

# El coaching como recurso frente al acoso moral en el trabajo

Por Juan Carlos Jiménez Remedios

El Mobbing o acoso moral puede definirse como «todo comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el interesado es objeto de acoso y ataques sistemáticos, con el objetivo de hacerle el vacío. Se materializa en diversos procedimientos insidiosos de destrucción, reiterativos de jefe a subordinado o subordinada a quienes se trata de aislar y descalificar, utilizando la rumorología, la tergiversación y el hacer el vacío, hasta provocar el cambio de puesto o el despido, acompañado de, en ocasiones, graves alteraciones psicopatológicas.

Sorprenden algunas estadísticas recientemente publicadas que apunta al 'mobbing', como causa directa o indirecta del 15% de los suicidios en España, o incluso los datos del 'Informe Cisneros' del departamentote Organización Y Recursos Humanos de la Universidad de Alcalá, que viene estudiándolo desde hace tres años y sitúa su incidencia en nuestro país, en tasas cercanas al 11% de la población activa.

¿Alarmismo? ¿Distorsión por influencia de otras variables? ¿Realidad encubierta porque hacerla aflorar, no favorece casi nunca a ninguno de los agentes que la instan o la consienten?

En cualquier caso, se trata de una clara disfunción que probablemente siempre haya existido, y a la que hasta hace relativamente poco, no se le prestaba demasiada atención o se difuminaba entre otras contingencias de la relación laboral pero que hoy, al albur de los más vigentes modelos de Relaciones Humanas en la empresa tiene un indudable peso específico, por su repercusión sobre la salud de los sistemas organizativos y de las personas que los integran.

Existen diversos grados de mobbing según sea la virulencia que toma, pero, lo que es cierto es que sea cual sea su intensidad, el acoso moral en el trabajo, como mínimo y aún en sus estadios más preliminares, ataca directamente en su línea de flotación al ánimo de la persona, la desestabiliza y desorienta y llega a reducir a la mínima expresión el aprovechamiento de sus mejores cualidades, mermando su capacidad de aportar valor a la organización ante la crisis de motivación o dispersión de energías que desencadena.

Por otra parte, y aunque se han hecho algunos avances en la línea de su abordaje desde una perspectiva jurídico laboral, ésta solo es viable cuando ya el mal está hecho, y se han consumado los daños a veces irreparables sobre la salud de la persona. Persisten además vacíos legales en los que fundamentar su defensa y, con frecuencia, la falta de una definición clara en cada organización sobre lo que se considera o no se considera mobbing y un escaso conocimiento sobre su alcance y orígenes, lo convierten en objeto de utilizaciones interesadas, que vienen a añadir confusión y dificultad para su tratamiento en el marco de un contencioso.

No es infrecuente que en la práctica del coaching detectemos a profesionales que se mueven en un entorno de riesgo ya sea como víctimas o como acosadores o que incluso el coachee esté abiertamente expuesto sin ser consciente de ello a una amenaza latente de esta naturaleza.

Prácticamente todos los expertos en mobbing, coinciden en señalar que la única estrategia realmente viable para contrarrestarlo es su prevención. Esto implica que organizativamente se tomen las medidas oportunas para identificarlo y paliarlo en lo posible: por ejemplo la creación de protocolos anti-mobbing, la inclusión de éste en los mapas de riesgo psicosocial dentro de los programas de prevención de la salud laboral de cada empresa, o la intervención sobre la cultura y los estilos de gestión propios de cada modelo de organización.

En este sentido y desde una estrategia de anticipación, un programa de coaching, ya sea individual, o institucional, contiene la apreciable cualidad de constituirse en herramienta preventiva del mobbing, al poder incidir sobre la potencialidad tanto de las personas como en su caso de los equipos de trabajo.

Un programa de coaching para todo un comité de dirección, por ejemplo puede ayudar a trabajar las variables originarias del mobbing que tengan su origen en los estilos de liderazgo predominantes. De la misma manera un programa de coaching para los equipos de mandos medios, junto a notables aportaciones al desarrollo de nuevas actitudes profesionales, puede igualmente delimitar y hacer emerger posturas saludables para la vida anímica de los equipos.

Sin embargo, estas estrategias de prevención del acoso moral, que pivotan más en la esfera organizativa que en la individual, con ser altamente recomendables no deberían excluir una actitud proactiva por parte de las personas, ya sea cuando van a iniciar su andadura en una organización o cuando se encuentran asentadas profesionalmente en ella, para tomar por sí mismas las riendas y detectar, modular y contrarrestar en caso necesario el mobbing en sus entornos, protegiéndose así de convertirse en cooperantes o lo que es peor, en víctimas de esta patología organizativa.

El coaching individual ya sea en su modalidad Ejecutiva o el Life coaching, ayudan al coachee a conocer mejor la organización, prevenir sus reacciones y planificar las estrategias de interacción social. Le proporcionan orientación y soporte para gestionar mejor sus recursos emocionales ante situaciones nuevas, que siempre constituyen una fuente potencial de tensiones. Le dan la oportunidad de conocerse mejor a sí mismo y por lo tanto generar la confianza necesaria para caminar con pasos más seguros, ganando asertividad y potenciando la autoestima cuando es necesario.

También le permiten disponer de la posibilidad de contrastar y evaluar con la ayuda especializada de su coach sus posibilidades y diversas alternativas en juego cuando se producen situaciones de presión anómala por parte de otros agentes de su entorno.

Pero, sobre todo, llegado el caso de una situación crítica, le ayudan a discernir la frecuentemente difusa frontera entre la competitividad profesional alentada por el propio sistema y las estrategias deliberadamente hostiles, que subyacen tras las actitudes de los agentes activos o testigos mudos del mobbing, facilitándole pautas de comportamiento que le permitan aislar con fortaleza las variables más amenazadoras.

Enfrentarse de primeras a una situación de acoso moral en el trabajo, sin protección alguna y con la ayuda, únicamente, de la soledad desconcertante en la que suele verse la víctima es, con toda seguridad, la peor de las alternativas. Pero si a ello le añadimos, que resulta muy difícil para la persona acosada tomar conciencia de su situación y que, cuando intenta reaccionar, suele ser ya demasiado tarde, no tenemos más remedio que sumarnos a la necesidad de contar, desde antes, incluso de apreciarse síntoma alguno, con herramientas y recursos de soporte psicosocial que, como el coaching, ayuden a poner el foco sobre la mejora efectiva de las relaciones entre las personas y sus contextos profesionales. Y ello partiendo de planes de acción individualizados y ajustados a cada situación singular.

Al final, el secreto de la ayuda que proporciona el coach en estas situaciones, suele residir en aportar desde fuera ese indispensable apoyo a la persona potencialmente amenazada, para que sepa ir deshaciendo por sí misma, mientras sea posible, esa especie de nudo gordiano que se forma en el tejido de algunas empresas o departamentos, provocado por las descompensaciones emocionales que pueden derivarse del poder. O del miedo a perderlo.