

Mobbing: Cuando el trabajo se convierte en un infierno

Por Juan Manuel Feito Trillo
Director del Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos
Cesma Escuela de Negocios

Introducción

Hablar de **mobbing** no es hacerlo de nada nuevo. Si miramos atrás, sería incalculable comprobar cuantas personas han sido objeto de él en algún momento de su vida laboral, y cuántas apenas sospecharon que era **mobbing** lo que les estaba ocurriendo. Pero es una realidad incuestionable, que miles de trabajadores de todo el mundo sufren maltrato psicológico bien por parte de sus jefes o de sus compañeros.

De nuevo, eso si, es el término (es impensable que alguien hablara de mobbing en los años 60) y el interés por el fenómeno (existe una conciencia social).

Esto trae consigo a su vez algún que otro despiste; y es que debido a la popularidad de este fenómeno, no son pocos los que a diversas situaciones que viven diariamente en su trabajo no dudan en etiquetarlas de **mobbing**, cuando en realidad no lo son.

Pero esa confusión, no sólo se encuentra en el trabajador, sino también en el propio empresario, que con frecuencia es incapaz de distinguir si está realizando mobbing personalmente, o si alguien lo practica con algún compañero o incluso superior.

Todavía hoy, muchos jefes comentan estar casi completamente desinformados de todo cuanto ocurre en sus organizaciones a este respecto; que nada de eso llega a sus despachos, e incluso los más atrevidos, no dudan en afirmar que son asuntos cotidianos que "tampoco les quita el sueño".

Que el **mobbing** es algo que está ahí, y que se ha hecho popular en el entorno laboral, es una realidad; que realmente se entienda su significado y se identifique con precisión, es otra cosa.

Se trata, por lo visto, de una maniobra "silenciosa" y a la vez "invisible"; es decir, le puede ocurrir a cualquier persona, y nadie de su alrededor "ver nada" o "hacer nada para impedirlo".

No obstante, ya es un paso adelante comprobar como un número creciente de organizaciones, sensibilizadas con las consecuencias personales y profesionales del mobbing; se han convencido no solo de sus efectos devastadores en la cuenta de resultados, sino en la dignidad de quienes han tenido y tienen la desgracia de padecerlo.

Y se han hecho estudios..., y se han realizado estadísticas..., y se han organizado foros y debates..., ¿Y todo esto para qué? Pues quizá para que de una vez por todas las empresas se ocupen de un problema que siempre estuvo ahí, y que asiduamente decidieron darle la espalda.

Por su parte, la legislación, aunque ha realizado serios esfuerzos para recoger el fenómeno en sus tratados, se ha visto con numerosas trabas que han hecho – y todavía siguen haciendo – más y más complicada su regulación.

Un poco de lo mismo les ocurre a los profesionales de la salud, quienes con frecuencia, ante la similitud de síntomas del mobbing con otros trastornos mas comunes como la ansiedad, la depresión, o el estrés, diagnostican y aplican un tratamiento contra estos, que si en algo tienen en común con aquel, es que se trata de sus consecuencias, y no de sus causas.

No obstante, hay que reconocer que se ha recorrido mucho camino para terminar de una vez por todas con esta epidemia laboral; pero no menos cierto es que aún queda mucho trecho por alcanzar; el tema no está ni mucho menos zanjado, y desde luego pasarán algunos años – bastantes – hasta que este tratamiento denigrante al que son sometidas diariamente miles de personas en sus puestos de trabajo, sea tan sólo un triste recuerdo.

Pero... ¿Qué es el Mobbing?

El sustantivo “**Mob**” significa algo así como “**gentuza, cuadrilla, chusma, muchedumbre, jauría...**”; el verbo “**To Mob**” se traduce por “**arremeter, lanzarse contra alguien, injuriar groseramente, regañar, atacar, maltratar, asediar...**”

En castellano, podemos traducir “**To Mob**” como “**asaltar o acosar**”.

Dentro del contexto anglosajón, el término es empleado con ciertas connotaciones positivas, en situaciones en las que, por ejemplo, un famoso es asediado por un grupo de fans.

Los **Mobbers**, atacan a sus víctimas, las cercan, acosan, torturan, les hacen la vida imposible, y no cesan hasta hundirlas física y psíquicamente.

Podemos definir el Mobbing como un maltrato continuo deliberado y asimétrico, ejercido por una o varias personas sobre otra, que va intensificándose en el tiempo sin dejar apenas huellas externas, y que tiene como finalidades, tanto la destrucción física y psicológica del acosado, como la salida de este de la organización.

Se trata pues de un conjunto de comportamientos encadenados que se caracterizan por los siguientes aspectos:



Tipificación de los Comportamientos Mobbing

Es un hecho contrastado que, cuando el acosador actúa, lo hace obedeciendo a un repertorio de conductas que podemos clasificar en varias agrupaciones:

- ✓ **Reducción de la comunicación de la víctima:** Se la interrumpe cuando habla, se ignora su presencia, es objeto de gritos e injurias en voz alta, recibe críticas continuas acerca de su trabajo o incluso su vida privada, es receptor de llamadas telefónicas ofensivas, e-mails amenazadores, su correspondencia es intervenida, se la priva de todo contacto de naturaleza no verbal...
- ✓ **Reducción de sus contactos sociales:** Apenas se habla con el acosado, no se le permite dirigirse a nadie, se le excluye físicamente de sus compañeros de trabajo, se

prohíbe a dichos compañeros dirigirse a él, no se le pasan llamadas telefónicas del exterior, o se dice a quien las emite, que no se encuentra en la empresa, queda apartado de charlas de café, comidas y conversaciones en tiempos muertos...

- ✓ **Ataques contra su reputación personal:** se calumnia o difama a la víctima, se activan todo tipo de chismes y cotilleos ofensivos hacia ella, se la etiqueta de enferma mental, se imitan con burla sus gestos, se ironiza sobre sus creencias políticas o religiosas, se invade y tergiversa su vida privada, se la acosa sexualmente...
- ✓ **Cuestionamiento de su valía profesional:** El acosado queda extrañamente liberado de ocupación alguna, es obligado a realizar tareas inútiles, se le asignan ocupaciones por debajo de su valía y cualificación, se le agolpan incesantes novedades que no termina de asimilar, ve como su trabajo queda reducido a actividades humillantes, se destruyen materiales y herramientas imprescindibles para su trabajo, se silencian sus logros, se le practica una severa y malintencionada supervisión...
- ✓ **Actividades contra su salud física y psíquica:** Se le responsabiliza de trabajos peligrosos o nocivos, es objeto de amenazas físicas e incluso de agresiones en señal de advertencia, se mina su autoestima y personalidad...

El Plan de Acoso: Sus Fases

Parece que se pueden describir cinco fases por las que atraviesa un acoso laboral o mobbing, lo cual nos advierte, de entrada, que se trata de un proceso; el acosador traza un conjunto de acciones debidamente orquestadas, y procura abandonar lo menos posible a la improvisación, a la que no renuncia si la ocasión lo requiere.

Es un hecho comprobado, que la evolución destructiva de este proceso puede detenerse en cualquiera de sus fases, si es que se toman medidas a tiempo, bien por un entendimiento en su momento de ambas partes en conflicto, bien por una intervención procedente del exterior, o por la decisión del propio acosado de cesar en su hostigamiento, caso este menos frecuente.

Estas son las fases a las que nos referimos:



A. FASE DE INCIDENTES CRÍTICOS

Parece ser que todo se desencadena a partir de situaciones cotidianas de poca importancia: una pequeña discusión, un choque de pareceres entre dos personas, algo que se hizo y no resultó del agrado de la otra persona pero que decidió callar... En principio es eso, tan solo un roce, un conflicto sin importancia, pero pronto se elevará de intensidad, si no es abordado con la suficiente antelación.

De esta situación, nadie permanece a salvo; puede ocurrirle a una persona con varios años de experiencia en la empresa, con un buen concepto y respeto entre sus compañeros, y que jamás se haya visto envuelto en problema alguno.

En realidad, esta fase de “precalentamiento” no constituye mobbing, tan sólo se dedica a provocarlo, y desde luego es muy fugaz en el tiempo. Sin embargo, no darle importancia a este conflicto producto quizá de una nimiedad, activará la espiral de un mobbing con todas sus consecuencias.

Hay quienes están convencidos de que el origen del mobbing no es el conflicto generado, sino su “perversión”, es decir, el fallo en los mecanismos de resolución de conflictos; Y es que lo que podría haberse solucionado con un simple intercambio de opiniones, termina desarrollando un problema de magnitudes incalculables.

Otras veces un conflicto es tomado como excusa; se le utiliza, se le magnifica, se le exagera, y se le aprovecha como justificación para la activación de todo un proceso de mobbing.

Y lo que es aún peor; en numerosas ocasiones, no es necesario ni siquiera que exista dicho conflicto; será suficiente que alguien perciba a otra persona como una amenaza para su vida personal o profesional para que se desencadene un conjunto de comportamientos de acoso.

En cualquier caso, el mensaje que nos queda es que un conflicto, real, inventado, o reconvertido, se ha cronificado.

B. FASE DE ACOSO Y ESTIGMATIZACIÓN

Comienza el acoso en forma de comportamientos repetidos y diarios. Su intención es claramente hostil, y su finalidad es la de estigmatizar a la víctima cara a los demás compañeros.

Se han iniciado los ataques, con lo que se intenta humillar, castigar, y destruir psicológicamente a la persona señalada.

Todo sucede muy rápido, como de la noche a la mañana. El problema no se ha resuelto en la fase anterior, y a partir de ahora se producen una serie de cambios tan vertiginosos como crueles; la víctima, no hace mucho tiempo respetado por todos, es ahora relegada, en el mejor de los casos a la más ruin de las ignorancias.

Esto hace que su autoestima y confianza se resientan. La presión a la que es sometida, le inquieta, y los cambios en su carácter comienzan a hacerse evidentes: se vuelve arisca, antipática, desconfiada, solitaria y silenciosa.

Desarrollará un comportamiento defensivo, y hasta quienes se mantengan al margen de esta situación, notarán cambios en su carácter.

En esta fase, se observa como cada vez mas personas se van uniendo en contra del acosado, como si de un contagio se tratara. Y es que el “**Acosador Principal**”, con frecuencia un superior mediocre narcisista, actúa a la vez como “acosador” y como “encantador” para atraer a otros hacia sus malintencionados propósitos.

Esta es la razón por la que se viene a denominar a dicho acosador “**Psicópata de doble cara**” desempeñando a la vez con igual maestría los papeles de dulce y delicado con los demás, y cruel y despiadado respecto a su víctima.

De este modo, el acosado es visto como una amenaza para un grupo de personas que han sido “contaminadas”, y que no dudan en someterlo a todo tipo de salvajes experiencias psicológicas y profesionales.

Esta fase suele ser larga debido a las conductas de negación y de evitación, tanto del acosado cuanto de los otros compañeros que se mantienen al margen, así como los sindicatos y la dirección; aquí parece no pasar nada.

Es posible que La víctima, decida actuar adoptando una postura abierta de enfrentamiento con sus verdugos, lo que va a interpretarse rápidamente como una baza más a jugar en su contra. Pero es cuestión de tiempo que caiga en la desolación, en la indefensión y en la impotencia para denunciar los hechos a los que está siendo sometida, así como para probarlos documentalmente.

C. INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN O RESPONSABLES JERÁRQUICOS

Cuando decide intervenir la línea jerárquica, al caso se le asigna el mismo nombre del acosado, lo cual no le beneficia en modo alguno. . Después, en un juicio apriorístico, sin apenas pruebas de lo contrario, se pasa a considerarle de entrada, responsable.

Quizá porque es lo mas sencillo; tal vez porque resulta lo mas evidente; o posiblemente porque es mas efectivo apartar a la “oveja negra” del rebaño, el caso es que con mucha frecuencia la Dirección se deja seducir por las informaciones tendenciosas que le llegan del acosador y de sus seguidores.

Lo más inmediato es acabar con el problema, que es la propia víctima. Y para que la acción sea mas y mas efectiva, se le priva a esta de algunos derechos fundamentales, como ser escuchada, evaluación objetiva de los hechos, juicio imparcial..., lo cual no hace sino incrementar aún mas si cabe, su estigmatización.

Todo tipo de imputaciones recaen sobre la personalidad de la víctima, y nunca, o casi nunca sobre factores ambientales de la organización. Se ha creado así el famoso “**Error de Atribución**”. ¿A quien corresponde esta acción? Pues generalmente a los Departamentos de Recursos Humanos o de Personal, que buscan no la mejor solución, pero si la menos perjudicial, como es natural para la empresa.

Cuando intervienen dichos Departamentos, ya es demasiado tarde para la víctima, que se encontrará seriamente dañada en su esfera psicológica; que habrá mermado su capacidad de trabajo; que habrá cometido un sinfín de errores y que habrá buscado todo tipo de excusas para ausentarse frecuentemente de la empresa.

Todo esto, no hace sino reforzar la creencia de que el problema es el acosado, y todo queda dispuesto para una sentencia tan rápida como injusta.

Con mucha suerte, y en el mejor de los casos, se le tramitará un traslado a otro departamento; en el peor, ya se le habrá dado algún que otro aviso sobre que - de seguir así- habría que despedirle. Quiéralo o no, se ha convertido en una persona “molesta” para la organización.

Se van agotando las oportunidades; la falta de ayuda se hace más y más evidente, y cada día que pasa, se siente más indeseable para su empresa.

Y es que ha comenzado a ser un estorbo para todos. Sus amigos (los pocos que le queden) que ya habían iniciado un prudente distanciamiento para que el asunto no les salpicara, no pueden dejar de sentir cierta vergüenza por su cobarde conducta.

Aquellos que participan en el acoso arrastrados por la influencia del acosador, pero que no se sienten plenamente convencidos de lo que están haciendo, tampoco pueden evitar sentirse incómodos e incluso, para sus adentros, culpables.

Los que han logrado mantenerse del todo al margen, desean seguir estándolo, por lo que buscan paz y tranquilidad al precio que sea.

Pero lo cierto es que todos, aún reconociendo que se está sometiendo a la víctima a un trato injusto, buscarán alivio en argumentos tales como “la facilidad que tiene para meterse en líos...”, o el famoso: “¡Algo habrá hecho!”.

Y nuestra víctima ¿Qué es de nuestra víctima? Pues que cada vez es más incapaz de controlar emociones y sentimientos. No es difícil verla romper a llorar en mitad de una reunión, y desde luego psicológicamente hablando, ya es solo una sombra de lo que era.

Lo cierto es que cara a los responsables de la empresa, la situación está afectando a mucha gente; y no descartan que en un brote de coraje o de desesperación, el acosado pueda realizar un último intento por buscar coaliciones y adeptos, lo cual no haría sino empeorar las cosas aún mas. Hay que hacer algo, y además pronto.

Desde luego, sea la decisión que se tome, no será a favor de la víctima, a la que como ya sabemos se le señala como el origen de la situación creada, además de considerarla una persona inadaptada y conflictiva. No es difícil que estas acusaciones encuentren respaldo, ya que el acusado hace tiempo que ha interiorizado su papel de chivo expiatorio.

Ya no queda sino esperar a reunir pruebas concluyentes de que la víctima es culpable de todo cuanto se le acusa... Y estas no tardarán en llegar, porque es cuestión de tiempo que comiencen a acumularse errores, torpezas u omisiones en el desempeño de las funciones de su trabajo.

Estará siendo espiado a conciencia por el acosador principal y sus fieles colaboradores, y desde luego se la mantendrá completamente al margen de los chismes que corren sobre ella, así como de las pruebas y decisiones que se vayan reuniendo y tomando.

D. FASE DE SOLICITUD DE AYUDA ESPECIALIZADA EXTERNA Y DIAGNÓSTICO INCORRECTO

Si sus fuerzas aún se lo permiten, y sus amistades y familia así se lo aconsejan, es posible que el acosado busque ayuda especializada externa. No suelen ser de mucho éxito. Con mucha frecuencia los diagnósticos son incorrectos, así como sus tratamientos.

A lo que es un mobbing, se le suele diagnosticar como estrés, burnout, depresión, personalidad paranoide, neurosis, personalidad maniaco-depresiva, o desajustada...

En síntesis, que es peor el remedio que la enfermedad, porque todo parece apuntar y reforzar, una vez más, a que el problema está en uno mismo, y no en el ambiente laboral que le rodea.

E. SALIDA DE LA ORGANIZACIÓN

No son pocos los casos en que las víctimas, mal diagnosticadas, dejadas de la mano de sus jefes, y presas de un acoso que las ha ido mermando poco a poco, deciden dimitir y renunciar a la empresa, aunque no haya otra alternativa para sustituirla, ni derecho a una indemnización..

A veces, logran que se les cambie de departamento o de zona, y otras, son despedidas sin mediar palabra ni justificar las causas de dicho despido. En las Administraciones Públicas, las víctimas se acogen desesperadas a un traslado no beneficioso para ellas, o a algún tipo de excedencia.

Otros, mientras el cuerpo aguante, optan por no abandonar su puesto de trabajo, pero se acogen a todo tipo de bajas laborales, lo que va poco a poco afianzando la idea de que ya no son rentables.

En los casos en los que la empresa decide explicar los motivos de la baja, lo hace centrándose en pruebas estrictamente laborales: falta de rendimiento, continuas bajas, ausencias en el puesto de trabajo, fracaso en la consecución de objetivos, sin detenerse siquiera, o haciendo caso omiso a las circunstancias que provocaron estas situaciones.

Pero ahí no termina su particular calvario. Una vez abandonada la empresa, buscan desesperadamente trabajo en otras, pero su deterioro es tan evidente que nadie se atreve a emplearles.

Y en ocasiones, sus acosadores llegan a tales extremos, que no dudan en contactar con empresas del sector, enviando todo tipo de referencias negativas para que les sea imposible ser empleados; tal vez les mueva la malicia; quizá sea el temor a que “resuciten” y demuestren a su anterior jefe que se había equivocado al dejarles marchar; o simplemente entiendan que su plan de acoso aún no ha llegado a su fin.

En otras ocasiones, las más graves, presas de la desesperación y del caos, los acosados deciden terminar con su sufrimiento acabando con sus vidas, porque así – piensan - también terminan con el dolor de quienes les rodean y han soportado toda su agonía.

TIPOS DE AOSO EN FUNCIÓN DE LOS ATAQUES

Con frecuencia suele distinguirse entre **Acoso Vertical Descendente**, si el ataque se produce de arriba abajo, y **Acoso Vertical Ascendente** si se produce de abajo arriba.

Es un hecho contrastado que la mayoría de los casos de acoso psicológico son dirigidos por personas situadas en niveles superiores a los de la víctima, siendo menos frecuentes aquellos ataques que se inician y desarrollan en los subordinados de la misma.

La experiencia ha mostrado que existen otras posibilidades que pueden explicar el origen de las situaciones de acoso, como cuando son **los propios compañeros de la víctima** los que inician el ataque.

De entrada, hay que distinguir entre el acoso laboral **del empresario** y el **de la jerarquía**. Por mucho que los empresarios sean responsables del comportamiento de sus empleados, no necesariamente están en el origen de las conductas acosadoras de su personal directivo y menos aún en los grupos grandes.

En lo relativo al **acoso mixto** (proveniente de varias direcciones) hay que distinguir entre el **agresor principal** que desencadena el asedio y el hostigamiento y **aquellos a los que las circunstancias arrastran a comportamientos hostiles**.

1. ACOSO VERTICAL DESCENDENTE:

Como ya hemos señalado, es el más común de los acosos. En él, un jefe realiza un uso abusivo de sus funciones para con su subordinado. Las consecuencias pueden ser variadas; desde un desplazamiento del empleado hacia posiciones inferiores en la línea jerárquica, pasando por una presión agobiante que le obligue cambiar de trabajo o de empresa, o simplemente, insistentes lecciones de recuerdo sobre quien manda en la empresa.

En otras ocasiones, se trata tan solo de justificar un despido que ya ha sido decidido por el superior. Y nada mejor para ello que someter a su subordinado a todo tipo de acciones mobbing para, tarde o temprano, reunir pruebas sobre la conveniencia y certeza de tal decisión.

En el caso de tratarse de un funcionario, y ante la práctica imposibilidad de un despido, el mobbing se emplea para la consecución de uno de estos dos propósitos: Que el subordinado comience a causar sucesivas bajas médicas cada vez mas prolongadas, o que pida de forma voluntaria un traslado.

Es un hecho demostrado, que el acoso infringido por un superior tiene unas consecuencias aún mas graves que otro tipo de acosos, debido a las sensaciones de rabia, soledad e impotencia que suelen experimentar las víctimas en esos casos.

Sin lugar a dudas, este tipo de acoso es el mobbing por excelencia. Su frecuencia es mayor, propiciada por el hecho de que las barreras para su ejecución son menores, porque el acosador se encuentra en una situación de pleno privilegio frente al acosado.

Esta modalidad es conocida como **Bossing**, porque la víctima tiene una situación de inferioridad, ya sea jerárquica o de hecho., respecto al agresor.

A efectos de defensa, este tipo de mobbing complica la consecución de pruebas, sin duda debido a la aparente "complicidad" del entorno.

En este tipo de hostigamiento, el acosador no necesita necesariamente de una coalición con otros trabajadores frente al acosado, pues la posición de "jefe" es suficiente para que no se cuestionen abiertamente sus conductas; es mejor para todos hacer "oídos sordos".

2. ACOSO VERTICAL ASCENDENTE:

Puede ocurrir por estas dos causas:

- ✓ Un grupo de subordinados se rebela contra el nombramiento de un responsable o jefe con el que no están de acuerdo. "Le hacen la cama".
- ✓ Un grupo de subordinados se rebela contra la parcialidad, arrogancia o autoritarismo del propio jefe, desencadenando el acoso.

Sea cual fuere el caso, lo cierto es que este tipo de acoso es menos frecuente que el anterior, pero no por ello puede dejar de ser perjudicial para quien o quienes lo sufren.

Cuando se desarrolla un mobbing de estas características, se crea en el superior una situación confusa que le frena a la hora de buscar soluciones y personas a las que acudir para terminar con este problema. ¿Por qué? Porque los directivos no suelen utilizar los servicios de los sindicatos en busca de una ayuda que consideran, a todos los efectos, inútil; además, tanto la justicia como las propias organizaciones no suelen tomar muy en serio los argumentos de los superiores acosados por sus subordinados.

Este mobbing es fácilmente evitable si las personas que eligen a un superior, tomaran en consideración las opiniones de quienes serían sus supuestos subordinados.

En ocasiones, se produce el hostigamiento porque un trabajador ha sido promocionado de entre sus compañeros, y pronto adquiere la responsabilidad de tener que dirigir a quienes hace unos días no eran sino sus iguales. Se trata de una situación incómoda para ambos.

3. ACOSO HORIZONTAL:

Sea cual fuere el motivo de la agresión, la base fundamental de este tipo de acoso, es la escasa tolerancia que tiene el grupo frente a las desviaciones de sus miembros respecto de él.

De este modo se producen conflictos que no se abordan adecuadamente por los directivos, ya que les supera en habilidades y formación para hacerlos frente.

La existencia en la empresa de personas física o psíquicamente diferentes a la mayoría (minorías de género, religiosas, étnicas...), es motivo más que suficiente para encontrar una buena excusa que canalice la agresividad de ciertos individuos.

Este tipo de acoso también suele producirse cuando dos compañeros luchan encarnizadamente por la obtención de un ascenso; como es obvio, en este caso particular es la competencia el motor que impulsa la espiral del mobbing.

Las agresiones entre compañeros también pueden surgir, como consecuencia de las enemistades personales que están relacionadas con la historia de cada uno de ellos; dicho en otras palabras, algún roce, alguna palabra mal dicha o malinterpretada, o alguna cuenta pendiente, se ha enquistado.

4. ACOSO MIXTO:

Es muy extraño que un acoso horizontal dure mucho tiempo. Pronto se convertirá a la vez en vertical descendente o ascendente, bien porque la jerarquía no tenga intención de hacer nada al respecto; quizá porque sea permisiva con tales comportamientos, o tal vez porque decida formar parte activa en los ataques.

Es prácticamente imposible que una persona que ha sido señalado por el dedo acusador de su superior, de su subordinado o de su compañero, quede ahí, y no trascienda al resto de la plantilla de la empresa; a partir de ese momento, muy pocos permanecerán indiferentes al acosado, que se encontrará sólo, asediado e incomprendido.

PERFIL DEL ACOSADOR

Han sido numerosos y variados los intentos de tipificar los rasgos de personalidad que reúnen los acosadores, y hasta la fecha, no se ha podido llegar a una clasificación definitiva. Para muchos, los mobbers obedecen a patrones psicopatológicos..., para otros, no son sino producto de la naturaleza humana..., y no faltan quienes consideran que su comportamiento está mediatizado por características de tipo empresarial.

Probablemente un acosador tipo, sea resultante de estos tres enfoques; en esa creencia, y al mismo tiempo en un intento de orientar a los directivos de las empresas y/o a los miembros de sus departamentos de recursos humanos, en la detección precoz de estos individuos, he desarrollado un retrato-robot, que no pretende ser definitivo, sino tan solo informativo y de apoyo.

Para ello, he fabulado con la idea de preguntarle al acosador que se defina en primera persona; sabemos que nunca se prestaría a tal interrogatorio, pero a efectos puramente prácticos, tal vez nos respondería algo parecido a lo siguiente:

- ✓ Soy despiadado, sin sentimiento.
- ✓ No tengo sentimientos de culpabilidad por lo que hago.
- ✓ Soy mediocre en mi trabajo, y lo sé.
- ✓ Me gusta controlar a las situaciones y a las personas.
- ✓ Domino a la perfección el arte de mentir.
- ✓ Busco alianzas en la cumbre de la organización y en cualquiera que me sirva.
- ✓ Soy cobarde si te me enfrentas.
- ✓ Busco la mínima oportunidad para arremeter contra mi víctima.
- ✓ No entiendo de ética ni de moral.
- ✓ Tengo una agresividad sin freno.
- ✓ Puedo improvisar y modificar mi estrategia si las circunstancias así lo aconsejan.
- ✓ Tengo complejos de inferioridad.
- ✓ Soy muy celoso.
- ✓ Me mueve la envidia.
- ✓ Mi humor cambia con mucha frecuencia.
- ✓ Estoy frustrado personal y profesionalmente.
- ✓ Necesito valoración de los demás.
- ✓ No me pongas a prueba, soy muy vengativo.
- ✓ No consiento que nadie me haga sombra.
- ✓ Soy un encantador de serpientes.
- ✓ No intentes hacerme cambiar de comportamiento hacia ti, perderías el tiempo.
- ✓ Sospecho y desconfío de todos y de todo.
- ✓ Para mi las personas son piezas de un tablero de ajedrez, que muevo a mi antojo.
- ✓ No me critiques, no lo soporto.
- ✓ Puedo ser arrogante.

PERFIL DEL A VÍCTIMA

Finalizada la entrevista con el acosador, me he dirigido, también en clave de ficción, a la víctima, y de igual modo le he pedido que se defina. Aunque es posible que en situación real fuera más entusiasta en su colaboración, tendría serias dificultades para explorar su personalidad, y más aún para enlazarla con las causas de su acoso.

No obstante, y también en primera persona, me comenta que responde a dos perfiles muy diferentes, lo cual invita a pensar que nadie, absolutamente nadie, está exento de sufrir mobbing; son estos:

Perfil Tipo A

- ✓ Tengo un elevado concepto de la ética, la honradez y la justicia.
- ✓ Soy independiente y con ideas e iniciativa.
- ✓ Soy brillante profesionalmente.
- ✓ Soy popular entre mis compañeros.
- ✓ Tengo capacidad de liderazgo.
- ✓ Soy muy colaborador y cooperador.
- ✓ Tengo una elevada empatía.
- ✓ Me siento capaz de denunciar lo que no veo correcto.
- ✓ Soy poco influenciable.
- ✓ Mi vida personal y familiar me es grata.
- ✓ Tengo cierto atractivo personal y profesional.
- ✓ Tengo un buen curriculum académico y profesional.
- ✓ Tengo una personalidad muy definida y estable.
- ✓ Soy sincero y suelo caer bien.
- ✓ Tengo autoestima y seguridad en mi mismo.
- ✓ Me gustan las cosas bien hechas.

Perfil Tipo B

- ✓ Por alguna razón, soy diferente a la mayoría.
- ✓ Mi posición social es débil.
- ✓ Soy una persona muy insegura.
- ✓ Mi comportamiento ante los ataques suele ser pasivo.
- ✓ Suelo echarme las culpas de todo cuanto pasa a mi alrededor.
- ✓ Soy persona de pocas palabras.
- ✓ Tengo un alto índice de sensibilidad.
- ✓ Suelo ser tímido y/o introvertido.
- ✓ Soy una persona pusilánime.
- ✓ Reconozco que peco de ingenuo.
- ✓ Tal vez en alguna ocasión sea un poco pesado.
- ✓ Me entrego a los demás y me olvido de mí.
- ✓ Huyo de los conflictos y problemas.
- ✓ Necesito aprobación a veces a un precio elevado.
- ✓ Mi autoestima es muy baja.
- ✓ Mi timidez y mi introversión son patentes.
- ✓ Soy muy sumiso.

Medidas Antomobbing para las organizaciones

De todo lo expuesto anteriormente, podemos deducir que ahora es el momento de dar nuevas respuestas a viejos problemas dentro del ámbito de las organizaciones; el mobbing, requiere un tratamiento especial que hasta la fecha no ha tenido, o no se ha sabido abordar con eficacia.

Atrás debe quedar la desfasada creencia de algunos directivos de que los problemas entre los empleados, o entre estos y sus jefes, son asuntos internos y privados a resolver por ellos mismos, porque son lo suficientemente adultos y maduros para hacerlo.

No querer saber nada; no verse en la obligación de intervenir ante conflictos de cierta envergadura, o no disponer de cauces que canalicen dichos conflictos, no traerá sino problemas de magnitud incalculable tarde o temprano.

Y es que el mobbing es problema de todos, y a todos corresponde aunar sinergias y esfuerzos para combatirlo y si es posible, erradicarlo de su organización.

Por otra parte, es preciso que se produzca una apertura de miras, tanto en directivos como en mandos intermedios y empleados, y llegar a plantearse que problemas de todos los días, como el absentismo, la excesiva rotación, el pánico a acudir al trabajo, enrarecimiento del clima laboral, excesivas bajas médicas, ausencia de creatividad o de motivación, despreocupación por el trabajo bien hecho o una creciente accidentabilidad, podrían ser tan sólo la punta del iceberg de un problema de problemas denominado mobbing. En suma, que no serían sino consecuencias de continuas situaciones de acoso laboral.

¿Qué medidas pueden tomar las Organizaciones para atenuar, o mitigar esta plaga? Veamos algunas de ellas.

En primer lugar, es necesario planificar sesiones informativas en las que se pueden invitar a expertos en la materia como ponentes, y al mismo tiempo realizar acciones formativas para que todo el mundo quede perfectamente al corriente de lo que es mobbing, de las causas que lo inician, y de las consecuencias que produce.

Por otra parte, deben intensificarse el diálogo y la comunicación con los servicios médicos de la empresa (si es que los hubiera) al objeto de conocer la sintomatología que obliga a los trabajadores a visitar dichos servicios; sólo así podrán detectarse o descartarse indicios que apunten hacia posibles acosos.

Llegado el caso, y si las pesquisas recogidas en la acción anterior han dado como resultado la presencia de un mobbing, es preciso tomar este como accidente de trabajo, y por lo tanto aceptarlo como riesgo psicosocial a todos sus efectos: bajas por enfermedad, tratamientos médicos o psicológicos...

Otra medida tan efectiva como desconocida y poco empleada, es la redacción de protocolos antimobbing, en los que se informe y regule todo tipo de actividades susceptibles de acoso laboral; de este modo se sensibilizará a toda la plantilla sobre las actividades mobbing, y se advertirá de las consecuencias que caerán sobre los infractores.

Es importante la detección precoz de situaciones de hostigamiento, pues, como hemos visto a lo largo de este artículo, solo así podrá detenerse el proceso, y adoptar las medidas oportunas antes de que sea demasiado tarde.

Sabemos que el mobbing comienza por un conflicto latente o manifiesto; y que después se cronifica, dando lugar a esa temida espiral; pues bien, no basta sólo con tomar la medida anterior, ni tampoco con una declaración de buenas intenciones para detener el proceso;

además, se hace imprescindible resolver dicho conflicto, y para ello, es fundamental entrenar debidamente a los mediadores en técnicas para su afrontamiento.

Sólo así, el conflicto será tratado, analizado y resuelto con ciertas garantías de que no se volverá a repetir y tal vez de este modo, podrán haberse sofocado otras tensiones a su debido tiempo.

Por último, si a pesar de haber tomado las anteriores medidas, observamos que se ha desencadenado un mobbing en toda regla, entonces conviene plantearse acciones de afrontamiento, orientadas a preservar la salud laboral de la víctima: traslado de delegación, cambio de departamento, desempeño de nuevas funciones y tareas...

Si conseguimos que directivos y empleados tomen el mobbing como una amenaza y no como una moda pasajera, o un pequeño problema focalizado entre dos personas, tal vez un gran número de trabajadores se despierten por las mañanas liberados de la ansiedad que produce saber que comienza para ellos, con el nuevo día, otro episodio más, cargado de vejaciones y humillaciones que sin remedio sufrirán en su puesto de trabajo.