



# Acoso moral: contextos, diferencias, consecuencias y medidas

Marie-France Hirigoyen(\*)  
Psiquiatra y psicoanalista

Tras la publicación de mi primer libro, «El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana» en septiembre de 1998, el concepto de «acoso moral» ha surgido en los medios de comunicación y en el mundo del trabajo y ya nadie pone en duda su existencia.

El 17 de enero de 2002 entró en vigor en Francia la ley de modernización social, sancionándose mediante el artículo L122.49 a 51 del Código del Trabajo las *maniobras continuadas que tienen por objeto o por efecto una degradación de las condiciones laborales susceptible de perjudicar los derechos y la dignidad del trabajador, alterar su salud física o mental o comprometer su futuro profesional*.

Se reconoce igualmente el papel patógeno de ciertas situaciones laborales como origen de problemas psíquicos. Todos los especialistas muestran su acuerdo a la hora de reconocer que el mundo empresarial genera un sufrimiento y una violencia crecientes.

No obstante, a raíz de las opiniones emitidas tras la publicación de la ley, ciertos trabaja-

dores han mostrado su desilusión al esperar una mejor comprensión de su problema.

Es necesario, pues, establecer una definición del acoso moral y no olvidar que se trata de una noción *subjetiva* que engloba tanto el mal proceder de una persona o grupo como las consecuencias que dicho proceder comporta para la salud y la dignidad de las víctimas. Conviene velar igualmente para que la excesiva focalización sobre el binomio acosador-acosado no lleve a hacer oídos sordos a la violencia del mundo laboral en sí mismo, el cual ha permitido la aparición de esta agresión.

Por otro lado, el que el término «acoso moral» se esté extendiendo por los medios de comunicación y el ámbito laboral ayuda a convertirlo en una expresión «cajón de sastre» que agrupa otros males que no corresponden, en el sentido clínico del término, al acoso moral, pero que expresan un mal más general del mundo laboral que es importante analizar.

Es como si al sacar a la luz el acoso moral se ningunearan los demás padecimientos en él

(\*) Psiquiatra y Psicoanalista francesa. Su libro, *El acoso moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, ha sido traducido a casi una treintena de lenguas. En este trabajo presenta algunas ideas desarrolladas en su siguiente libro *El acoso moral en el trabajo*.



ocultos, que ahora tienden a enmascarar los verdaderos casos de acoso.

La ley no sólo prevee sanciones para los acosadores sino que obliga igualmente a las empresas a poner en marcha planes de prevención: «*es deber del empresario el tomar las medidas necesarias de cara a prevenir estas situaciones*», pero muy pocos están dispuestos a modificar sus métodos directivos siempre y cuando los resultados obtenidos sean satisfactorios. Hay que lamentar solamente que la ley no contempla, como sucede en Bélgica o Quebec, las diferentes etapas de mediación.

No podrá evitarse el que haya individuos perversos y destructores en las empresas pero, en caso de agresión, se debe intervenir pronto e incluso anticiparse puesto que en cuanto se toma conciencia de un caso suele ser ya muy tarde para la víctima, la cual requiere ya de atención médica y psicoterapéutica, y es igualmente tarde para la empresa, que deberá enfrentarse a problemas judiciales. Es necesario intervenir cuando aún se trata de un *problema* y no ya de una *agresión*. Se trata pues de un asunto de prevención y de gestión más que de mediación.

Una prevención eficaz debe actuar sobre diversos factores tanto a nivel humano como de métodos de gestión y de contextos que favorezcan la aparición del acoso. En términos generales, la prevención del acoso moral debe inscribirse dentro de la prevención de riesgos laborales ya que la salud en el trabajo, comprendida en ella la salud psíquica, es un derecho fundamental de los trabajadores.

Es evidente que no podrá llevarse a cabo una prevención eficaz si no se mantiene una férrea vigilancia sobre la definición del término y se le diferencia frente al resto de formas de sufrimiento en el ámbito laboral.

Veamos ahora lo que la aparición de este nuevo concepto ha modificado para los trabajadores franceses y cuáles son las ventajas e inconvenientes de una ley específica.

## Definición del acoso moral

El acoso consiste en una violencia insidiosa, fría, encubierta, tanto más violenta cuanto que es casi invisible. Se alimenta de pequeños ataques continuos, a menudo llevados a cabo sin testigos, a veces no verbales o ambiguos, al estar sujetos a una doble interpretación. Cada ataque aislado no se considera verdaderamente grave; lo que constituye la agresión es el efecto acumulativo de los micro traumatismos frecuentes y repetidos.

*El acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que por su repetición o su sistematización conlleva perjuicio para la dignidad o a la integridad psíquica o física de un trabajador, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente laboral.*

Se persigue excluir a una persona de una comunidad despojándola poco a poco de su identidad, su papel, su función, su estatus, su imagen, desintegrándola socialmente, anulándola simbólicamente.

Es una noción *subjetiva* que contempla al mismo tiempo las acciones destructivas de una persona o grupo y sus consecuencias para la salud y la dignidad de la víctima. La definición establecida en la ley es, por tanto, imprecisa, de ahí la importancia de las jurisprudencias en marcha.

Cuatro tipos de comportamientos hostiles

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



De lo más directo	A lo más sutil
Injurias, insultos verbales	Discusión de las decisiones
Amenazas verbales, intimidaciones	Ocultación de información
Propuestas sexistas, racistas	Negación de comunicación
Gestos de connotación sexual	Ordenador bloqueado, teléfono desconectado
Ridiculización en público	Rumores malintencionados, maledicencia
Burlas sobre una imperfección o una particularidad física	Ataques contra la reputación
Ataques contra las creencias religiosas o las opiniones políticas	Olvidos constantes a la hora de informar de las reuniones
Roce o agresión física mínima	Críticas injustificadas acerca del trabajo realizado

## Los contextos que lo favorecen

Existe un desequilibrio entre las promesas de felicidad y bienestar difundidas por las empresas y la realidad sobre el terreno:

- El estrés y la presión en el trabajo:

Los nuevos métodos de gestión empresarial, que comportan un exceso crónico de trabajo, agotan a los trabajadores con órdenes contradictorias, cambios de estrategia, notas sistemáticas de servicio...y esta presión permanente mina a los trabajadores que corren el riesgo de hundirse y transformarse en víctimas o verdugos.

- La mala comunicación:

Doble lenguaje

Rumores de procedencia desconocida («radio-macuto»)

Existe un gran desajuste entre el discurso empresarial, en el que se habla de diálogo, de participación, y la realidad, en la que no se aprecia sino individualismo, trabajadores «de usar y tirar».

- El aislamiento de las personas:

El acoso moral es una patología de la soledad.

Individualización de las tareas,

Desaparición de los colectivos y las formas de solidaridad

Cada individuo se encuentra solo para hacer frente a las presiones crecientes y a menudo contradictorias.

- Los errores de gestión empresarial:

Se hace mayor hincapié en las competencias técnicas de los directivos que en su actitud a la hora de dirigir a sus subordinados.

- La falta de reconocimiento y de respeto:

Las personas no son contempladas, comprendidas o consideradas.

Muchos trabajadores se quejan de no ser respetados

En una encuesta sobre la felicidad en el trabajo, los autores constatan que dos de cada tres franceses trabajan sin sentirse a gusto.



Muchos hablan de infravaloración, injusticia o sufrimiento.

- El cinismo de ciertos directivos:

Los directivos sin escrúpulos (según un artículo de *El Mundo de la Empresa*) se preocupan más por su éxito personal que por el futuro de su empresa a largo plazo.

- La perversidad del sistema

## No confundir con:

A medida que el término «acoso moral» se extiende por los medios de comunicación y el ámbito laboral, tiende a convertirse en una expresión cajón de sastre, englobando otras patologías que no se refieren al acoso moral en el sentido clínico del término, pero que expresan un mal más general del mundo laboral que conviene analizar. Una prevención eficaz no podrá tener éxito mientras no se tengan en cuenta la definición del término y su especificidad frente al resto de males laborales. En efecto, no todos aquellos que se confiesan acosados lo son realmente.

Algunos cometen el error inocentemente puesto que sufren realmente en su lugar de trabajo y no logran hacerse comprender; otros se valen de la mediatización del concepto para tratar de obtener una ventaja material o descalificar a alguien.

### 1) Otros males laborales

- El estrés:

En ocasiones las condiciones de trabajo se endurecen por una intensificación y una optimización constante del trabajo (nada de tiempo perdido), del trabajo urgente, de cambios bruscos de estrategia, aspectos todos que generan estrés. Sin embargo, el objetivo consciente de estas estrategias no es la destrucción de los trabajadores sino que, por el

contrario, persiguen aumentar su nivel de eficiencia. Al contrario de lo que sucede en el acoso, en el estrés no hay una intención negativa. Si la gestión por estrés genera consecuencias desastrosas para la salud es por una pérdida de control, una mala dosificación (a pesar incluso de que los seminarios sobre gestión del estrés se esfuerzan por enseñar a los ejecutivos a soportar mejor la presión laboral). El acoso moral tiene la mira puesta en una persona concreta. Esta violencia no favorece ni la organización ni la buena marcha de la empresa, más bien conduce a resultados contrarios.

- Los conflictos:

No hay que caer en el error de creer que el acoso se da sólo en un conflicto en el que los reproches no son visibles (la guerra está abierta en cualquier frente). Desgraciadamente, en las empresas, lo humano cuenta con bastante poca consideración y los directivos y los ejecutivos sólo se molestan en solucionar los conflictos si estos suponen un perjuicio evidente para la empresa. En contra de las afirmaciones de Heinz Leymann, para quien el *mobbing* (sic) deriva siempre de un conflicto profesional mal resuelto, yo diría que si se da el acoso moral es porque no se ha logrado establecer conflicto alguno. Las empresas temen la agitación social, que podría dañar su imagen de marca, y prefieren dar libertad a una comunicación enrarecida con las manipulaciones que ésta conlleva.

- Las obligaciones profesionales:

El acoso es un abuso y no debe confundirse con las decisiones legítimas concernientes a la organización laboral, tales como los cambios de puesto cuando son conformes al contrato de trabajo.

Así mismo, las críticas constructivas y las evaluaciones acerca del trabajo realizado, a condición de que sean explícitas y no utilizadas a modo de represalias, no constituyen un caso de acoso. No obstante, numerosos con-



tratos de trabajo incluyen cláusulas de objetivos a cumplir que sumen al trabajador en una presión constante y que pueden llegar a obligar a quien los firma a tener éxito sean cuales sean las consecuencias para su salud.

Son también las personas incompetentes o de escasa voluntad las que se sienten acosadas desde el momento en que se les arenga para estimularlos. Los métodos de gestión empresarial deben respetar a los individuos y tener en cuenta las susceptibilidades individuales.

Conviene igualmente diferenciar el AM del maltrato empresarial y de las malas condiciones de trabajo:

## 2) Falsas acusaciones de acoso moral

- Se dan casos de trabajadores que poseen una hipersensibilidad que encierra sentimientos de persecución. Son víctimas perpetuas que se sienten permanentemente agredidas en el registro que los psiquiatras denominan «la sensibilidad».
- Otros trabajadores ven en el AM una oportunidad para saldar las cuentas con su superior porque no están contentos con su trabajo. Son a menudo los mismos que persiguen una ventaja material al ponerse en el papel de víctimas.
- Los paranoicos encontrarán una base creíble para su sentimiento de persecución.
- También se mencionan ahora a los individuos conflictivos que tratan de modificar la situación acusando a un compañero o a un superior para ocultar sus acciones y ponerse en el papel de víctima con el fin de descalificar al otro.

Los casos de falsas acusaciones de acoso moral no deben conducir a olvidar quiénes son las verdaderas víctimas. Ante la duda conviene no detenerse a la hora de sugerir la ayuda de un psiquiatra.

## Algunas anotaciones

- El AM afecta a todos los estratos jerárquicos

Las encuestas propuestas por los inspectores médicos regionales muestran que este fenómeno afecta a todos los peldaños de la estructura jerárquica en todos los sectores de actividad. De un país a otro, los acosadores siguen el mismo procedimiento de intimidación, las mismas actitudes injuriosas, pero, cuanto más alto es el puesto en la jerarquía sociocultural, mayor es la sofisticación de las agresiones y, por tanto, más difíciles son estas de subsanar.

- Los sectores más afectados

Aun cuando el acoso moral se practica ahí donde el modo de organización lo permite, hay sectores que están más expuestos como es el caso de las administraciones públicas, en particular los colectivos territoriales, el sector médico-social y la enseñanza.

Son sectores en los que por regla general las tareas no están definidas y donde, por consiguiente, los reproches suelen abundar. El menor grado de acoso se da en los sectores de producción, sobre todo si ésta es muy técnica.

- El acoso en función de la edad

El acoso moral predomina entre los mayores de 50 años, considerados menos eficientes o con poca capacidad de adaptación.

- El acoso moral en función del sexo

Todos los estudios llevados a cabo en países latinos muestran una clara diferencia en la repartición por sexos: 70% en mujeres, 30% en hombres.

- El origen del acoso moral

- El acoso vertical descendente (proveniente de la jerarquía) en un 58% de los casos



- El acoso horizontal (procedente de los compañeros) en un 12% de los casos
- El acoso mixto, englobando jerarquía y compañeros, en un 29% de los casos
- El acoso ascendente, de la mano de los delegados sindicales, en un 1% de los casos.

Por regla general siempre hay un iniciador o un beneficiario directo del acoso que cuenta con la complicidad, consciente o no, de otros miembros que pueden encontrar beneficios secundarios o ceder al miedo.

- Los puntos de partida del acoso moral

La puesta en escena del acoso moral se produce casi siempre con ocasión de un cambio, bien sea dentro de la organización (reestructuración, cambio jerárquico, de política de empresa) o dentro de la vida de la persona atacada (baja prolongada por enfermedad, aumento de peso, formación).

El acoso moral se sitúa en la intersección entre una pérdida individual de control y un contexto que permite o no controla esta salida de lugar.

- ¿Cuáles son, a nivel individual, los motores del acoso?
  - el rechazo a la alteridad (valores diferentes)
  - la envidia, los celos, la rivalidad
  - el miedo (a perder su empleo, a no estar a la altura, a distanciarse del grupo)
  - los secretos a proteger (fraudes, corrupción, pequeñas irregularidades de las que la persona escogida se niega a ser fiadora)
  - pero sobre todo la voluntad de empresa: dominar al otro, ascender o mantenerse en el poder

## Las consecuencias del acoso moral

### 1. Consecuencias para la salud

Las conductas psicológicamente agresivas generan estrés y angustia ya que, puesto que los ataques son encubiertos, las víctimas responden con respuestas inadecuadas que agravan la violencia del otro, entrañando para sí mismas un desgaste que conduce a una disfunción neurovegetativa. Puesto que esas presiones se ejercen durante largos periodos de tiempo (meses e incluso años), la resistencia del organismo se ve dañada y resulta inevitable la aparición de una ansiedad crónica unida a un estado de aprensión y anticipación permanentes, rumias ansiosas que convierten la vida de la persona en un *sinvivir* difícil de soportar.

El sentimiento de humillación y de ataque contra la dignidad es lo que diferencia el sufrimiento ligado al acoso moral del asociado a condiciones laborales difíciles o incluso violentas. Las víctimas sienten vergüenza de serlo, de no haber sabido qué hacer o de haber permitido la situación. La agresión les ha hecho perder los límites de su espacio psíquico, ya no distinguen qué es normal y qué no, qué se debe a su propia fragilidad y qué al comportamiento destructivo del agresor. Viven aterrorizadas y terminan por descompensarse.

Esta descompensación se asienta la mayoría de las veces sobre una base psicósomática, ya que todo aquello que no logra expresarse verbalmente pasa a expresarse a través del plano físico. Asimismo, aparecen estados depresivos graves que pueden conducir al suicidio. Si la víctima se deprime no es a causa de un estado previo de malestar o fragilidad sino al hecho de que se le ha privado de toda su autoestima, haciéndola creer que no vale nada, que no es nada. Hay que resaltar que, ante una situación de este tipo, las mujeres denuncian mucho antes que los hombres y aceptan más



fácilmente una baja laboral y un tratamiento; por otro lado, los suicidios a causa del acoso moral son proporcionalmente más frecuentes en hombres que en mujeres.

En el caso de los sujetos más impulsivos, pueden darse descompensaciones en la forma de comportamiento, de carácter, que puede manifestarse en actos violentos. Estas respuestas son resultado directo de la provocación psicológica y suponen una excusa a los ojos de los agresores, que ven en estas respuestas una justificación para el acoso.

A mayor tiempo transcurrido, cuanto más duradero es el acoso, más frecuentes son los ataques y mayor el riesgo de aparición de un estado de estrés post-traumático. El acontecimiento traumático es evocado constantemente en recuerdos o sueños recurrentes y opresivos, lo que provoca un sentimiento de desamparo y una reactividad psicológica. Entran en escena los mecanismos de alejamiento, los esfuerzos por no pensar en el traumatismo ni hablar de él, lo que da lugar a una especie de fobia frente a todo lo que se relacione con la agresión, lo que puede favorecer el aislamiento profesional. Paralelamente a ello aparece un embotamiento de la reactividad general (reducción del interés por las actividades establecidas anteriormente, sentimiento de desapego para con el otro, restricción de los afectos), que pueden repercutir negativamente en la vida familiar.

Otras personas de carácter más firme pueden convertirse en pleitistas.

## 2. Las bajas laborales

Según mi encuesta, el 74% de los acosados han cogido una baja laboral que ronda los 138 días de media.

Esto entraña consecuencias sociales: la gran mayoría de las víctimas se acogen a una baja laboral que puede ser de larga duración si no se encuentra solución alguna al problema.

## 3. Consecuencias económicas y sociales

- En el 30% de los casos de baja laboral, la persona agredida se ve afectada por un largo padecimiento, invalidez o paro por inaptitud médica.
- A esto hay que añadir los despidos, dimisiones o prejubilación en un 36% de los casos.
- Esto suma un total de un 66% de casos en los que, efectivamente, la persona es excluida del mundo laboral, al menos temporalmente.

Consecuencias económicas graves:

- para la persona acosada (disminución de ingresos, gastos médicos, psicoterapéuticos, judiciales...)
- para la organización (absentismo, desmotivación del resto de trabajadores, pérdida de confianza, daño a la imagen de la empresa)
- para el colectivo (gastos sanitarios deducidos por la SS, hospitalizaciones, indemnizaciones por desempleo, jubilaciones anticipadas...)

## La prevención

Los procedimientos de AM son hasta tal punto destructores de la salud física y psíquica de las personas que reaccionar sólo para sancionar constituye un fracaso. Hay que intervenir de forma mucho más precoz, cuando se trata aún de un *problema* y no ya de *agresión*, y para ello es vital establecer planes eficaces de prevención.

La prevención de este nuevo riesgo profesional es responsabilidad de los directivos pero abarca a todos los miembros de la organización. Es necesario un análisis global del fenómeno así como formar e informar en todos los niveles.

Pero el que el acento se ponga sobre la prevención no quiere decir que haya que desinte-



resarse de los casos claros de acoso. Conviene prever el modus operandi para tratar los casos de AM sin dañar la dignidad de las personas, evitando tanto sufrimientos inútiles como una mediatización abusiva y una mala imagen para la organización.

Recientes estudios europeos constatan que en las empresas u organizaciones se producen entre un 5 y un 8% de casos. Ahora bien, en 9 de cada 10 casos, el AM pudo haberse evitado con una intervención temprana. Hay que aprender a anticiparse a los primeros signos de desavenencias y conflicto y neutralizarlos a tiempo a fin de disminuir estos porcentajes.

En numerosas ocasiones el punto de partida no es sino un problema de gestión empresarial (por ejemplo cuando se asciende a un puesto ejecutivo a alguien que tal vez posee las competencias técnicas necesarias pero que es deficitario de las empresariales o las humanas), o bien un problema entre personas que es necesario detectar y resolver.

Si bien no existe un perfil psicológico tipo para las víctimas, sí existen indudablemente contextos profesionales en los que los procedimientos de AM pueden desarrollarse sin problemas. Es difícil evitar que haya sujetos de conducta negativa, por lo que hay que trabajar sobre el desarrollo colectivo con objeto de mejorar el terreno y limitar las situaciones que favorecen los derivados. Cuando se bucea en los orígenes de una conducta de AM dentro del ámbito profesional, se encuentra un conjunto de disfunciones o de descontrol en las personas, pero la organización tiene siempre su parte de responsabilidad.

## 1. Informar

La información debe extenderse a todos los trabajadores, sea cual sea su nivel jerárquico, de cara a identificar más rápidamente los comportamientos patológicos. Los trabajadores

deben ser informados igualmente de sus derechos y posibles vías de recurso. Esta información debe servir a su vez de vehículo para que cada uno se cuestione sus propia conducta para con el otro y también los límites de aquello que se juzga aceptable.

## 2. Formar

- Los altos mandos y, en particular los directivos clave a fin de que identifiquen las situaciones delicadas que puedan degenerar en acoso moral. Establecer las señales de peligro (la violencia verbal, el aislamiento de una persona, la falta de respeto entre los miembros del grupo...)
- Los especialistas en caso de acoso (equipo médico-social, departamento de recursos humanos, delegados de personal)

## 3. Establecer claramente la ética de la empresa

- reglamento interno
- redacción de una carta social

Sería interesante fusionar en un único texto las disposiciones concernientes al AM, el acoso sexual y las discriminaciones tal como figura en el proyecto de ley belga.

## 4. Tratar las situaciones de acoso moral

¿Qué hacer si se presenta un caso? Establecer de qué se trata y de qué no

¿Quién puede mediar?

Es preferible llevar a cabo las gestiones en dos pasos: primero los trámites informales y confidenciales con la ayuda del equipo médico-social o de una persona de confianza, y, a continuación, si el problema sigue sin resolverse,



iniciar trámites más formales implicando en ellos a la jerarquía.

Lograr que los especialistas conozcan los hechos lo más rápido posible a fin de hallar una pronta solución al sufrimiento de la víctima.

¿Quién se hace cargo de las necesidades psicológicas de la víctima? Papel del equipo médico-social. ¿Qué hacer con los agresores?. Papel del equipo directivo. ¿A quién dirigirse fuera del ámbito empresarial?. Papel de los mediadores externos, de las asociaciones.

## Conclusión

En mi opinión es esencial considerar el fenómeno «acoso moral» como factor de resonancia de un fenómeno cuyo espectro abarca la totalidad de la sociedad.



*Traducido por Ana María Nogueiras  
Con la colaboración de María Verdejo*

1

2003 - Nº 1 - PÁGS. 1-38

# Gaceta Médica de Bilbao

REVISTA TRIMESTRAL • FUNDADA EN 1894  
DECANA DE LAS REVISTAS MÉDICAS DE ESPAÑA

PATROCINADA POR EL DEPARTAMENTO DE SANIDAD  
DEL GOBIERNO VASCO

YEAR CENTENARY

B I L B A O

Gac Med Bilbao®

B I L B A O

CENTENARIO - MENDEURRENA

Volumen 100/Enero-Marzo 2003/Nº 1