

Hostigamiento psicológico, mobbing entre docentes

Miguel Ángel Hernández-Concepción

I.E.S. "Bembézar". Azuaga

RESUMEN

Conscientes de las continuas referencias socio-culturales a la agresividad como conducta sociópata o antisocial, surgió en nosotros la idea inicial de reactualizar el debate sobre la naturaleza de la agresividad humana y, más concretamente, la agresividad en el adolescente. Más tarde se contempló la posibilidad de ampliar el objeto de estudio hacia un tema más general que denominamos desde ahora DISFUNCIONALIDAD DE LA CONVIVENCIA.¹ Fue entonces cuando decidimos contextualizar nuestra investigación en el medio escolar donde trabajamos, día a día, siendo testigos de cuantiosos conflictos de convivencia que afectan no sólo a los Componentes de la Organización de los Centros sino también a la Dinámica Organizativa de los mismos. La conflictividad se traduce en la mayoría de los casos en agresividad interpersonal y ausencia de habilidades sociales y comunicativas (tanto en el alumnado como en el profesorado) que posibiliten la resolución democrática y cooperativa de los problemas, por otro lado inevitables, en cualquier entorno social de convivencia donde no se incluyen programas educativos de prevención, diagnóstico y actuación Vg. SAVE-Universidad de Sevilla.²

El trabajo que proponemos bajo el título de HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO. MOBBING ENTRE DOCENTES se estructura de la siguiente forma:

- 1.- Revisión y definición del concepto **mobbing**.
- 2.- Fases de desarrollo del fenómeno de hostigamiento psicológico en Centros Educativos.
- 3.- Conductas y comportamientos de los agentes del mobbing.
- 4.- Aproximación etiológica del mobbing escolar.
- 5.- Breve apunte hacia la resolución del conflicto. **Programa de Convivencia Cooperativa en Centros Escolares**.
- 6.- NOTAS.

¹ M.A. HDEZ-CONCEPCIÓN: *Disfuncionalidad de la Convivencia en Centros Escolares*, Proyecto Europeo de Innovación Educativa, en prensa.

² R. ORTEGA: *Programa Anti-Violencia Escolar*, Universidad de Sevilla, Facultad de Psicología.

REVISIÓN Y DEFINICIÓN

El término anglosajón “**mobbing**” se acuña en EEUU para referirse al hostigamiento psicológico que reciben ciertos empleados en las empresas o compañías públicas o privadas. Es aplicable a cualquier ámbito de trabajo (en palabras de Leymann)³ donde existen personas con expectativas o inquietudes laborales no similares a las de otros colegas o jefes con quienes comparten día a día un mismo espacio físico de trabajo (oficina, despacho, fábrica, taller, etc.) en el que éstos practican sobre aquéllas un acoso moral o crucifixión.

Si trasladamos el fenómeno disfuncional de convivencia socio-laboral al medio escolar, encontramos dos tipos frecuentes de acoso moral, de una parte el que practican a menudo los alumnos sobre los profesores (mobbing vertical ascendente), y de otra el que vienen practicando algunos profesores sobre otros del mismo Centro de Enseñanza (mobbing horizontal). Más aún, existen Equipos Directivos que aplican esta táctica sobre aquellos profesores que llevan a cabo una crítica constructiva de la función directiva (mobbing vertical descendente). La existencia de cierto vacío jurídico al respecto y la inhibición de aquéllos que son víctimas de tal acoso hace que esta patología de la convivencia no se evidencie o denuncie ante la Administración, entre otras cosas por el sentimiento de culpa que invade a los que son víctimas y por la dificultad, a veces, de probar los hechos.

En la vida real de algunos colegios o institutos, aquellos profesores que padecen este tipo persecución no pueden elegir. Sus verdugos –compañeros que actúan como grupo organizado o clan (frecuentemente con denominaciones a modo de siglas del tipo GA, GM, etc.) en torno a un líder que en algunos casos puede ser el Director o el Jefe de Estudios del propio Centro– deciden por él o por ella. En países tales como Noruega, Suecia, Dinamarca, etc. (países nórdicos) existen estadísticas fiables de este fenómeno. En España sólo asoma la punta del iceberg, pero tras la publicación de nuestro artículo “Perversión en los institutos”⁴ hemos podido constatar, por las respuestas recibidas, que son muchos los profesores españoles de Cáceres, Badajoz, Madrid, Asturias, La Coruña, Valencia, etc. acosados laboralmente en sus Centros de trabajo.

FASES DE DESARROLLO DEL FENÓMENO

Seguidamente trataremos de explicar las fases de desarrollo de este fenómeno de coacción, de **psicoterror laboral** en palabras de los profesores que sufren de ello. Proponemos las siguientes etapas en la evolución de este conflicto escolar:

A.- Fase de conflicto. El profesor víctima genera odios, envidias o simplemente constituye una amenaza intelectual porque sus objetivos o expectativas profesionales no coinciden con los

³ J. LEYMMAN: *Mobbing's Encyclopedia*, (w.w.w.leymann.com).

⁴ M.A. HDEZ-CONCEPCIÓN: “Perversión en los institutos”, *Escuela Española*, 15 de febrero de 2001.

del grupo dominante (y no nos referimos a la totalidad del claustro de profesores sino a 5 ó 6 personas que funcionan al margen del resto del profesorado por mantener una relación de camaradería con el Jefe de Estudios o, en su defecto, con el Director del Centro). En otras ocasiones el conflicto se genera por problemas interpersonales –los comportamientos, actitudes, formas de relación y estilo de vida del profesor-víctima no coinciden tampoco con los del grupo en cuestión– lo que origina en palabras del grupo dominante “mal rollo.” La existencia de conflictos es inevitable en Teoría de la Convivencia, sin embargo el asunto puede acabar resolviéndose u olvidándose pero hay gente muy hábil en traer al presente afrentas pasadas y convertir la disputa en algo crónico.

B.- Fase de estigmatización. Una de las partes (la hostigadora) comienza la cruzada contra la otra. Lo que en origen pudo ser un conflicto entre dos profesores es fácil que se convierta en una campaña de hostigamiento de varios profesores contra uno. El profesor-víctima empieza a ser una amenaza o un incordio para los verdugos, que dirigen sus baterías contra aquél o aquella. Esta fase se prolonga a la evitación o negación de la realidad por parte de los cargos directivos (más fácilmente cuando éstos están implicados) o por parte del resto del profesorado no participante en el hostigamiento (aunque son espectadores de lo que está sucediendo). La dificultad de probar el acoso cuando no existen pruebas palpables del tipo: grabaciones de video, grabaciones de magnetofón, fotografías, cartas, telegramas, llamadas telefónicas grabadas, caricaturas ridiculizantes, panfletos o carteles difamatorios e intimidatorios, etc. y las carencias del sistema judicial hacen el resto para que el profesor hostigado se sienta “desarropado” o “desarraigado” en su ámbito de trabajo.

C.- Fase de intervención. Dado que el profesor se ve solo ante el problema y bloqueado por miedos sin fundamento, sentimiento de culpa y preocupaciones diversas, encamina la resolución positiva del conflicto solicitando al Servicio Médico bajas sucesivas a fin de apartarse, al menos durante un tiempo, del foco de infección. Esta fase de intervención puede darse no el primer año de conflicto sino el segundo, cuando el profesor no está dispuesto a soportar la misma situación que afecta directamente a su intervención docente con el alumnado.

D.- Fase de marginación o exclusión. Se trata de una marginación o exclusión de la vida laboral. El profesor compatibiliza su trabajo con largas temporadas de baja. En esta situación, la persona convive con diversas patologías de carácter psíquico: trastornos de ansiedad, depresiones exógenas, cuadros de angustia, etc. como consecuencia de sus experiencias de psicoterror en el centro (léase como riesgo laboral sin determinar).

CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS

Una vez que hemos analizado las fases por las que atraviesa este fenómeno de disfuncionalidad de la convivencia relacionado con la Estructura Organizativa del Centro, y más concretamente, con el contexto socio-cultural y el microclima de trabajo, pasamos revista a las conductas desafiantes con que se definen y detectan estos grupos de hostigadores profesionales:

1.- El profesor-víctima sufre continuos ataques con medidas de **organización del trabajo**. Por ejemplo, el superior –director o jefe de estudios– restringe al afectado las posibilidades de hablar o defender su postura cuando se debate un problema académico o de otro orden en los claustros o en las reuniones de la comisión pedagógica. También es posible que al profesor hostigado se le prive de la realización de cualquier tipo de actividad o se le oculten las herramientas necesarias para llevarla a cabo, por ejemplo al solicitar material audiovisual, fotocopias, llaves y otros enseres con los que va a desempeñar una determinada unidad didáctica en el aula.

2.- Estos grupos de hostigadores desarrollan también ataques a las relaciones sociales de la víctima (dentro y fuera del Centro si pueden) gracias al **aislamiento social**. Y no se trata simplemente de que rehusan la comunicación con el profesor a través de gestos y miradas intimidatorios, sino que son especialistas en manipular psicológicamente a otros profesores para que hagan lo mismo. Estos psicoterroristas laborales lo intentan también fuera del Centro para que la víctima sea ignorada por completo.

3.- La **vida privada** del profesor hostigado asimismo se ve afectada por ataques constantes. Son frecuentes las críticas permanentes a su forma o estilo de vida. Se desarrolla el terror telefónico con amenazas e insultos. El grupo dominante intenta siempre que la víctima parezca ridícula, estúpida e incluso se le da a entender que tiene problemas psicológicos. Como no tienen escrúpulos, también suelen mofarse de los defectos físicos o discapacidades e incluso de aspectos referidos a la personalidad de la víctima, imitando voces, gestos y otras cualidades de la persona acosada, no como una broma sino como burla o escarnio.

4.- El profesor hostigado tampoco tiene derecho a desarrollar sus **actitudes**, porque estos grupos realizan ataques contra las mismas. Así, pues, la víctima es criticada por sus creencias políticas, religiosas, sociales, culturales, etc. Estas personas hostigadoras no tienen límite, intentan acabar con toda la reputación profesional del profesor hostigado (si pueden claro está) sobre todo porque el docente acosado suele ser un perfeccionista en su trabajo y no un vago o un “pasota”.

5.- Las **agresiones verbales** constituyen otro capítulo dentro de los ataques y conductas de estos acosadores. Los gritos, los insultos, las amenazas (expedientes disciplinarios, etc.) y las descalificaciones son las armas con las que revalorizan sus inseguridades y complejos, además de poner de manifiesto una conducta agresiva aprendida. Otra táctica que emplean, sobre todo si se hace uso abusivo del cargo (dirección o jefatura), es aquella que consiste en acusar al profesor hostigado en público (reuniones con profesores, reuniones con padres, reuniones con alumnos, etc) aprovechando la ausencia de la víctima que no puede ejercer su derecho a una justa defensa. Aunque en menor medida, por su escasa efectividad, suelen criticar o menospreciar el trabajo del docente (que suele ser intachable) en presencia de compañeros que desconocen la situación real por ser recién llegados al Centro.

6.- Por último, destacamos el **uso del rumor y deformación de la información** por parte de estos grupos organizados con el fin de hablar mal de la víctima y difundir propaganda negativa

sobre ella, sea cierta o no la información que aportan. Lo importante para estos verdugos psicológicos es minar todos los ángulos vitales del profesor hostigado. No debe olvidarse que los hostigadores suelen considerarse hombres o mujeres fuertes, atractivos/as y exitosos/as socialmente, lo que contribuye a su aparente triunfo con respecto a la víctima la cual destaca por otros valores tales como la buena educación, sensibilidad, tolerancia, interés cultural y pedagógico, etc. En todo caso, el efecto social que estos rumores desencadenan en el medio no es deseable, y menos aún, cuando esto se produce en el Centro Educativo.

ETIOLOGÍA

Hasta este punto habríamos descrito, grosso modo, la manera de identificar o comprobar la presencia de este tipo de conflictos en los Centros Educativos. Si bien es verdad que ordenar y explicar las **causas** del fenómeno resulta más complejo, nosotros aquí intentaremos dar respuesta (sin agotar posibilidades dado que aún seguimos recabando información de los testimonios de los profesores afectados) a dos cuestiones iniciales relevantes para entender la etiología de esta disfuncionalidad de la Convivencia Escolar, a saber:

- ¿Por qué tiene lugar este tipo de conducta en los propios Centros Educativos?
- **¿Por qué los hostigadores desarrollan y alimentan este tipo de conducta?**

Está comprobado que un conflicto de esta índole se relaciona directamente con la Calidad de Organización y Gestión de los Equipos Directivos que operan en los diferentes Centros Educativos. De la profesionalidad o disfuncionalidad de los cargos directivos (en prensa “Equipos Directivos: ¿dirección o disfunción?”)⁵ depende el hecho de que en un determinado Centro se fomente un microclima de trabajo o ambiente laboral de confianza y solidaridad así como el desarrollo de actitudes cívico-sociales en el alumnado y en el profesorado. De lo anterior se seguiría la presencia de mecanismos de seguimiento, evaluación y coevaluación de los comportamientos individuales y colectivos que tienen lugar en los colegios e institutos. Este tipo de trabajo cooperativo en equipo es la base de un desarrollo óptimo de la Gestión de los Centros que no vamos a tratar en esta ocasión.

Así, pues, estamos defendiendo la siguiente teoría: ***el hostigamiento psicológico puede desarrollarse y alimentarse con más facilidad cuando el contexto socio-cultural del Centro y la Gestión del mismo son disfuncionales, es decir cuando existen pautas de relación y comunicación deficitarias sea cual fuere la causa de ello.*** De forma que el “mobbing” detectado y consentido en un Centro refleja deficiencias iniciales en la Gestión de los siguientes sectores: Actuación y Funciones de la Dirección (calidad directiva) y Beneficiarios (calidad del clima social). Habría mucho que hablar asimismo sobre la Calidad de la Organización, la Calidad Pedagógica y Curricular y de la Eficacia y Rendimiento finales.

⁵ M.A. HDEZ-CONCEPCIÓN: “Equipos Directivos: ¿función o disfunción?”, *Escuela Española*, en prensa.

En otro orden de cosas, si tuviésemos que explicar brevemente la razón o el origen de la conducta agresiva que venimos describiendo, no lo haríamos desde las distintas inferencias extraídas por muchos investigadores en cuanto a las bases neurológicas del instinto y la agresión (genéticamente determinados), esto es desde la posibilidad de que exista algo en la estructura del cerebro humano capaz de explicar ésta o cualquier otra conducta agresiva que el hombre o la mujer desarrolla en el ámbito de la convivencia. En detrimento del planteamiento anterior (sin negarlo en su totalidad) nos inclinamos por una teoría relacionada con el **contexto social** donde se desarrolla globalmente el ser humano y que resulta de vital importancia a la hora de determinar una ulterior conducta agresiva sea del tipo que sea. Así, pues, *unas condiciones apropiadas de trabajo (o de estudio), de desarrollo personal, de expresión y comunicación pueden tener un efecto marcado a la hora de modificar tendencias agresivas e incluso pueden impedir la expresión de esas tendencias tanto en el alumnado como en el profesorado.* Así, pues, resulta sencillo colegir que los hostigadores psicológicos a los que nos venimos refiriendo se localizan frecuentemente en un contexto socio-laboral no adecuado (que analizamos detalladamente en nuestro trabajo) lo que contribuye a su respuesta o estilo de comunicación en lo que se denomina su **territorio**. Vamos a resaltar únicamente, por falta de espacio, algunas de las causas primordiales por las que actúa el hostigador laboral, nos referiremos en primer lugar al **instinto de territorio**.

El instinto de territorio que opera en estos casos podría definirse como un impulso inherente a conquistar y defender un territorio exclusivo (léase en este caso centro educativo, dirección, departamento, etc.). En este afán de conquista y defensa juega un papel muy importante la agresión intergrupala. Por lo anterior cobra sentido el hecho de que el hostigado (muchas veces intruso para los que operan con el mobbing), en cierto sentido, transgrede el **imperativo territorial** y por ello se convierte en la diana perfecta de los agresores psíquicos (en palabras de otros “psicoterroristas laborales”).

Además de la conducta territorial, aquéllos que ejercen el mobbing se identifican por ciertas cualidades individuales a saber, el papel de liderazgo que ejercen para una supuesta defensa de los intereses del grupo ante la presencia e interferencia del profesor hostigado que se siente como amenaza y el propio aspecto físico del hostigador u hostigadores es a menudo útil para asegurar el resultado deseado sin necesidad del enfrentamiento (colores oscuros, prendas provocativas, etc...), se hacen notar mediante su fortaleza corporal que sirve para enviar el mensaje de mantener la distancia debida. Esto puede hacerse también mediante el despliegue verbal no asertivo o mediante el despliegue visual a base de miradas y gestos intimidatorios.

¿Qué posibilidades existen para controlar esta agresividad intergrupala? No es fácil resumir aquí lo que constituye otro capítulo de nuestra investigación. Queremos resaltar que las técnicas basadas en la redirección de la agresividad tales como la competitividad, el combate, la expresión de fuerza, etc. (drenaje de las tensiones agresivas según Storr y Lorenz) no son eficaces cuando se trata de solucionar el problema. Creemos firmemente que la línea resolutoria de este conflicto de convivencia requiere cambios socio-culturales y comunicativos en el ámbito de trabajo para eliminar o reducir el mobbing de la escena laboral porque, en definitiva, son las condiciones de trabajo las que influyen en el desarrollo o no de ésta y otras conductas agresivas. La agresividad de los hostigadores no es espontánea, sino que antes de poder activarse necesita de algún estímulo externo que es el que nosotros estamos investigando de forma cuidadosa y detallada.

RESOLUCIÓN

Así, pues, para la mejora de este conflicto de convivencia estamos elaborando un programa de intervención y seguimiento denominado Programa de Convivencia Cooperativa en Centros Escolares basado en cuatro pilares fundamentales: el *respeto hacia el individuo*, el grado de *integración social y laboral* en el Centro y el concepto de *seguridad personal* que trasciende todas las formas de dirección, todos los intereses o conflictos triviales y el manejo de *pautas adecuadas de comunicación*. Este trabajo se enmarca en un Proyecto Europeo de Anti-Violencia en la Comunidad Escolar que muy pronto tendrán ocasión de examinar.

“Aquello que suministre la solución a los problemas de la agresividad humana será la restauración de esa humanidad que todos los humanos poseen en potencia y a través de la cual aprendemos a convivir”.