abogado, etc.)
- para la organización (absentismo, otros asalariados desmotivados, pérdida de confianza, afecta la imagen de la empresa)
- para la sociedad (gastos de salud a cargo de la Seguridad Social, hospitalizaciones, subsidios de paro, jubilaciones anticipadas, etc.).

## **VI. La prevención**

Los métodos de acoso moral son tan destructores para la salud física y psíquica de las personas que reaccionar únicamente para sancionar es un fracaso. Se ha de intervenir de una manera más precoz cuando se habla tan sólo de un *problema* y no de una *agresión*. Es importante, pues, de poner en práctica políticas de prevención eficaces.

La prevención de este nuevo riesgo profesional es responsabilidad de los dirigentes pero afecta todos los actores de la organización. Requiere un análisis global del fenómeno así como la información y la formación a todos los niveles.

Pero si ponemos el acento sobre la prevención, esto no quiere decir desinteresarse por los casos demostrados. Por lo tanto, hace falta prever unos procedimientos para tratar los casos de acoso moral respetando la dignidad de las personas con el objetivo de evitar padecimientos inútiles, pero también una mediatización abusiva y una mala imagen para la organización.

Los estudios realizados hasta ahora en Europa constatan que hay de un a un 8 % de casos a las empresas u organizaciones. Además, se sabe que en 9 de cada 10 casos el acoso moral se hubiera podido evitar si alguien hubiera intervenido precozmente. Por lo tanto, hace falta aprender a anticipar y a localizar los primeros signos de desavinencia o de desgracia por tal de disminuir estas cifras.

En muchos casos, se trata al origen de un problema de gestión (por ejemplo se designa como responsable una persona que quizás tiene las competencias técnicas pero no las calidades de gestión o humanas), o bien se puede tratar de un problema de personas que se habría de haber detectado y resuelto al inicio.

No hay un tipo de perfil psicológico de las víctimas, pero sí que hay indiscutiblemente unos contextos profesionales donde los métodos de acoso moral pueden desarrollarse más fácilmente. No se podrá evitar que haya individuos que actúen de una manera perversa. Por lo tanto, hace falta estudiar los procesos sociales con la objetivo de mejorar el contexto para limitar las situaciones que favorecen las resbaladas. Cuando se busca los orígenes de una conducta de AM en un contexto profesional, encontramos un conjunto de disfunciones o de errores de personas, pero la organización siempre tiene su parte de responsabilidad.

### **1. Informar**

La información tiene que concernir todos los asalariados, sea qué sea su posición en la jerarquía para localizar más pronto los comportamientos patológicos. De la misma manera, los asalariados recibirán toda la información relativa a sus derechos y a los recursos posibles. Esta información tiene que traer a cada cual a cuestionar sus propios comportamientos respecto al *otro* y, también, sobre los límites de todo aquello que considera aceptable.

### **2. Formar**

- Los empresarios y particularmente los principales responsables porque identifiquen las situaciones inestables que podrían degenerar en acoso moral.

Mencionar los indicadores de identificación (la violencia verbal, el aislamiento de una persona, la falta de respeto entre las personas, etc.)

- Les personas que intervienen en la empresa en caso de acoso (equipo medicosocial, de recursos humanos, delegados del personal, etc.).

### **3. Presentar claramente la ética de la empresa**

- Reglamento interior
- Redacción de una carta social

Es interesante fusionar en un solo texto las disposiciones relativas al AM, el acoso sexual y las discriminaciones, como se prevé en el proyecto de la ley belga.

### **4. Tratar las situaciones de acoso moral**

¿Cómo hace falta actuar si se presenta un caso?

- Distinguir aquello que lo es de aquello que no lo es

¿Quién puede establecer una mediación adentro de la empresa?

- Es aconsejable actuar en dos etapas: en primer lugar, iniciar acciones informales y confidenciales con la ayuda del equipo medicosocial o con una persona de confianza y, seguidamente, si el problema persiste, llevar a cabo acciones más formales que impliquen la jerarquía.
- Intentar que las personas que intervienen conozcan los procedimientos para poder encontrar en el más pronto posible una solución al padecimiento de la víctima.

¿Quién se hace cargo de la víctima en la empresa? Rol del equipo medicosocial.

¿Qué se tiene que hacer con los agresores? Rol del equipo dirigente.

¿A quién dirigirse fuera de la empresa? Rol de los mediadores externos, las asociaciones.

### ***Conclusión***

Me parece esencial considerar el fenómeno de el acoso moral como un factor de resonancia de un fenómeno mucho más vasto que se puede observar en toda la sociedad.