



FAMILIA

## Reconocer el 'mobbing'

De un día para otro, uno puede convertirse en blanco de las iras de los compañeros de trabajo. El carácter gregario de los grupos hará lo demás. Una detección y una reacción precoz son las únicas defensas posibles frente al cada vez más extendido 'mobbing'. Por **Fernando Trias de Bes** y **Álex Rovira**. Ilustración de **Pep Montserrat**.



A términos como *marketing* o *coaching* hay que añadir, por desgracia, uno más: *mobbing*, el acoso psicológico en el trabajo, patología que ha experimentado un preocupante aumento en una gran proporción de empresas europeas desde principios de los noventa. En España, en sólo 10 años, el *mobbing* se ha manifestado en más del 11% de las empresas, según un estudio de la Universidad de Alcalá de Henares.

El *mobbing* se confunde a menudo con otras patologías laborales como el estrés, el *burnout* (estar quemado) o el acoso sexual. Aunque se parezcan, no son lo mismo, y la forma de tratarlos también debe ser diferente. Por estrés se entiende el agotamiento del individuo sometido a una sobrecarga de tareas, a un excesivo ritmo y presión. El *burnout* es un síndrome de fatiga emocional que se da entre individuos que en su

trabajo han de estar interactuando constantemente con otras personas (es común entre profesores y personal sanitario). Por su parte, el acoso sexual implica asedio ofensivo, intimidatorio o humillante de una persona hacia otra en el seno de una relación laboral, con requerimientos de tipo sexual (chantaje), o de origen sexual, pero sin llegar al requerimiento (acoso ambiental).

El *mobbing* tiene una característica que lo diferencia de los anteriores: consiste en hacer el vacío a una persona para minar sus posibilidades y alternativas laborales, apartándola del resto de compañeros y superiores y coartando todos sus posibles canales de comunicación. Su objetivo fundamental es el aislamiento del asediado.

► Tan grave como un maltrato físico, el *mobbing* se trata de un auténtico maltrato psicológico que busca la creación de un *patito feo* dentro de la oficina, la fábrica o el taller. La comparación puede parecer jocosa, pero sus consecuencias no lo son. Todo empieza con un conflicto de tantos, pero lo que debiera ser un mero roce pasa a una segunda fase de estigmatización en la que el agresor o los agresores siguen una estrategia de hostigamiento y van apartando socialmente a su víctima mediante comportamientos sutiles y perversos hasta aislarla por completo. La persona entra en una fase de marginación que le puede llevar a estados leves de angustia o incluso hasta la depresión profunda si la empresa no lo detecta y ataja a tiempo. Hay casos en los que el *juego* ha acabado en suicidio; son excepcionales, pero los hay. De hecho, se considera que el *mobbing* puede tener peores consecuencias que el estrés.

Las estrategias del agresor son variadas. Una es la de asignar al asediado tareas que sabe que no va a poder completar con éxito (mediante trampas, si es necesario) para así probar públicamente su incompetencia. Otra consiste en difundir todo tipo de rumores acerca de la persona a la que se quiere hacer *mobbing*, hasta lograr que la

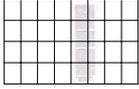
### De arriba abajo y de abajo arriba

Los colectivos más susceptibles de ser objeto de *mobbing* son las mujeres (70% de los casos), especialmente si están embarazadas; los trabajadores mayores de 55 años, o las personas a las que les quedan pocos años para la jubilación y que la empresa quiere apear con el menor coste posible. También jóvenes o individuos con energía y ganas de progresar que se integran en entornos sedentarios o con vicios adquiridos acerca de pausas, ritmo de trabajo u horarios; personas discapacitadas; personas de orientación sexual diferente, o minorías raciales.

Muchas personas piensan que el *mobbing* se produce desde el superior hacia el subordinado o entre compañeros. Sin embar-

go, también existe el acoso psicológico hacia los superiores, aunque parezca imposible. Sucede cuando, por ejemplo, se ha promocionado a una persona que antes era compañera de sus ahora subordinados, quienes no toleran o aceptan su autoridad. También en situaciones en las que llega a una organización un jefe nuevo que no ha encajado con su equipo y al que todos desean boicotear para que le cambien.

En definitiva, no es preciso ser una persona débil para ser susceptible de ser acosado psicológicamente. Cualquiera puede, en un momento dado, encontrarse en unas circunstancias así. Depende de los otros, pero salir depende de uno. ●

	Tirada: <b>908.929</b> Difusión: <b>725.710</b> (O.J.D) Audiencia: <b>2.978.000</b> (E.G.M)	Sección: - Espacio (Cm_2): <b>198</b> Ocupación (%): <b>33%</b> Valor (Ptas.): <b>1.865.103</b> Valor (Euros): <b>11.209,50</b> Página: <b>117</b>	
	Nacional <b>Dominical</b> Semanal <b>06/03/2005</b>	Imagen: <b>Si</b>	

mayoría de los compañeros la vea como alguien que se debe evitar y le niegue todo tipo de comunicación. Pero el abanico es más amplio: omisión del saludo, desdén, gestos, ataques directos o indirectos, persecución, hostigamiento, amenazas, gritos, asignación de motes..., u otras más rebuscadas. Hace unas semanas se descubría el caso de una trabajadora a la que le abonaban su nómina en cubos llenos de céntimos de euro que debía transportar en varios viajes hasta el banco para poder ingresar su sueldo, cubos que luego debía devolver porque pertenecían a la empresa.

Sin llegar a tal límite, la convivencia en el trabajo suele ser complicada. Pero la presión laboral puede hacer que se diagnostiquen falsas situaciones de *mobbing*. Sin una frecuencia continuada de acoso no se puede hablar de *mobbing*. Si tras una conversación para aclarar el conflicto el acoso persiste, entonces es probable que si estamos ante un caso de *mobbing*.

► **¿Por qué el 'mobbing'?** Los factores que motivan esta conducta pueden ser envidias, o ganas de eliminar a un posible competidor o de lograr que una persona abandone la empresa por su propio pie sin tener que despedirla, ahorrándose la indemnización.

¿Por qué cobra el *mobbing* tanta fuerza con el nuevo siglo si años atrás su presencia era marginal? Puede ser que la competitividad en el trabajo, el ritmo frenético o la mayor productividad, que generan crecimiento económico, tengan también un coste. Conviene reflexionar sobre los efectos de considerar a las personas como recursos productivos, olvidando su dimensión fundamental, esto es, la humana.

► **Lo más importante.** ¿Cómo actuar si se es objeto de *mobbing*? Se ha de poner en conocimiento de los superiores, sean directores de personal o dirigentes sindicales, por doloroso y arriesgado que parezca. La empresa debe investigar y actuar en consecuencia amonestando a los acosadores y ubicando a la persona asediada en otro departamento para alejarla del *foco infeccioso*. Pero hay organizaciones que no se toman en serio estos asuntos y los achacan a peleas entre compañeros o al carácter neurótico del que pide ayuda. Si sucede esto (o si el *mobbing* procede de los mandos más altos), lo mejor es salir corriendo: apartarse de esa empresa e intentar encontrar otro empleo. Y mientras tanto, hablar lo máximo posible con amigos, pareja o familiares, pues la comunicación reconforta.

En el *mobbing* se demuestra la responsabilidad y compromiso de cada uno. Los compañeros de trabajo han de reconocer esas conductas reprobables y hacerles frente, aun a riesgo de enfrentarse al núcleo duro que ha diseñado el hostigamiento. ●

✦ Fernando Trias de Bes y Àlex Rovira son profesores de Esade, conferenciantes y coautores del libro 'La buena suerte', con casi dos millones de copias vendidas en el primer año y los derechos adquiridos para 34 idiomas.