

## **El abordaje multidisciplinario del acoso psicológico en el trabajo (“mobbing”), por Patricia Barbado**

**Publicado en Revista de Derecho Laboral y de la Seguridad Social, Editorial LexisNexis, fascículo 15, Agosto de 2.005.-**

### ***1.- Introducción***

En la actualidad, la violencia está presente en muchas áreas de nuestra vida y se puede observar también en los ambientes de trabajo, donde con frecuencia se da a entender a los trabajadores que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de conservar su empleo, inclusive la violencia.

A través de sus diversas manifestaciones que van desde la agresión física, pasando por el acoso sexual hasta llegar a la forma sutil del acoso psicológico<sup>1</sup>, la violencia ha llegado a ser un problema mundial que crea graves amenazas, no sólo para la salud –e incluso puede llegar a ser letal<sup>2</sup>-, sino también para la seguridad, la eficacia del servicio, la productividad, la igualdad de trato y el trabajo decente con la consiguiente degradación del clima laboral. Pero, fundamentalmente, afecta la dignidad de la persona y es un problema capital de derechos humanos.

Como la violencia física puede ser más fácilmente reconocida por su carácter visible, la agresión psicológica ha permanecido desapercibida hasta no hace tanto tiempo. Sin embargo, debido a su desenfrenado crecimiento, se la ha ubicado como un problema prioritario en el lugar de trabajo y recién ahora está recibiendo la atención que merece.

Según Leyman, en este fenómeno, que se ha llamado de diversas formas, v. gr., “mobbing”<sup>3</sup>, acoso psicológico/moral, “bullying” o psicoterror laboral<sup>4</sup>, la

---

<sup>1</sup> Marie France Hirigoyen describe el fenómeno como un proceso de maltrato psicológico mediante el cual un individuo puede hacer pedazos a otro y el ensañamiento puede conducir, incluso, a un verdadero asesinato psíquico. Se trata de cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo, *El acoso Moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

<sup>2</sup> Fanjul, A .J. en su trabajo “El acoso moral (mobbing). Un nuevo riesgo en la medicina del trabajo”, ([www.astrea.com.ar](http://www.astrea.com.ar)) hace referencia a diversos precedentes judiciales emanados de altos tribunales de Italia y de España, en los que se consideró como accidente de trabajo el suicidio de trabajadores afectados de síndromes depresivos causados por conductas de acoso psicológico.

<sup>3</sup> Para dejar aclarado el origen del término “mobbing” recurriremos a la explicación que brinda Velázquez Fernández que es la que nos parece más esclarecedora. Este término deriva del término inglés “mob” cuyo significado en castellano sería el de una multitud excitada que rodea o asedia a alguien (una persona) o a algo (un edificio, un objeto) bien sea de forma amistosa o bien de forma hostil. El sustantivo “mob” es el gentío, el vulgo, la plebe o “populacho”, mientras que el verbo “to mob” describe la acción de ese gentío de agolparse o atestarse en torno a algo o bien la de asediar o atacar en masa a alguien. El origen de la palabra describe, por tanto, una acción colectiva de un grupo de personas frente a algo o a alguien, y curiosamente no siempre de modo negativo, tal y como ahora está siendo tratada en el ámbito de las condiciones de trabajo, M. Velázquez Fernández, La respuesta jurídica legal ante el acoso moral en el trabajo o “mobbing”, [www.asacamt.es.vg](http://www.asacamt.es.vg); para consultar la traducción del término ver también [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com).

<sup>4</sup> Zapater Jordá, R. y Cárdenas Echeagaray, M. explican que el término *mobbing* fue ya utilizado por Lorenz en 1961, un etólogo estudioso del comportamiento animal, y lo hizo para nombrar los ataques de un grupo de animales pequeños que consiguen aterrorizar a un animal más grande. Más tarde un médico sueco, Heinemann, en 1972, utilizó este término para describir el comportamiento

víctima es sometida a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos civiles. No se trata, pues, de actos aislados y concretos sino de una conducta o comportamiento, esto es, de una sucesión de actos o “micro ofensas” que tienen un nexo común y que por sí mismas pueden no parecer suficientemente significativas o relevantes pero que, en cambio, cuando son consideradas en su conjunto, adquieren real importancia. Si el proceso se prolonga en el tiempo, incluso puede llegar a producir la exclusión del mercado laboral en el caso de que no pueda encontrar un nuevo empleo debido al daño psicológico infligido.

Marie France Hirigoyen efectuó importantes investigaciones que, afortunadamente, nos permiten visibilizar en la actualidad este tipo de violencia que antes permanecía oculto y escondido por una cultura que no nos dejaba incursionar en el terreno de lo sutil, pero real e insidioso, que permanecía inadmisiblemente impune y exento de reproche. Ahora lo sutil es evidente, pero lo que es más importante aún es que ello nos permite augurar un cambio importante en las relaciones humanas tanto en lo cotidiano como en la faz laboral que involucra a la vida misma<sup>5</sup>.

## **2.- Las ventajas del modelo multidisciplinario**

Más allá del impostergable tratamiento legal que merece el problema, a lo cual nos referiremos luego, nos parece prioritario señalar que cuando se encara el tema, la primera dificultad que se presenta es de orden cognoscitivo, o sea, no sabemos bien a qué nos enfrentamos. Para superar este obstáculo, la difusión de los estudios actuales del tema constituye un mecanismo eficaz para que sea percibido, reconocido y comprendido<sup>6</sup>, por cuanto ignorar lo que está pasando y la no participación permiten que el *mobbing* siga siendo ejercido impunemente por los acosadores<sup>7</sup>.

Es necesario, pues, encarar el estudio del tema con la preocupación que despierta su verdadera trascendencia, ya que tanto los estudios de psicología y medicina del trabajo cuanto los informes de organismos internacionales confirman su existencia y, asimismo, su alarmante repercusión mundial.

La multidimensionalidad y el diverso atravesamiento que posee el acoso psicológico en el trabajo, ponen de manifiesto su carácter especialmente complejo,

---

destrutivo de pequeños grupos de niños contra un único niño. Leymann, psicólogo y psiquiatra nacido en Alemania pero afincado en Suecia desde 1955, utilizó este término a primeros años de la década del 80, cuando encontró comportamientos similares en los lugares de trabajo. Otro término para definir este tipo de comportamientos hostiles es el de “*bullying*”, usado principalmente por investigadores ingleses o australianos. Leymann prefirió no utilizar este término por la connotación que tiene de agresión física. Actualmente en Inglaterra y Australia se utiliza preferentemente el término “*bullying*” para definir actitudes de comportamiento hostil tanto en la escuela como en el trabajo, mientras que en Estados Unidos y Europa se prefiere utilizar el término “*mobbing*” para definir la violencia psicológica en el trabajo y dejar el término “*bullying*” cuando se refiere a actitudes hostiles en el ambiente escolar, conf. su art. “La violencia psicológica en el trabajo: “*Mobbing*”.

<sup>5</sup> Hirigoyen, M.F., conferencia dada en Valencia, España, 17.9.04 subvencionada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, [www.lasbarricadas.net](http://www.lasbarricadas.net).

<sup>6</sup> Barbado, P. “El acoso psicológico en el ámbito laboral de los poderes públicos y la responsabilidad del Estado”, J. A. 2004-IV, p. 1380 y “El acoso psicológico en el ámbito laboral (“*mobbing*”). Su tratamiento en la jurisprudencia española”, J. A.2004-t. IV, p.923.-

<sup>7</sup> Martí de Minutella, E., “El *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo”, J.A., Lexis N° 0003/400025

de tal manera que un abordaje multidisciplinario es lo aconsejable, en la medida en que el fenómeno, ya sea en su origen como en su desarrollo y efectos, tiene implicancias médicas, psicológicas y sociales para las víctimas y también consecuencias organizacionales, éticas y económicas para las empresas donde se desencadena<sup>8</sup>.

Veámoslo en concreto. Además del problema económico que generan tales comportamientos laborales irracionales que obviamente solo pueden ser consentidos por sistemas ineficientes y carentes de ética, se suma el enorme costo que tiene para el individuo y los efectos destructivos sobre su salud<sup>9</sup>, su vida de relación<sup>10</sup> y su patrimonio<sup>11</sup>.

Las consecuencias perjudiciales se transmiten también a la propia organización por cuanto además de ver perjudicada su imagen, el proceso llega a desencadenar un mayor ausentismo y rotación del personal, pérdida de efectividad, de productividad y de motivación, no sólo con respecto a las víctimas del acoso moral, sino también a otros compañeros que sufren el clima psicosocial negativo en el trabajo.

Tampoco la sociedad permanece ajena a las consecuencias económicas de los problemas de la salud laboral y que repercuten en los gastos sanitarios asumidos por el sistema de salud, indemnizaciones por licencias, jubilaciones anticipadas, etc..

Peyrú y Corsi señalan también la necesidad de la intervención multidisciplinaria en temas de violencia. En efecto, cuando explican los procesos psicosociales de facilitación de la violencia, dicen que con mayor frecuencia se observa que aparecen formando parte de procesos activos de desconocimiento. Si el observador carece de herramientas conceptuales que le permitan identificarla y recortarla como objeto de estudio la violencia se torna invisible. Por tanto, concluyen, toda investigación que intente abarcarla debe ser producto de una interdisciplina<sup>12</sup>.

A su vez, los reconocidos especialistas españoles Blanco Barea, López Parada y Barón Duque sostienen asimismo la conveniencia de recurrir a este modelo de estudio. Su eficacia radica, según lo explican, en la interrelación de las ciencias de la salud con las sociales, por cuanto ello permite buscar el núcleo común a todas. La intersección debe encontrarse en la realidad, pero si la interpretación de ella es diferente, la fórmula del enfoque multidisciplinario debe basarse en el punto común, esto es, en la persona misma, con su identidad física y psíquica y su dimensión colectiva como ser social.

---

<sup>8</sup> Franco, S. Factores organizacionales que promueven y/o facilitan la aparición del fenómeno de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo, Estudio de Casos, Rev. FCE, Universidad Católica de Uruguay.

<sup>9</sup> Tales como síndromes de ansiedad, estrés, depresión, fobias, trastornos del sueño, problemas digestivos y musculoesqueléticos, palpitaciones, migrañas, síndrome de fatiga crónica, síndrome de colon irritable, dolores torácicos, hipertensión, alteraciones dérmicas, variaciones de peso, etc.

<sup>10</sup> Por ejemplo, aislamiento del resto de compañeros por temor, dudoso soporte por parte de la familia, separación, divorcio, abandono familiar, etc.

<sup>11</sup> Se pueden mencionar, entre otros efectos, reducción de ingresos, gastos médicos y de psicoterapia, como consecuencia de los días de baja laboral se produce una pérdida económica que trae consigo venta de propiedades, uso y pérdida de ahorros, imposibilidad de hacer frente a pagos por haber quedado "fuera del sistema", etc.

<sup>12</sup> Peyrú, G. y Corsi, J., "Violencias Sociales", Ariel.2003, p. 49.

Es preciso, pues, abrir canales de comunicación que promuevan el conocimiento cabal de la realidad psico-social del individuo en sí mismo considerado, de los grupos sociales, de la dimensión social de las personas y de la base individual de los grupos, comunidades y sociedades.

Además, añaden los autores mencionados, el enfoque multidisciplinario es posible porque las áreas de la salud, las sociales y la jurídica, buscan un mismo fin, es decir, complementar lo necesario para que el equilibrio de la autoidentificación bio-social de cada ser humano, no sea puesto en peligro o, en su caso, no se agrave<sup>13</sup>.

Por nuestra parte, concordamos con esta perspectiva abarcativa que ofrece la interdisciplina y creemos que debe ser acompañada también por la participación de los afectados. Esto garantiza que la solidaridad esté presente y que toda intervención esté encaminada fundamentalmente a ayudar a las víctimas de esta verdadera tortura psicológica<sup>14</sup>.

En idéntico sentido se pronuncia la OIT. El Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo y medidas para combatirla de 2003, sugiere utilizar las enseñanzas de la experiencia. Para ello, el empleador, en consulta con los representantes de los trabajadores, debería permitir que los afectados por la violencia en el lugar de trabajo puedan informar de sus vivencias y, concretamente: 1) comentar experiencias personales con los demás, a fin de neutralizar los efectos de la violencia; 2) ayudar a los afectados a comprender y superar lo que han vivido; 3) infundir ánimo y brindar apoyo; 4) centrarse en los hechos y proporcionar información y 5) explicar cuál es la ayuda disponible<sup>15</sup>.

### **3.- La necesidad de la regulación legal del problema**

Si bien ya nos hemos referido en trabajos anteriores a los bienes jurídicamente tutelados de los trabajadores que resultan lesionados por el fenómeno del acoso psicológico en el ámbito del trabajo<sup>16</sup>, no está demás recordarlos aquí una vez más. Así, entre ellos podemos mencionar los derechos humanos a *la integridad física, psíquica y moral del trabajador, el respeto de su honra*, el derecho al reconocimiento de su *dignidad y a no ser discriminado y las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana*. También se afecta el derecho a condiciones *equitativas* y satisfactorias de trabajo, cuya violación es considerada como discriminación.

Aunque estas normas garantizan la protección del trabajador, la regulación legal del problema es una prioridad, ya que parece evidente que “la seguridad y las garantías no surgen de manera espontánea, sino como fruto del consenso colectivo y la inversión pública”<sup>17</sup>.

Además de rescatar los valores, el derecho no puede dejar impunes los actos de violencia laboral que avasallan los derechos fundamentales de la persona

<sup>13</sup> Blanco Barea; M. J., López Parada, J., Barón Duque, M., Estudio multidisciplinar y solidario del acoso moral en el trabajo como disfunción social [www.cvu.rediris.es](http://www.cvu.rediris.es)

<sup>14</sup> *Ibíd.*

<sup>15</sup> [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>16</sup> Barbado, P., “El acoso psicológico en el ámbito laboral de los poderes públicos...”, cit. y “La necesidad del tratamiento legal de la violencia laboral, J. A. 2005-II, Número especial del 27.4.05.

<sup>17</sup> Mandela, N., Prólogo del Informe Mundial sobre la violencia y la salud de la OMS de 2002, [www.who.org](http://www.who.org).

humana. Pero, fundamentalmente, como bien lo señala el profesor Piñuel y Zabala “*si se protege al trabajador de riesgos laborales como son las exposiciones a sustancias nocivas o a ruidos inadecuados, cuánto más se deberían establecer protecciones contra la persecución perversa que perpetran los acosadores contra sus víctimas indefensas jurídicamente ante ellos*”<sup>18</sup>.

Es menester entonces legislar en el orden nacional<sup>19</sup>, ya que el tratamiento legal del problema sirve no sólo para reconocerlo como tal e identificarlo y para plantearlo como ilegítimo, sino para implementar a través de leyes que sean verdaderas herramientas de gestión, las intervenciones tempranas de carácter preventivo que permitan desalentar estas prácticas antes de que se violen los derechos implicados, o bien, para sancionarlas cuando ya se han violado y para establecer asimismo los mecanismos de reparación.

Entre esas políticas de intervención debería estar presente la necesidad permanente de *informar y formar* a los que tienen a su cargo el manejo de los recursos humanos. En efecto, el profesor Piñuel y Zabala destaca, con acierto, que la profesión de dirigir personas también se aprende. Contrariamente a lo que la mayoría de directivos cree profundamente, el management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino que forma una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse y entrenarse de forma específica<sup>20</sup>.

#### **4.- El panel realizado en la Universidad de Flores**

El tema del *mobbing* fue motivo de la convocatoria al panel del 14 de marzo de 2005, realizado en la Universidad de Flores. Allí no sólo se puso de relieve la existencia del problema sino también la necesidad de buscar, a través de su abordaje multidisciplinario e integral, una solución que esté centrada en la cultura misma<sup>21</sup>. No debemos olvidar que si reorientamos por completo las culturas en las que impera la violencia es posible prevenirla<sup>22</sup>.

Tal encuentro tiene además el mérito de haber abierto un espacio académico dedicado enteramente a esta problemática, tan cercana a la experiencia social, cuando todavía no estaba muy difundida. Sin lugar a dudas, significa

---

<sup>18</sup> Piñuel y Zavala, I., *Mobbing, Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Ed. Sal Terrae 2001 y Ed. Suma de Letras, S. L., Nov. 2003, p. 47. Este autor, pionero en la divulgación e investigación sobre el tema en España, ha llevado a cabo –además– los únicos trabajos que fueron publicados por revistas científicas hasta la fecha, esto es, los barómetros Cisneros de los que se han realizado cinco ediciones. Sus otros libros (*Mobbing. Manual de Autoayuda*. Ed Aguilar. 2003 y *Neomanagement Jefes tóxicos y sus víctimas*, Ed Aguilar, 2004), amplían los estudios anteriores.

<sup>19</sup> En el ámbito nacional existen seis proyectos legislativos que actualmente se encuentran en estado parlamentario, los cuales comprenden las relaciones laborales del sector público y del privado. Cuatro de ellos corresponden al Senado (Exp. 3211/03, Exp. 1414/03, Exp. 0027/03 y Exp. 2635/04) y los dos restantes a la Cámara de Diputados (Exp. 3313-D- 04 y Exp. 3004-D-04); [www.instituciones-sin-violencia.org](http://www.instituciones-sin-violencia.org).

<sup>20</sup> Piñuel y Zabala, I., *El Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo*, J. A. número especial del 27.4.05.

<sup>21</sup> La OIT y la OMS señalaron en 1995 que el enfoque de la salud ocupacional debe estar orientado, entre otros objetivos, al desarrollo de culturas de trabajo en una dirección que soporte la salud y seguridad en el trabajo, y al hacerlo, también promueva un ambiente social positivo y una operación que permita apoyar la productividad de los procesos.

<sup>22</sup> Mandela, N., op. y loc. Cit.

también una contribución apreciable para su conocimiento y el de la realidad que la rodea en la que impactan sus profundas implicancias humanas.

El valor de las exposiciones está en su propio contenido. Cada una de ellas ha dado adecuado tratamiento al problema siguiendo el modelo multidisciplinario e integral de abordaje, donde asimismo la solidaridad estuvo presente, por cuanto la participación de uno de los afectados permitió compartir su experiencia<sup>23</sup>. Pero lo más importante es que en todos los aportes ha quedado en evidencia la sincera y honda preocupación de sus autores, que se corresponde con la trascendencia social e institucional del tema.

En suma, los estudios multidisciplinarios expuestos en el panel de referencia, no sólo nos acercan a la reflexión, sino que contienen propuestas que apuntan a rescatar los valores, la ética y la solidaridad para encontrar allí los remedios eficaces y duraderos que tiendan a proteger a los trabajadores en un ámbito tan sensible para la vida de todos como lo es el laboral y a evitar que por estos comportamientos irracionales queden “fuera del sistema”. Sin duda, contribuirán también a identificar las raíces y las manifestaciones de la violencia psicológica en el trabajo y a clarificarla para que sea posible ver y percibir, no sólo el sufrimiento invisible de los afectados, sino su repercusión en las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

---

<sup>23</sup> Ver. Paniza, S., “Mobbing. Estudio de un caso”, que se publica más adelante.