

Recensión publicada en la revista *Psicothema*.

Referencia

Fidalgo, A.M. (2002). Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. [recensión del libro "*Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*". Iñaki Piñuel y Zabala]. *Psicothema*, 14,187-190.

Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. (2001)
Iñaki Piñuel y Zabala
Santander: Sal Terrae.
Pvp.2600, págs. 311

Escribo esto sin armadura, habiendo dejado la espada a la puerta de mi casa, donde no hay ni ejércitos ni centinelas. Y es que el tema, cuando las circunstancias acompañan, se presta al degüello y sólo en tinta quiero escribir. *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, es un libro de víctimas y verdugos, escrito para ayudar a quien se debe y a quien se puede, a las víctimas. Enfocado como manual de autoayuda, por si hubiera lugar, el libro es en todo caso una ventana a la humillación, el ninguneo y el oprobio que, a manos de otros compañeros de trabajo, cientos de miles de personas en este país aguantan para ganarse la vida.

La primera y fundamental virtud del libro, antes de cualquier otra, es la del descubrimiento. Que entre con la linterna en el cuarto oscuro de muchas organizaciones, que nos muestre la inquina y la perversión moral de los verdugos, el silencio oprobioso de los compañeros de trabajo, el poco interés de los superiores, la soledad de las víctimas, el vacío legal, y las varias y malas interpretaciones. Pero no nos adelantemos. La superficie es lo primero.

El diseño de la portada del libro, con una enorme galaxia en espiral sobre la que letras en rojo y en blanco informan del título, del autor, y se vuelven a ordenar en dos citas, bajo las que una estrella roja ilumina con los 25.000 ejemplares de la edición, indica que tiene vocación de superventas. Y a fe mía que lo será. Ese impulso hacia el gran público no desvirtúa el contenido, aunque a veces, y seguramente por mor de estos tiempos de dura competencia por la atención y la memoria, gusta de expresiones impactantes y un tanto truculentas como "psicoterror", "terrorismo laboral" o "vampiros afectivos", pero no exageradas en lo que describen. El autor, a veces, gusta de presentar caracteres extremos, sin duda, a sabiendas de que el límite siempre funciona como decantador de la esencia y que la complejidad y los matices los incorporará el lector y su experiencia. Un libro es siempre un resumen, una vida es siempre un resumen, un universo es siempre un resumen. En estas circunstancias, el autor cumple con lo esperado y se preserva el orden del mundo.

El libro, muy completo, se estructura en cuatro partes: 1. El problema del acoso psicológico en el trabajo. 2. La víctima y su hostigador. 3. La estrategia de respuesta. Cómo sobrevivir al acoso laboral. 4. La inmunización contra el psicoterror. E incluye una breve presentación, un prólogo, cuatro cartas, un cuento extractado de "El Conde Lucanor" como epílogo, y dos apéndices, uno de los cuales son los resultados preliminares de un estudio sobre la violencia laboral desarrollado por la Universidad de Alcalá de Henares. No se puede dar más por menos. El prólogo a cargo del profesor

José M. Prieto, es de lectura inexcusable como contexto, glosa, y guía de lo que sigue. Muy bueno.

El libro describe, y describe bien, y se pasa inmediatamente del conocimiento al reconocimiento, a calzar rostro al hostigador, a reconocer las situaciones, y las formas y modos de los verdugos. En el aspecto descriptivo, lo reitero, el libro es excelente. Quien haya tenido la desgracia de vivir o presenciar situaciones de acoso laboral, o tener tratos con algún acosador, no podrá por menos de reconocer y maravillarse de que el profesor Piñuel, que no estaba allí, que no lo conoce, que seguramente sea un buen chico, calque punto por punto sus estrategias, sus frases, su porte, su miseria. Mucho y bien escribe el autor sobre los verdugos y las víctimas y sus circunstancias.

Las estrategias empleadas por el hostigador para someter a la víctima no tienen ni desperdicio ni perdón de Dios, y son tan peculiares como comunes en este tipo de sujetos. Todas ellas se incardinan perfectamente, y quizá sea ese su máximo común divisor, en el estilo de comunicación absolutamente distorsionado y manipulador que utiliza el hostigador. De forma deliberada y perversa todos sus procesos comunicativos están minados de trampas emocionales. Entre las estrategias más habitualmente utilizadas por el acosador se encuentran los intentos de amedrentar a la víctima con procedimientos sancionadores, la fiscalización de todo su comportamiento, la simulación de “ser el mejor amigo” con el objetivo de obtener informaciones personales o íntimas que puedan servirle para monitorizar o controlar a la víctima en el futuro, la implementación de sistemas internos y externos de delación, la atribución de los padecimientos de la víctima a terceras personas, mientras el hostigador se reserva el papel de benefactor, el constante recordatorio de lo mucho que ha hecho por ella y lo mucho que le debe, etcétera. Además, su lenguaje suele estar cargado de dobles sentidos, amenazas veladas, insultos y vejaciones encubiertas, generalizaciones, y juicios de valor. El lenguaje que tantos usos y funciones tiene, desde el placer y la risa hasta la bienaventuranza del amor, se ve abocado a ser únicamente el hilo conductor a través del cual el verdugo pretende generar en la víctima sentimientos de culpabilidad y vergüenza que la anulen y la dejen a su merced, que ése es su fin último. Y sobre ello volveremos.

El profesor Piñuel, y la experiencia, revelan también como la ética y la moral de los hostigadores se encuentran únicamente en el ámbito de la propia autopropaganda. Eso sí, allí existen en abundancia y con generosidad. Un análisis detenido revela que en este ámbito, como en otras esferas de los hostigadores, entre el dicho y el hecho hay varios universos de distancia. Se señala cómo en estas personas los delirios de poder y de grandeza se complementan con el gusto por los detalles nimios, las insignificancias administrativas y el cumplimiento formal y literal de normas externas de escasa importancia, mientras el sujeto en cuestión viola el sentido más profundo de la ley. Como si alguien pudiera excusar su trabajo en Auschwitz, apelando a la puntualidad con la que durante años puso en funcionamiento el horno crematorio. Terrible.

Los efectos que el acoso psicológico tiene sobre las víctimas, y que van desde la quiebra de la salud física y psicológica a la quiebra económica, en un absoluto naufragio profesional y personal, también se encuentran perfectamente detallados. Y a la luz de lo que en el libro se dice, la valoración de personas cuyos comportamientos han sido tachados de desidiosos, y su rendimiento y capacidad de escaso, quizá deba ser revisada, y explicada, como consecuencia del trato vejatorio y humillante al que han sido sometidas durante años. Las víctimas dos veces víctimas, de nuevo, terrible.

La explicación que se hace de los comportamientos patológicos del hostigador en términos de mecanismos de defensa, es de lo mejorcito, por la soltura y brillantez con que desmadeja y aclara los intrínquilos de su psicología. El “leitmotiv” último de la

conducta del hostigador gira en torno a los profundos complejos de inferioridad e inadecuación que padece, que serán mitigados, en lo posible, por los mecanismos de defensa. Dichos mecanismos, que pueden entenderse como formas de evitación del yo real, o si se quiere, como conductas evitativas de ciertas cogniciones o sentimientos difíciles de aceptar, se encaminan a que la víctima asuma un sentimiento de culpa y vergüenza, similar al que padece el verdugo, que le haga aceptar el merecimiento de un castigo que, siempre y tan generosamente, el hostigador estará pronto a dispensar. El hostigador es así, y el lenguaje lo delata, un verdadero experto en culpabilidad. A ello suele unirse una visión paranoica del mundo que le lleva a interpretar como traición cualquier conflicto. Asombra también su capacidad para hacerse percibir como víctima de sus propios agredidos que, una vez más, le habrían traicionado. El lobo, disfrazado de abuelita, se queja del poco cariño que le tiene caperucita, y de lo muy mal que le da de comer. Increíble. De nuevo, un análisis de sus verbalizaciones resultará muy ilustrativo. Acabaré este párrafo con una de las formaciones reactivas más típicas de estos individuos, los sentimientos de grandiosidad e importancia que les llevan a exagerar sus méritos, a monopolizar el éxito (incluido el ajeno), y a denostar o rebajar los logros o la contribución de los demás. Su lenguaje, en este punto, oscila siempre entre la grandilocuencia y la ridiculidad. Sin embargo, un examen atento de sus resultados rebaja en mucho sus merecimientos. Es más, si aplicásemos la sencilla ecuación de *rendimiento = capacidad x tiempo de trabajo*, y diéramos valores para el primer y el último término de la ecuación (y hay formas de estimarlos con bastante precisión), observaríamos que su capacidad está muy lejos de los elogios que se dedican.

Al par de lo expuesto, me gustaría señalar como el empleo de mecanismos explicativos de tradición psicoanalítica (mecanismos de defensa, proyecciones, formaciones reactivas) se revela aquí, más allá de los prejuicios que en muchos ámbitos académicos existen todavía, como una herramienta útil y acertada de análisis. Y es que la recuperación y reformulación de muchos conceptos freudianos por la psicología más actual, empieza a saldar una deuda y a aprovechar el enorme filón de recursos que la obra de Freud dejó (por poner ejemplos, véase Anderson y Green, 2001; Conway, 2001; Higgins, 1987, 1996). Volvamos al libro.

No se queda el libro en la denuncia, la descripción y la explicación del acoso psicológico en el trabajo, sino que dedica sus dos cuartas partes a las estrategias de respuesta que la víctima debe adoptar para dejar de serlo. Éstas comienzan con la identificación y denominación del problema, continúan con la desactivación de las respuestas emocionales inadaptables como la ira o el odio, la “extroyección” de los sentimientos de vergüenza o culpa, la aceptación del dolor y las limitaciones, y finalizan con el paso de la sumisión a la autoafirmación asertiva. De esta parte, tengo una especial predilección por un pequeño apartado en el que se señala algunas formas para contrarrestar las estrategias manipuladoras en la comunicación mediante preguntas que re-conectan el lenguaje con la experiencia real (pág. 207). En la misma línea, el resto de estrategias constituyen una impagable ayuda para salir del pozo y afrontar con perspectivas de éxito la situación de acoso.

“Buscar y saber quién y qué, en medio del infierno, no es infierno, y hacer que dure, y dejarle espacio” Esta cita de Italo Calvino admite muchas lecturas, siempre sutiles, frente a la adversidad. Y tanto podría ser una admonición estoica como epicúrea. Y como guía la incluyo. En todo caso, enfatiza algo esencial para el correcto afrontamiento del acoso, el control. Encerrar en el cuarto del olvido a esos tristes y feroces lobos (con los débiles e indefensos) pasa y empieza por el desapasionamiento y el control emocional. Como señala el autor, hay que comenzar dejando lejos la ira y el odio, malos consejeros siempre, y peores compañeros de viaje. Hay que abordar el

problema como una partida de ajedrez, desapasionadamente, no prestando ninguna atención al contrincante, porque además de no merecerla es lo que busca, sino a las piezas, y disfrutar de ella como si en una tarde de primavera la jugásemos rodeados de nuestros amigos en plaza pública.

Otro de los hallazgos que me ha resultado especialmente grato es poder confirmar, una vez más, el convencimiento que desde niño he tenido de que entre la seriedad absoluta y la idiotez no existe frontera. Y es que la carencia de humor es tan notoria en el verdugo como útil su presencia en la víctima. Según lo leído, y la experiencia, los hostigadores son personas tan deshabitadas de cualquier sentido del humor como una casa sin techumbre en mitad de los hielos del invierno. Personas, además, extrañas y dolidas con el sentimiento festivo y la alegría ajena, hasta el punto de tener vocación de corona fúnebre, fusta de caballo o soga de ahorcado. Nada peor para ellos que la felicidad de los demás y si es con risas e inteligencia, peor aún. El humor y la alegría es una condena para el verdugo, pero es la esperanza y la salvación de la víctima. Quien sabe reírse de sí mismo y de las circunstancias tiene ganado el cielo. Permítaseme la licencia de retrotraerme al París de hace dos siglos y pico, y a una clase social difunta para ilustrar, con la inexcusable ayuda del terror jacobino, cómo hasta en los peores momentos el humor marca la diferencia. Es tanto el trajín de cabezas, cuerpos y cestos empapados en sangre que bajan del cadalso, que la madera ha tomado un color rojizo y está toda como embadurnada. El reo que sube en ese momento resbala, y mientras se levanta, comenta con sorna: dicen que esto trae mala suerte. Buen ejemplo, elegancia y humor hasta el final. Lejos de la conducta agresiva, falta de respeto, de educación y de control, que con harta frecuencia muestran los acosadores.

A estas alturas ya es manifiesta, por lo dicho, la buena opinión y estima en que tengo al libro del profesor Piñuel y Zabala. Quiero redondear el juicio, añadiendo cuatro ámbitos a los que afecta de forma muy directa, y les interesa, lo que en él se dice.

1. El ámbito clínico. Desde el punto de vista diagnóstico, es interesante conocer la sintomatología que más frecuentemente se produce como consecuencia de una situación de acoso psicológico en el trabajo, para evitar en lo posible confundir el síntoma con la causa y realizar diagnósticos erróneos basados en las características personales de la víctima. Añadiendo, de forma involuntaria, una cruz más a su calvario. Desde el punto de vista del tratamiento, la correcta definición, análisis y comprensión de la situación de acoso permitirá la identificación de la causa última de los problemas del cliente, y la correcta planificación de los recursos terapéuticos.

2. El ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones. El libro está escrito de preferencia desde un punto de vista clínico, el que se proponga como una guía práctica de autoayuda así lo exige. No por ello deja de contextualizar el problema y las soluciones en el ámbito organizacional y de trabajo en el que se produce. A los psicólogos sociales, y afines, quizá les sepa a poco, pero, como decimos, el enfoque es otro.

3. El ámbito empresarial. Al margen de cualquier consideración moral o ética, permitir, o volver la cara, ante situaciones de acoso laboral, o promocionar a puestos directivos a personas con las características psicopatológicas brevemente reseñadas aquí, supone para la empresa (y otras organizaciones) una apuesta segura por el deterioro y enterramiento de su fuerza laboral, lo que sin lugar a dudas no hará que aumente la cuenta de resultados. Desde el punto de vista económico el acoso psicológico en el trabajo puede que no sea ni moral ni inmoral, pero no es rentable, de hecho es muy caro, y no está de más señalarlo.

4. El ámbito del *management* (habilidad para la dirección de personas). Las organizaciones que permiten, o fomentan, entre sus directivos un estilo de mando

caracterizado por el control, la autoridad, y la obediencia, constituyen entornos laborales privilegiados para enmascarar situaciones de acoso, donde los verdugos camparán a sus anchas, y conviene saber que puede pasar, y que pasa. Blanco me pongo, imaginando a alguno de estos individuos al mando de un cuartel. O en un aula.

Unas últimas palabras.

Es sintomático que ninguna de las cartas que el autor escribe (al superviviente, al acosado, al representante parlamentario, al empresario empleador) esté dirigida al acosador. Y es que no serviría de nada. Una vez más, la experiencia enseña que intentar razonar con determinadas personas es como hacer cosquillas a un rinoceronte. Incólumes e intoxicados en su peculiar visión del mundo resistirán cualquier envite racional. Y el autor, y quienes los padecen, y los especialistas en psicopatología, lo saben.

El profesor Piñuel, y la experiencia, permiten un análisis implacable y certero de la realidad del maltrato psicológico en el trabajo y del acosador, persona que puede considerarse un miserable desde el punto de vista moral, un mediocre desde el punto de vista intelectual, un enfermo desde el punto de vista mental, y una rémora desde el punto de vista organizacional. Y para que no tiemble el pulso a la hora de desenmascarar a estos individuos, conviene tener presente el dicho del Talmud:

El hombre bueno con los hombres injustos
acaba siendo injusto con los hombres buenos.

La vida sigue. El sol se aploma, entre rojo y anaranjado, por el arco de la ventana.

Referencias

- Anderson, M.C. y Green, C. (2001). Suppressing unwanted memories by executive control. *Nature*, 410, 366-369.
- Conway, M.A. (2001). Cognitive neuroscience: repression revisited. *Nature*, 410, 319-320.
- Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological Review*, 9(3), 319-340.
- Higgins, E.T. (1996). The “self digest”: self knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1062-1083.

Ángel M. Fidalgo Aliste
Universidad de Oviedo