

Psicología Iberoamericana

ISSN: 1405-0943

psicología.iberoamericana@uia.mx

Universidad Iberoamericana, Ciudad de

México

México

Arciniega, Rosa Silvia

El Acoso Moral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales

Psicología Iberoamericana, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 13-23

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133912609003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# El Acoso Moral (*Mobbing*) en las Organizaciones Laborales

*Moral Harassment (Mobbing) in Labor Organizations<sup>1</sup>*

Rosa Silvia Arciniega<sup>2</sup>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, TOLUCA, EDO. DE MÉXICO, MÉXICO

## RESUMEN

Una de las formas más lesivas a la dignidad del trabajador y de su integridad física y psíquica es la constituida por el denominado acoso moral o mobbing. Éste puede ser visto desde una perspectiva psicológica, pero también desde otras, como la sociológica. Sus efectos inciden directamente sobre la personalidad y la salud mental del trabajador. El principal efecto pernicioso del acoso moral es la destrucción de la personalidad del trabajador, lo cual le causa enfermedades como la depresión, estrés post-traumático, ansiedad, entre otras. El artículo sugiere que cuando se analice este fenómeno hay que ser muy cautos en no relacionar sin más esos signos con la personalidad individual del afectado. Es también importante considerar la cultura organizacional, que a fin de cuentas justifica el por qué en determinadas organizaciones esos perfiles actúan impunemente y en otras no.

Descriptores: mobbing, acoso moral, enfermedad, cultura organizacional.

## ABSTRACT

*One of the more harmful ways to the worker's dignity and his physical and psychic integrity is the one constituted by the denominated moral harassment or mobbing. This can be seen from a psychological perspective, but also from others, like the sociological. The main pernicious effect of the moral harassment is the destruction of the worker's personality, which causes illness like depression, post- traumatic stress, and anxiety among others. The article suggests that when this phenomenon is to be analyzed, there should be an awareness of not to relate this signs with the individual personality of the affected person. It is also important to consider the organizational culture, which in the end justifies why this profiles act with impunity in certain organizations and not in others.*

Key words: mobbing, moral harassment, illness, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

En México el empleo es un tema de la agenda laboral nacional. Por un lado es prioridad la problemática de la generación y mantención de empleos, por otro, empieza a interesar la calidad del trabajo, cuando junto a la modernización técnica y administrativa se incide en el factor humano, vinculando especialmente

esta problemática con la necesidad de crear entornos de trabajo de calidad para competir en la sociedad del conocimiento. Un primer paso por parte de la política laboral federal ha sido reconocer la realidad de la existencia de conductas constitutivas de acoso moral en los centros de trabajo que afectan la salud y la productividad en los diferentes centros laborales

<sup>1</sup> Este artículo muestra parte de los resultados de la investigación "Culturas del Trabajo, Culturas Organizacionales y Desempeño Productivo en empresas e instituciones del Estado de México", realizado en la Universidad de California Berkeley, con financiamiento UCMEXUS-CONACYT.

<sup>2</sup> Para correspondencia: Rosa Silvia Arciniega, Universidad Autónoma del Estado de México, México. Tel.: (01722) 2150255, rsarciniega@yahoo.com.mx

(Véase Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS], Programa de Empresas Familiarmente Responsables, Programa Mujeres Trabajadoras).<sup>3</sup>

A través de referencias sobre experiencias concretas de trabajo, diversos especialistas en relaciones laborales y cultura laboral permiten identificar la presencia de este fenómeno en México, al tiempo que reconocen que el país lleva un gran retraso en el conocimiento de esta materia y a partir de allí estimulan el interés para que pueda desarrollarse una línea de investigación referida a este crucial tema (Sánchez et al., 2007).<sup>4</sup>

En el contexto internacional se empieza a reconocer que la problemática material, aunque central, no es la única que sufren los trabajadores en los distintos espacios laborales. La Organización Internacional del Trabajo no sólo genera programas concebidos para combatir el desempleo y el subempleo, sino también programas de protección de los trabajadores en cuanto a sus condiciones y medio ambiente de trabajo, en lo que denomina “aumentar la calidad del empleo”, y promueve el término “trabajo decente” entendiendo por éste un trabajo productivo, realizado en condiciones de libertad, seguridad y dignidad. El concepto trasciende estudios macro-estructurales y toma en cuenta progresivamente la necesidad de mejorar la calidad de vida laboral considerando aspectos subjetivos y psicosociales. Algunos estudios dan a entender avances en la comprensión, predicción y control de problemáticas de la violencia en el trabajo (Chappell y Di Martino, 2000; Rogers, Kimberly y Chappell, 2003).

En Estados Unidos existe un cuerpo considerable de investigación que, desde la teoría de la organización, aborda el tema de la importancia de la eficiencia organizativa y de la calidad de la vida laboral para generar ambientes de innovación, de confianza y de trabajo en equipo para competir en el mundo globalizado. La forma en que las organizaciones utilicen o prescindan de sus recursos humanos marcará la diferencia entre

una organización saludable y otra que no lo es. En las empresas norteamericanas se ha avanzado mucho en el tratamiento del problema y se reconoce que las auditorías de Recursos Humanos en los Estados Unidos dedican capítulos especiales al análisis del acoso, cosa que todavía no ocurre en otros países. El acoso moral o mobbing tiene que ver con la eficiencia organizativa, por consiguiente, no es aceptable ni moral ni económicamente, pues tiene efectos destructivos sobre la persona que lo recibe (afectación de la salud) y costes para la organización y la sociedad (afectación de la productividad de las empresas) (Obeso, Serrano y Menchón, 2003).

En Europa se le dedica cada vez más importancia al tema debido a que existe un acuerdo cada vez más generalizado en enfatizar la importancia de la creatividad, la confianza y el trabajo en equipo como condiciones para competir en la sociedad del conocimiento. En ese sentido, se entiende que el acoso moral, por sus efectos destructivos sobre las personas y la moral del trabajo, es un indicador fuerte de que esas condiciones no se están dando. De ahí que la preocupación actual por el acoso moral no reside en su novedad ya que de una u otra manera siempre se ha dado. Lo novedoso es su no aceptación moral en las sociedades de democracia avanzada y la conciencia creciente de su inadequación dentro del complejo entorno competitivo en que se mueven las organizaciones modernas (Obeso et al., 2003).

El fenómeno de acoso moral adquiere cada vez más centralidad en nuestros espacios laborales, sin embargo aquí son pocos los estudios que toman en cuenta los problemas vinculados a presencia de ambientes laborales “tóxicos”, y de la manera en la que este fenómeno es procesado en la vida cotidiana de las personas. Poco se sabe sobre la naturaleza de esta problemática por parte de los trabajadores, e incluso por quienes ejercen la salud pública.<sup>5</sup> Algunos tien-

<sup>3</sup> La STPS está tratando de monitorear el problema a través de la Subsecretaría de Empleo y Política Laboral, y de la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo e implementa el programa de “Empresas Familiarmente Responsables”. Puntos que están mereciendo un especial estudio son “conciliación trabajo-familia”, “equidad de género” y “prevención y combate a la violencia laboral”.

<sup>4</sup> En España no es hasta el año 2001 que se empieza a hablar en los medios de comunicación de acoso moral o *mobbing*, mientras que en los países nórdicos es un tema que ya se conoce a principios de los noventa. En México se registra como trabajo pionero el de Sánchez et al. en el 2007.

<sup>5</sup> Véase por ejemplo el texto de Cabildo M., Héctor (2002). *Salud Mental, Un Enfoque Preventivo*. Edit. Mexicana: México, quien desde la psiquiatría no hace ninguna mención al tema en el rubro de padecimientos psicosociales, a pesar de que identifica en una parte específica del libro el tema de padecimientos psicosociales conceptualizados como alteraciones conductuales determinadas en forma preponderante por el tipo de estructura social que afectan a los individuos vulnerables, 25.

den a confundir el acoso moral con otros fenómenos como la discriminación, el estrés y *burn out*. Otros lo vinculan con la inseguridad (eliminación de puestos, despidos) o intensidad de las condiciones de trabajo (aumento del desgaste físico y mental, sobrecarga de tareas, subcontratación, etcétera), y ello como parte del advenimiento de nuevas formas de organización y flexibilización del trabajo o de mayores exigencias productivas hacia el trabajador, vinculadas con la globalización; problemáticas que si bien pueden ser la antecuela del *mobbing*, son diferentes. Tal como señalan los autores del Informe Randstad, se trata de un fenómeno profundamente complejo y cualquier simplificación, sea teórica o estadística, puede llevar a la confusión más que a la clarificación del fenómeno (Obeso et al., 2003).

En virtud de lo anterior cabe preguntarse ¿qué se entiende por acoso moral o *mobbing*? ¿Por qué en determinadas organizaciones se presentan esos comportamientos?

El presente artículo trata de comprender la figura y dinámica del acoso moral o *mobbing* en las organizaciones laborales.

La tesis planteada es que en el corazón de determinadas organizaciones se detecta violencia laboral, en organizaciones que persisten en su implementación como forma tradicional forma de resolución de conflictos y de control organizacional. Se propone tomar en cuenta las prácticas y patrones de comportamiento no institucionalizados que prevalecen en el quehacer diario quehacer de los trabajadores, ahondando en las experiencias de trabajo y en los procesos de *mobbing*, colocando el foco de atención en la dimensión cultural. La perspectiva que nos interesa es el *mobbing* vinculado a la denominada cultura organizacional, la cual queda entendida como: “una dimensión de las organizaciones que emerge en la interacción social, la acciones, estructura y dinámica organizacionales, que se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Todas las organizaciones operan no solamente atendiendo a un grupo de normas y reglamentos establecidos de manera oficial, sino por medio de un conjunto paralelo de modos de actuar, sentir, estilos de autoridad e idiosincrasias, que no están escritos y que han sido incorporados por sus miembros como “parte natural” de sus vidas” (Debates en Sociología, 2004).

El *mobbing* que se vincula a determinadas culturas organizacionales permite atender al fenómeno como un riesgo psicosocial y no sólo como un problema personal de la víctima ya afectada psicológicamente.

El trabajo consta de dos partes. En la primera se hace un análisis del concepto de *mobbing* bastante utilizado en diversos países para hacer referencia al acoso moral. En la segunda se presentan algunas observaciones respecto a su dinámica.

## 1. EL ACOSO MORAL (*MOBBING*) EN EL TRABAJO

La expresión *mobbing* tiene origen en los medios escandinavos, especialmente en Suecia, donde se empleó por primera vez para describir la conducta hostil del empleador hacia el trabajador. Según Hirigoyen (2001), por acoso moral o *mobbing* hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actitudes, gestos y escritos que puedan atentar por su repetición o sistematización contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo, o degradando el ambiente de trabajo.

Para la psiquiatra francesa, lo que tipifica el acoso moral es la reiteración de la violencia moral en pequeñas dosis que, al ocasionar microtraumatismos frecuentes y repetidos, configura la agresión al trabajador. Se trata de comportamientos repetitivos con efectos acumulativos; si los mismos comportamientos se dan de forma puntual pueden no causar daño; si lo causan no es tanto por su violencia sino por su repetitividad (Obeso et al., 2003). La violencia física y la discriminación quedan excluidas de este concepto, circunscrito a agresiones sutiles, las mismas que por esta precisa razón resultan más difíciles de advertir y probar.

Siguiendo el concepto de (Leymann, 1996) el *mobbing* “[...] consiste en actitudes hostiles, frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen a la misma persona en la punta de mira. Se trata, por consiguiente, de “[...] un proceso de destrucción, integrado por comportamientos hostiles que, observados aisladamente, podrían parecer anodinos pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos”.

Serrano Olivares (2005) opina que el concepto clínico de acoso moral se caracteriza por los siguientes

elementos: a) Elemento subjetivo, intencional o finalístico, el cual se refiere a la situación cuando el acosador persigue, humilla, veja, aísla a la víctima para que ésta abandone el trabajo; b) Elemento objetivo, el cual se trata de comportamientos hostiles reiterados en un periodo de tiempo más o menos largo, por tanto, estamos ante conductas sistemáticas que obedecen a un plan y cuyo efecto es la degradación del ambiente de trabajo y/o de las condiciones de trabajo; c) Relación asimétrica: entre acosador y víctima, misma que por el rol que juega cada uno, se da una relación de poder asimétrica, ya sea de hecho o “por derecho”, y d) Resultado, en el cual se observa el daño psicológico en la víctima que origina el acoso (Blancas, 2007b).

Piñuel y Zabala (2001) clasifican las conductas de acoso moral de la siguiente forma: “1) ataques mediante medidas adoptadas contra la víctima; 2) Ataque mediante aislamiento social; 3) Ataques a la vida privada; 4) Agresiones verbales como gritar, insultar, criticar permanentemente su trabajo; 5) Rumores: criticar y difundir rumores contra esa persona”.

Hoel, Rayner y Cooper (1999), autores que en los últimos años han hecho más y mejores aportaciones al fenómeno del *mobbing*, han agrupado los diferentes comportamientos de acoso moral en los siguientes rubros: “1) Amenazas al status profesional, 2) Amenazas a la reputación personal, 3) Aislamiento; 4) Carga excesiva de trabajo y 5) Desestabilización” (en Obeso et al., 2003). En cualquier caso, tales comportamientos, si provienen del empleador o sus representantes, exceden con amplitud los límites del poder de dirección, incurriendo en abuso y arbitrariedad, y en caso de provenir de los compañeros de trabajo vulneran el deber de todos de respetar la dignidad, la salud y los derechos de los demás.

En cualquiera de estas modalidades, lo característico del acoso moral es que la conducta acosadora sea sistemática, que responda a un plan, pues un acto aislado, por abusivo que sea, no podrá considerarse acoso moral. Por otro lado, se trata de comportamientos que tienen o pretendan tener un efecto devastador sobre la víctima, es decir, no son comportamientos inocentes. Lo que distingue al acoso moral de otros problemas similares en el lugar de trabajo es la intención de causar daño, el focalizar la acción en una o varias personas, de forma repetida y por un periodo

continuado de tiempo. En ausencia de estas características se puede hablar de factores de riesgo en la organización del trabajo pero no de acoso moral (Obeso et al., 2003)

El acoso moral puede ser de varios tipos dependiendo de cuál sea la relación jerárquica entre el acosador y el acosado en la organización. Cuando –lo que es más frecuente– el acosador es el empleador o quien ejerce autoridad sobre el acosado, estamos en presencia del “acoso moral vertical”. Este constituye típicamente un caso de abuso de poder del empleador, quien se vale de las facultades que tiene para dirigir la organización y las utiliza con el objeto de doblegar o librarse del trabajador, para lo cual recurre a su vejación sistemática o le tiende trampas, con consecuencias graves para su salud (estrés, ansiedad, etcétera).

El “acoso moral horizontal”, por otro lado, tiene como sujetos activos a un grupo de trabajadores y como sujeto pasivo a un trabajador de similar jerarquía; generalmente, se produce con el objeto de perjudicar el ascenso del acosado, a quien los acosadores vislumbran como un peligro para su propio ascenso e, incluso, su supervivencia laboral.

Finalmente, existe el “acoso moral mixto”, en el que a la conducta hostil de los propios compañeros se suma la actitud complaciente e incluso estimulante del empleador o de sus representantes, quienes no ponen coto a dicho acoso a pesar de tener conocimiento sobre éste debido a la denuncia de la víctima. Tolerar un “ambiente de acoso”, aunque no sea el origen del mismo, dice Blancas, hace al empleador responsable de dichas conductas, ya que éste tiene la obligación genérica de proteger los derechos fundamentales de los trabajadores, así como su salud en el trabajo (Blancas, 2007a).

El acoso moral se identifica como una forma de violencia psicológica en el lugar de trabajo. Tiene como objetivo intimidar, amedrentar, someter, doblegar o librarse del trabajador, se trata de consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador.

En este trabajo se presenta a la violencia asociada con una determinada cultura organizacional. Esa violencia directa, por un lado, forma parte de un orden social naturalizado en el pensamiento y acción de los

individuos, que queda establecido por un conjunto de creencias, contenidos ideológicos, discursos y prácticas que colocan en desventaja a quien las recibe. Por otro, aquella clase de violencia se utiliza por algunos como un mecanismo para resolver conflictos y/o para controlar al otro.

## II. DINÁMICA DE MOBBING

Se distinguen diferentes formas de violencia en el trabajo: física, de orden sexual o psicológica (*mobbing*). Las formas de expresión explícita de violencia en los centros de trabajo no son tanto físicas o de orden sexual, sino más bien psicológica, precisamente el *mobbing* o acoso moral. De todas ellas, esta última es la más compleja, porque nos introduce al universo simbólico-cultural, que adquiere diferentes expresiones: la coerción (intimidación), el control (sometimiento, imposición), acompañado de desvalorización (desprecio, rechazo) y de indiferencia.

En términos amplios, la OIT registra los resultados o efectos de esta violencia tanto en la víctima, como en la organización. Ubica al *mobbing* como el principal motivador de estrés y ansiedad, por sobre los casos de violencia física y acoso sexual y entre los más altos motivadores de ausentismo de trabajadores, en este caso sólo superado por la violencia física, y sin embargo no aparecen como patologías profesionales. En muchos casos, los fenómenos como el acoso moral o *mobbing* provocan bajas psicológicas o psiquiátricas al causar enfermedades psicológicas o estrés. El desamparo de las personas afectadas por estas patologías se manifiesta al no estar reconocidas en las listas de enfermedades ocupacionales en muchos países, incluidos los de la Europa de los Quince (Obeso et al., 2003).

Otro estudio realizado por Rogers, et al. (2003), valora la importancia de considerar como factores de riesgo de la violencia en el lugar de trabajo, no sólo los de riesgo individual por parte de la víctima (tal vez la personalidad/temperamento de la víctima, sus actitudes y expectativas, o algún gen biológico que lo predisponga a la ansiedad o a otros problemas de salud

mental), sino que propone considerar los factores de riesgo en el propio lugar de trabajo, identificando entre ellos el estilo empresarial y la cultura de trabajo, así como también el ambiente organizacional (Figura 1).

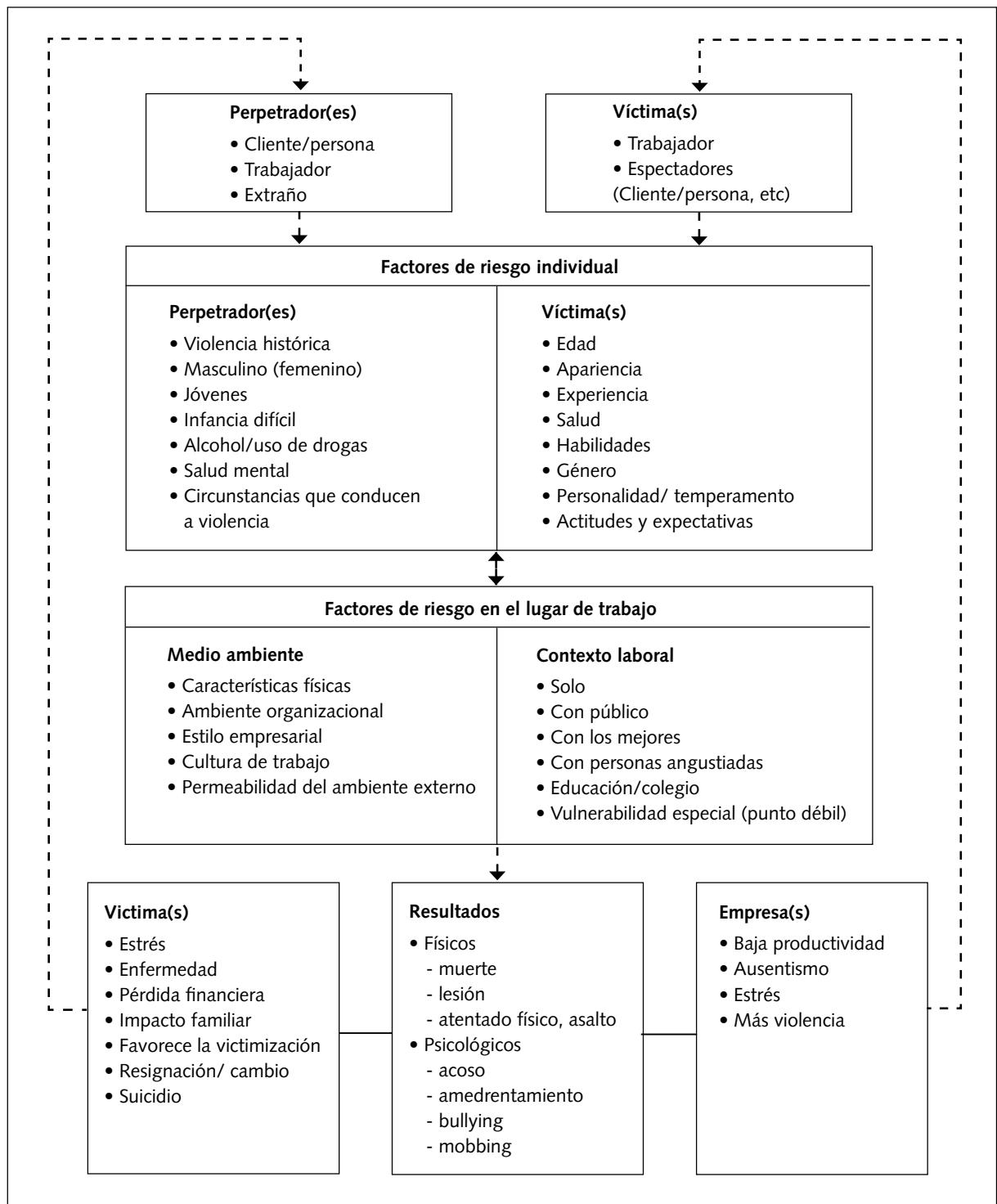
Entre los comportamientos hostiles significativos que se definen como de acoso moral en las organizaciones se pueden identificar algunas constantes muy comunes como aquellas vinculadas a la manipulación de la carga de trabajo, acciones de obstrucción del trabajo a fin de que no puedan cumplirse objetivos programados, vigilancia, gestos, entre otros. Para una lista más exhaustiva de estos comportamientos pueden revisarse varios autores.<sup>6</sup> Sin embargo, nos parece bastante interesante la que presentan Obeso et al. (2003) con base en el Informe Cisneros y el NHS Community Trust (Tabla 1).<sup>7</sup>

Señalan Obeso et al. (2003) que cualquiera de estos comportamientos o una combinación de ellos, pueden darse y de hecho se dan en prácticamente todas las organizaciones sin que por ello se pueda hablar de situaciones de acoso. Para que estos comportamientos puedan definirse como acoso en un sentido estricto deben además cumplir con una serie de requisitos:

<sup>6</sup> Al respecto véase Prüfer, 2007:2; Blancas, 2007b; Sánchez et al., 2007.

<sup>7</sup> Véase Iñaki Piñuel (2002). Informe Cisneros. *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España*. Universidad de Alcalá de Henares; estudio referido a España sobre una muestra de 2,410 trabajadores.

**Figura 1. Violencia en el trabajo: Un modelo interactivo**



Fuente: Rogers, Kimberly y Duncan Chappel (2003).

**Tabla 1. Comportamientos Hostiles**

Informe Cisneros	%	NHS Community Trust	%
<b>AMENAZAS AL STATUS PROFESIONAL</b>			
• Asignar trabajos sin utilidad	9.29	• Intentos persistentes en minusvalorar el trabajo	11
• Asignar trabajos por debajo de su capacidad	9.12	• Críticas persistentes e injustificadas de su trabajo	10
• Desvalorizar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros	7.96	• Intentos persistentes de humillación frente a los colegas.	8
• Evaluar su trabajo de forma inequitativa o sesgada	8.64	• Uso indiscriminado de la disciplina	5
• Realizar críticas y reproches por cualquier cosa que hace o decisión que toma	5.70		
• Controlar el trabajo de forma malintencionada para cazar a la persona	5.62		
• Amenazar con usar instrumentos disciplinarios	3.69		
<b>AMENAZAS A LA REPUTACIÓN PROFESIONAL</b>			
• Menospreciar personal o profesionalmente	7.46	• Socavar la integridad personal	11
• Intentar desmoralizar o desanimar	6.13	• Indirectas y sarcasmos destructivos	11
• Humillar, despreciar en público	4.95	• Amenazas verbales y no verbales	6
• Chillar, gritar para intimidar	4.77	• Chistes inapropiados	5
• Forzarla a realizar trabajos contra su ética	4.10	• Molestias constantes	3
		• Violencia física	2
		• Violencia contra la propiedad	2
<b>AISLAMIENTO</b>			
• Restringir las posibilidades de comunicarse con su superior	7.13	• Privar la información necesaria	16
• Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle	7	• Ignorar o excluir	13
• Interrumpir continuadamente impidiendo expresarse y avasallando	6.46	• Rechazo no razonable de asistencia a cursos o promoción	7
• Limitar malintencionadamente el acceso a cursos, promociones, etc.	3.85		
• Prohibir a otros trabajadores hablar con la persona	4.27		
• Privar de información imprescindible para realizar el trabajo	4.77		
<b>CARGA EXCESIVA DE TRABAJO</b>			
• Ejercer una presión indebida para realizar su trabajo	8.71	• Presión indebida para realizar el trabajo	13
• Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrationales	7.36	• Fijar objetivos imposibles	8
• Abrumar con una carga de trabajo insoportable	6.03		
<b>DESESTABILIZACIÓN</b>			
• Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños	7.63	• Modificar los objetivos del trabajo sin consultar	19
• Desestabilizar para "hacer explotar"	5.86	• Devaluar constantemente sus esfuerzos	12
• Acusar sin base por errores o fallos difusos	5.61	• Intentos persistentes de desmoralización	11
• Modificar el trabajo a realizar o sus responsabilidades sin decir nada	5.45	• Quitar responsabilidades sin consultar	8
• Distorsionar malintencionadamente lo que dice o hace en el trabajo	4.27		
• Dejar a la persona sin ningún trabajo que hacer	3.86		

Fuente: Obeso et al., 2003.

Debe tratarse de comportamientos que no responden a una causa específica fácilmente reconocible por el acosado y que por lo tanto le generan incertidumbre; comportamientos que se apartan claramente de lo que se entiende por conducta aceptada como razonable; que son hostiles e intimidatorios; que buscan causar daño moral y que por lo tanto responden a un plan; que son repetitivos, que pueden ser de baja intensidad pero que tienen efectos acumulativos en períodos de tiempos cercanos; que no son deseados por quien los recibe y que le suponen una afrenta; que no se desarrollan entre iguales, por razones jerárquicas o de hecho, y que por tanto no tienen reciprocidad (Obeso et al., 2003)

Hirigoyen (2001) considera que la violencia psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos: el abuso de poder, que los trabajadores no siempre aceptan, y al que pueden desenmascarar con rapidez, y por otro lado, la manipulación perversa, que engaña con insidias, y causa muchos más estragos. En cualquier caso, tal como lo señala Blancas (2007a), se trata de comportamientos que se apartan claramente de lo que se entiende por una conducta aceptada como razonable.

Una de las principales causas de acoso moral puede encontrarse en ciertas formas de gestión o gobierno de las organizaciones, que incorporan como una de sus herramientas el hostigamiento para resolver los conflictos que les son inconvenientes o para mantener un clima de disciplina y control. El acoso moral resulta, dados sus efectos, una de las formas de violencia más dañinas, tanto porque puede inducir cuadros de desajuste psicológico en el receptor del acto violento en agudo cuadros de desajuste psicológico, es decir, enfermedad, además de estar en riesgo de perder el empleo o de hecho perderlo, como por el hecho que al emisor de la violencia difícilmente se le puede probar su responsabilidad como agresor.

Se considera al acoso moral como un fenómeno que daña psicológicamente al empleado, que toca la subjetividad del trabajador, desestabilizándolo en tan-

to como receptor de actos violentos. Hirigoyen (2001) señala como consecuencias específicas del acoso moral el estrés y la ansiedad, la depresión y los trastornos psicosomáticos. “La integridad psíquica del trabajador se ve afectada, porque el principal efecto pernicioso del acoso moral es la destrucción de su personalidad del trabajador, lo cual le ocasiona enfermedades como el estrés post-traumático –entre otras–, a tal punto que originalmente se acuñó la expresión acoso psicológico para referirse a este fenómeno” (Blancas, 2007a).<sup>8</sup> En general, en países como Suecia y Holanda sus legislaciones los reconocen como “afecciones ligadas a factores organizacionales y sociales” y no a la bio-química o características de personalidad de las víctimas (si bien éstas pueden hacer más vulnerables a personas que sufren ese tipo de violencia psicológica).

Los especialistas consideran que existe diferencia entre el estrés laboral y el acoso moral, no obstante que este último pase por una fase del primero. Pero el acoso moral es mucho más que estrés porque mientras que en éste el deterioro físico o psíquico del trabajador se produce exclusivamente por causas directamente relacionadas con el trabajo –generalmente por sobrecarga, excesiva responsabilidad, mala organización, etcétera, el acoso moral surge de un conflicto interpersonal mal resuelto, en el que la víctima es colocada en la mira del acosador, el cual, de forma deliberada y sistemática, la agrede para causarle daño. En el acoso moral la intención es hostilizar a la víctima, elemento que no está presente en el estrés que es, más bien, un efecto producido por otros factores ajenos a la voluntad destructiva de uno o varios acosadores.

Hay que distinguir también el acoso moral del *burn out*. Según los psicólogos, ésta es una forma de “depresión por agotamiento” que suele presentarse como resultado de la frustración que experimentan las personas por las malas condiciones de trabajo o los escasos o nulos resultados de éste. Este síndrome, produce efectos parecidos a los del acoso moral, en cuanto al daño que origina en la salud del trabajador, pero su

<sup>8</sup> Las consecuencias para el trabajador incluyen frustración, adicciones, alteraciones en el sueño, alteraciones físicas, ansiedad, apatía, baja autoestima, depresión, fatiga mental crónica, enfermedades de tipo psicosomático recurrentes, inseguridad social y personal, irritabilidad, desintegración familiar, deterioro de la vida social, tensión. Entre los daños psíquicos que ocasiona el mobbing figura también el estrés post-traumático que consiste en la incapacidad de la persona de olvidar el hecho traumático, de superar el conocimiento adverso el cual revive al menor estímulo capaz de recordarle. Véase STPS. Programa de Mujeres Trabajadoras.

origen es completamente distinto: las condiciones de trabajo en que desenvuelve su labor. No está presente aquí la intención de dañar al trabajador, la de crearle deliberadamente esas condiciones de trabajo adversas e insoportables que afecten su dignidad e integridad. En el acoso moral se persigue causar un daño al trabajador, socavando su personalidad.

Se constata que para transitar los eventos violentos que se vive en el trabajo hay que distinguirlos como fenómenos laborales particulares también de otros casos. Por ejemplo, se diferencia de todo acto aislado, que por abusivo que sea, no podrá considerarse como acoso moral. Por otro lado, se acerca, pero no se identifica con el ejercicio abusivo del poder de dirección. Blancas (2007b) señala que en muchos casos, sobre todo en el acoso vertical descendente, el acoso moral supone el ejercicio abusivo e irrazonable del poder de dirección del empleador, pero no toda arbitrariedad de éste puede ser calificada como acoso moral (Blancas, 2007b).

Los hallazgos muestran que el acoso moral en el trabajo no es fácilmente visible en la organización, ni siquiera en los primeros niveles de cultura organizacional, y es que la dinámica del *mobbing* resulta a partir del juego de la comunicación que involucra el manejo y control de las emociones de los afectados.

Cada actuación, acto de habla y texto escrito está inmerso en un entramado de intencionalidades que en el caso del acoso moral es siempre encuadrable en lo negativo hacia el individuo y en su destrucción moral y hasta física. Prüfer (2007) sugiere que la intención del acosador discurre por maniobras sigilosas que se llevan a cabo sin palabras; y a pesar de que justamente el no hablar, el silencio y la no comunicación son signos característicos de la relación acosador-acosado, existen también varias formas de comunicación que se llevan a cabo de manera verbal y escrita. Tanto en el discurso oral (cotilleo a costa del acosado, acusación falsa de forma repetitiva) como en el discurso escrito, pero sobre todo en el primero, debe tenerse en cuenta la globalidad del tipo de comunicación que va acompañado por gestos y determinados tonos que se caracterizan por los siguientes adjetivos: tono amenazante, cínico, aparente amabilidad, ironía.

Igualmente se logró distinguir el peso de la “comunicación invertida”, en que se traspasan los famosos

enfados abusivos (por ejemplo, exagerar sus errores u omisiones, mientras se descalifican sus logros, intimidaciones o amenazas verbales veladas para pasar a la sutil manipulación de silencios e indiferencias, distancias o acercamientos, diferencias en el trato, promover rumores y generar chismes, con manejo selectivo de la información, etcétera, que se emplean con el fin de ir golpeando a la persona con palabras y gestos), para finalmente proyectar el juego hacia la interferencia, insinuaciones mal intencionadas, tergiversación de la información, deformación y manipulación de la comunicación para lograr por ejemplo la desaparición a través del descrédito o desprestigio del acosado. Cuando se observa la técnica de desmentir el fenómeno del *mobbing*, se utiliza la inversión de los hechos imputando al acosado el papel de acosador de manera oral y escrita. Sólo en este campo de actuación hostil en el territorio de la comunicación es que cobran sentido esas prácticas cotidianas (del significado que esos comportamientos de trabajo adquieren en la vida cotidiana).

Así, se considera que la comunicación no sólo se realiza a través de las palabras, sino también de manera no verbal, y que transcurre en contextos situacionales. Incluye discursos –comunicación oral, actos de habla, falsas acusaciones– pero también actuaciones, actitudes, acciones y hasta textos escritos, dentro de una clara intencionalidad hostil y del complejo entramado emocional y psíquico de los acosadores. A través del juego de la comunicación se consuma la agresión a la integridad física y psíquica del trabajador.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

En los últimos años, la cultura organizacional y la productividad han cobrado una importancia fundamental en la teoría organizacional. En los países que intentan tener un lugar en el mundo global actual, considerando competitividad, excelencia y bienestar organizacional, se trata de revalorizar el verdadero papel que desempeña el “factor humano” y el trabajo en la organización. La noción de cultura organizacional nos permite incidir en percepciones, juicios, supuestos, creencias, valores y comportamientos organizacionales, considerar estilos de gestión, tipos de autoridad y patrones de control, actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la autoridad entre otros aspectos. Se incide

en aquellas que fomentan el liderazgo, iniciativa, autonomía, buenas prácticas de administración de cambio y por consiguiente, compromiso y salud ocupacional.

Se detectan "culturas organizacionales de riesgo" vinculadas a prácticas de acoso, con implicaciones negativas en la vida de la organización y de los trabajadores. Son aquellas que causan altos costos económicos a la organización, bloquean los ambientes de innovación y que afectan la salud de los trabajadores.

Hacen falta mayores estudios que permitan incidir en estos aspectos, pero podría empezarse por revisar: a) Costos económicos: por tardanzas, ausentismo, incapacidades, baja calidad y alta rotación interna y externa del personal; b) Bloqueo de ambientes de innovación (a través del seguimiento de actitudes): pérdida de confianza, inseguridad, falta de autonomía, falta de iniciativa, incertidumbre, peor calidad en las relaciones laborales ocasionada por la desconfianza y apatía o falta de ánimo entre los trabajadores, bajo desempeño, escasa motivación, elevada insatisfacción laboral, bajo

aprovechamiento del talento del personal porque éste tiene que emplear su energía para conservar su puesto, en fin, lucha cotidiana contra condiciones adversas del medio ambiente laboral, sin poder brindar más aportaciones en el trabajo; c) Salud de los trabajadores: evaluación de la salud ocupacional de los trabajadores, políticas preventivas de salud ocupacional. Análisis y discusión de incidentes de violencia laboral.

Para muchos no existirá mayor problema, es parte de su cultura, y este tipo de dimensión es muy difícil de cambiar, a pesar de sus implicaciones negativas en la vida de la organización y de los trabajadores. Pero tal como se señaló al principio, la preocupación actual por el acoso moral no reside en su novedad ya que de una u otra manera siempre se ha dado. Lo novedoso es su reconocimiento internacional como fenómeno laboral, la conciencia creciente de su inadecuación al complejo entorno competitivo en que se mueven las organizaciones modernas, como su no aceptación moral en las sociedades de democracia avanzada.

## REFERENCIAS

- Blancas, C. (2007a). *Derechos fundamentales de la persona y relación de trabajo*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Blancas, C. (2007b). *El acoso moral en la relación de trabajo*. Lima: Colección Derecho PUCP, Palestra.
- Cabildo M., Héctor (2002). *Salud Mental, Un Enfoque Preventivo*. Edit. Mexicana: México.
- Chappell, D. y Di Martino, V. (2000). *Violence at Work*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Debates en Sociología (2004). *Las organizaciones*: Perú, Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Deetz, S. (1998). Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance [151-172]. En A. McKinlay, A. and Starkey, K. (Ed.) *Foucault, management and organization*. London: Sage.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral*. España: Paidós.
- Hoel, H., Rayner, C. y Cooper (1999). "Workplace bullying". En: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.14 1999, John Wiley.
- Kemper, T. (1990). Social Relations and Emotions: A Structural Approach. En Kemper T. (Ed.), *Research* *Agendas in the Sociology of Emotions* (pp.207-237). United States: State University of New York Press.
- Leymann, H. (1996). "Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal Moral (Mobbing) en el Trabajo (1996). En *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Lovey, I. y Manohar N. (2007). *How Healthy is your organization? The Leader's Guide to curing corporate diseases and promoting joyful cultures*. USA: Praeger Publisher.
- Obeso, C., Serrano R. & Menchón, E. (2003). *Calidad del trabajo en la Europa de los quince: el acoso moral*. Madrid, España: Randstad.
- Piñuel & Zabala, I. (2001). *Mobbing*. España: Editorial Sal Terrae Santander.
- Piñuel & Zabala, I. (2002). *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España*. España: Universidad de Alcalá de Henares.
- Prüfer Leske, I. (2007). *Ánalisis pragmático de la comunicación y del discurso del acoso psicológico en el trabajo*. España: Universidad de Alicante

- Rogers, A., Kimberly and Chappell, D. (2003). *Preventing and responding to violence at work*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Sanchez, S. et al. (2007). *Cuando el trabajo nos castiga*. México: Ediciones y Gráficos Eón, UAM, Azcapotzalco.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2006). Programa de Empresas Familiarmente Responsables, México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007). Programa Mujeres Trabajadoras, México.
- Serrano Olivares, R. (2005). *El Acoso Moral en el Trabajo*. Madrid: Consejo Económico y Social.

Fecha de recepción: marzo 2009  
Fecha de publicación: diciembre 2009