

CURSO CGT SOBRE ACOSO LABORAL

Dentro de los riesgos laborales comienzan a tenerse en cuenta los llamados riesgos psicosociales que fundamentalmente son tres: el estrés laboral, el burnout o síndrome del quemado por el trabajo y el mobbing o acoso laboral.

Hoy vamos a ocuparnos del acoso laboral, centrándonos en cuatro puntos:

Que es, como afecta al acosado, porque se produce y como combatirlo.

Existen muchas definiciones de lo que es el mobbing o acoso moral en el trabajo, cada una de ellas subraya los aspectos que su autor considera más relevantes. Esto tiene ventajas e inconvenientes.

Las ventajas son aumentar la conciencia social sobre el Mobbing y señalar muchos aspectos de este que en su inicio no estaban contemplados.

Los inconvenientes son crear cierta confusión y hacer definiciones poco operativas.

Por ejemplo, en el terreno jurídico conviene ir a definiciones del acoso laboral como un hecho lo más objetivable posible, conviene en ese sentido, huir de conceptos como los de intencionalidad, que refieren a circunstancias que aun siendo ciertas son difícilmente demostrables, y resaltar otros aspectos como las consecuencias, que si se pueden demostrar con informes periciales y bajas médicas documentadas. Además tengamos también en cuenta que cuanto más extensa sea una definición en cuanto a características del hecho a definir, detalles, etc. mas restringidos serán los hechos que se adecuen a ella.

Por otra parte lo que es operativo en el ámbito jurídico no lo es tanto en el terreno psicológico donde si interesan definiciones ricas en detalles, matices etc., que arrojan luz sobre un hecho y facilitan las estrategias terapéuticas.

A continuación algunas definiciones desde distintos ámbitos:

Diccionario de la RAE: *Práctica ejercida en las relaciones personales, especialmente en el ámbito laboral, consistente en un trato vejatorio y descalificador hacia una persona, con el fin de desestabilizarla psíquicamente.*

Magistrado R. Gimeno Lahoz: *Presión laboral tendenciosa encaminada a la autoeliminación de la víctima.*

Marina Parés Soliva, Presidenta del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing: *El acoso moral en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descredito y la rumorología, con la finalidad de encubrir un fraude. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima estigmatizada no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la*

pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde.

Heinz Leymann (1996): *“el encadenamiento en un periodo de tiempo de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas, por una o varias personas, hacia una tercera”*

El **acoso psicológico** o **acoso moral** es el «trato vejatorio y descalificador hacia una persona, con el fin de desestabilizarla psíquicamente».

El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...

El **acoso psicológico** o **acoso moral** es, el «trato vejatorio y descalificador hacia una persona, con el fin de desestabilizarla psíquicamente».

El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella...

El acoso es un **proceso** de destrucción de una persona cometido por otra u otras. Se compone de una serie de actuaciones hostiles que tomadas de forma aislada podrían parecer anodinas pero cuya repetición constante tiene efectos muy perniciosos en el acosado. Se realiza de forma sutil mediante amenazas larvadas y acciones disimuladas, con las que se merma la fuerza moral de la persona acosada sin que se perciban signos externos de maltrato

- Con el mobbing lo que se pretende es hacer pasar al acosado por incompetente, improductivo o problemático y, de paso, no poder ser acusados de nada, debido a lo difícil que resultan de demostrar las agresiones de tipo psicológico.
- Su definición correcta implica establecer y objetivar el carácter real y fehaciente de una serie de comportamientos que, a pesar de que son habitualmente negados por quienes los practican, se pueden establecer o acreditar externamente por testigos, registros, grabaciones o documentos.
- Tales indicadores objetivables muestran que el *mobbing* no se encuentra tan solo en una especie de mente paranoide o autorreferencial de las víctimas, sino que las conductas de hostigamiento que lo originan existen en la realidad, incluso fuera del espacio laboral, trascendiendo a la familia, el hogar y los círculos sociales que frecuenta la persona.

Tipos de acoso

Se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima.

Se distingue entre *mobbing* horizontal y *mobbing* vertical. En el primer caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros, mientras que en el segundo caso el acosador y el acosado están en diferente nivel jerárquico o rango profesional. Dentro de este segundo caso puede darse un *mobbing* ascendente (la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores) o descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador).

HORIZONTAL:

En este tipo de *mobbing* un **grupo de trabajadores que** están en un mismo nivel jerárquico se constituye como un individuo y actúa como un bloque con el fin de conseguir un único objetivo: machacar al acosado

El ataque se puede dar por **problemas personales** o bien, porque la persona acosada sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento aceptadas por el resto del grupo ya sean estas tácitas o explícitas.

También tiene lugar este comportamiento contra personas física o psíquicamente **débiles** o distintas.

El *mobbing* horizontal ocurre según Leymann (1996) en el 44% del *mobbing*, para Piñuel y Zabala (2001) en el 42% y para el informe Randstad (2003) en el 20%.

VERTICAL ASCENDENTE:

Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.

Generalmente ocurre cuando se incorpora a la empresa un directivo nuevo o cuando un empleado de la organización asciende y se le otorga la capacidad de **organizar y dirigir** a sus **antiguos compañeros**. Suele suceder porque otro trabajador deseaba obtener ese puesto y no lo ha conseguido.

Es el tipo de acoso laboral menos frecuente, y ocurre según Leymann (1996) en el 9% de los casos de *mobbing*, para Piñuel y Zabala (2001) en el 2,5% y para el informe Randstad (2003) en el 5%.

VERTICAL DESCENDENTE

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.

Es el tipo de *mobbing* más frecuente: Leymann (1996) lo cifraba en el 47% del *mobbing* Piñuel y Zabala (2001) en el 43% y el informe Randstad (2003) en un 75%.

Este tipo de acoso, que tiene consecuencias muy graves para la salud, puede dividirse a su vez en:

Acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro)

Acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido)

Acoso disciplinario (Eliminar un trabajador que "no entra en el molde" y aterrorizar los testigos)

Acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal). El acoso de gestión u organizativo que puede tener varios objetivos Aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo, con cada vez menos personal.

Como se realiza

Con ataques personales a la víctima

Dando a entender que tiene problemas psicológicos.

Con ridiculizaciones, burlas, remedando sus gestos o su voz.

Con comentarios denigrantes.

Con críticas permanentes a su trabajo y a su persona.

Tratándola como si no existiese, no dirigiéndole la palabra.

Con descalificaciones tanto personales como a su trabajo. Evaluando su trabajo de forma sesgada y evitando el reconocimiento si consigue concluir la tarea con éxito.

Con gritos, insultos, amenazas verbales...

Atacando a la víctima con medidas organizativas y administrativas:

Asignándole trabajos o tareas por debajo de su capacitación profesional.

Relegándola a lugares de trabajo denigrantes.

Sobrecargándola de trabajo o no asignándole ninguna tarea.

Con medidas económicas, sanciones injustas, retirándole los "pluses", etc.

Restringiéndole la posibilidad de comunicarse con los compañeros.

No dotándole los medios necesarios para realizar su trabajo.

Existen listados exhaustivos de todas las conductas que se consideran constitutivas de acoso

Los principales son:

- El inventario de acoso laboral de Leymann
- Las 42 claves de acoso laboral de I. Piñuel
- La ley 1010 de 2006 de conductas de acoso

El inventario de acoso laboral de Leymann. Es el más exhaustivo. La versión modificada por J. L. González de Rivera, el LIPT-60, consta de 60 ítems de conductas descritas muy minuciosamente. Tiene también la ventaja de hacer una gradación de la frecuencia con que se da cada conducta y finalmente unos parámetros que nos indican la intensidad del acoso.

Se utiliza sobre todo para fundamentar los informes periciales.

Las 42 claves de acoso laboral de I. Piñuel Algo menos exhaustiva que el inventario de Leymann describe las conductas de acoso mas frecuentes y se puede autoadministrar.

Es muy útil para que el acosado pueda identificar la situación de acoso y para poner de relieve y tener en cuenta algunas conductas de acoso que anteriormente no se habían considerado como tales.

La ley 1010 de 2006 de conductas de acoso Comienza mal. Hipoteca el hecho del acoso a que se realice en público.

“Se presumirá que hay acoso laboral si se acredita la ocurrencia repetida y pública de cualquiera de las siguientes conductas”.

Y continua un listado de 15 en muchas de las cuales se reitera la necesidad de que se produzcan ante testigos cuando todas sabemos que raramente el acosador es tan torpe como para hacerlo así.

Se trata una vez más de una ley trampa. Parece hecha mas con el fin de proteger al acosador que a la víctima

Conductas descritas en la ley 1010 de 2006 en las cuales se reitera la necesidad de que se cometa en público para ser consideradas de acoso.

- Los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo;
- Las injustificadas amenazas de despido expresadas en presencia de los compañeros de trabajo.

- Las múltiples denuncias disciplinarias de cualquiera de los sujetos activos del acoso, cuya temeridad quede demostrada por el resultado de los respectivos procesos disciplinarios.
- La descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo de las propuestas u opiniones de trabajo.
- Las burlas sobre la apariencia física o la forma de vestir, formuladas en público.
- La alusión pública a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona.

No solo existe esta disparidad respecto a las conductas constitutivas de acoso sino también en las condiciones que deben darse para que se pueda considerar que estamos ante una situación de mobbing, lo que representa una dificultad añadida a la hora de definir el acoso y por lo tanto de denunciarlo y llevarlo a los tribunales.

Por ejemplo, esta comúnmente aceptado que para ser considerado mobbing las conductas de acoso tienen que ser sistemáticas, es decir recurrentes y por lo tanto tener una periodicidad, lo que no está tan claro es la concreción de esa periodicidad porque cada caso presenta unas características distintas y cuanto más se concrete en pequeños detalles más casos de acoso que no cumplen exactamente esas características quedan excluidos de ser considerados como tales.

Por encima de una legítima disparidad de criterios leyes como esta nos hacen sospechar de una cierta connivencia de las instituciones con los acosadores y el acoso y si esta ley no nos bastara miremos despacio la definición de acoso laboral que hace la OMS.

Definición de acoso laboral que hace la OMS

1. Que no se trate de un suceso puntual y que al menos se prolongue seis meses.
2. Que sea frecuente y suceda, como mínimo, una vez a la semana.
3. Que exista una víctima concreta, es decir, que no sea simplemente una situación de mal ambiente laboral generalizado.
4. **Que el acoso perpetrado no sea consecuencia de la conducta de la víctima.**
5. **Que el acosado no muestre un trastorno de personalidad previo con historial de conflictividad.**

A mí esta forma de tratar el tema desde las instancias oficiales me hacen pensar en la similitud con cómo se está tratando el tema de la corrupción:

Adquiere niveles escandalosos

Hay que actuar. (No hacerlo cantaría demasiado)

Se decreta una ley (todos los casos deben ser juzgados en un plazo de 6 meses).

Ley imposible de cumplir

Resultado: sobreseimiento de las causas. Impunidad para los corruptos.

Con el acoso laboral lo mismo:

Solo será acoso si tu jefe te azota todas las semanas durante seis meses delante de testigos y sin que tú hayas hecho nada para merecerlo.

Fases del acoso

El *mobbing* no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta las fases más activas, donde se implican superiores y compañeros.

Desde Leymann se han venido considerando tradicionalmente cuatro fase del acoso:

Fase de conflicto

Fase de estigmatización o *mobbing*

Fase de intervención de la organización

Fase de expulsión o marginación

Posteriormente se han añadido dos fases más:

La fase de falsa seducción que precede a la de conflicto

Y la fase de recuperación que ocupa el último lugar y cierra el ciclo.

Hay que señalar que estas dos últimas no siempre se dan.

Fase de falsa seducción

En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Se presenta como una persona amable, simpática y bondadosa. La seducción va dirigida tanto a la víctima como al entorno, engaña a todos, de forma que:

Gana la confianza de la futura víctima para conseguir toda la información posible de su vida personal, sus cualidades, sus puntos débiles, etc.

Consigue adeptos con los que va conformando el grupo de secuaces que posteriormente serán testigos mudos y/o cómplices a la vez que priva a la víctima del apoyo de su popularidad, de su estatus entre los compañeros, del apoyo de estos.....

Fase de conflicto

Una mala resolución de algún conflicto de los que se dan habitualmente en cualquier empresa desencadena el hostigamiento y el acoso laboral propiamente dicho. Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan y en otras ocasiones el conflicto es creado artificialmente por el instigador como excusa para hostigar a la víctima.

Fase de estigmatización o *mobbing*

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del *mobbing* se instauran de forma permanente. El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización. En esta fase la violencia de los ataques va "in crescendo". Comienza con unos pequeños **ataques de prueba**, comprobando la respuesta del acosado. También se dedicará a ir dañando la imagen de la víctima delante de compañeros y superiores, tratando de justificar el acoso y de **conseguir cómplices**. Luego pasa a una confrontación abierta donde, tanto el acosador como su grupo de seguidores, comienzan a realizar **ataques sistemáticos y continuos** contra la víctima. Estas conductas, en ocasiones, trascienden el ámbito laboral e invaden la vida doméstica del acosado (llamadas telefónicas, ataques a sus propiedades etc.) Puede llegarse finalmente a desarrollar ataques con violencia física mayor.

Fase de intervención de la organización

Cuando la evolución del *mobbing* ha llegado a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución o cuando la víctima ha denunciado y los sindicatos han intervenido, alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal) interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con años de evolución), el conflicto se ha personalizado y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos.

Si la empresa dispone de protocolo contra el acoso (es obligatorio que se tenga) se activara este pero esto no servirá de gran ayuda ya que la evaluación

de la situación se hace por estamentos pertenecientes a la empresa y no por especialistas externos.

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PUEDE ACTUAR

Intentando solucionar el conflicto a través de la negociación se le generan alternativas al trabajador, se llega a un acuerdo para la resolución del problema, se permite un cambio de puesto; si fuera necesario, se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas y se establecen adecuados canales de comunicación formal.

Negando el fenómeno de acoso, trivializando las críticas que el acosador hace a la víctima o racionalizando el conflicto como una falta de madurez personal de los involucrados.

Implicándose en el conflicto tomando partido por el acosador.

En ninguno de los tres casos se acabara con el acoso. En el primero de ellos se hará más velado, en los otros dos, tanto si se niega el conflicto como si se apoya al acosador, este saldrá reforzado e incrementara las maniobras de acoso, el acosado vive una experiencia de retraumatización con lo que ve mermadas sus posibilidades de salir de la situación.

LA UNICA SOLUCIÓN REAL PASA POR LA SANCIÓN EFECTIVA DEL ACOSADOR

FASE DE EXPULSIÓN O MARGINACIÓN

La prolongación del proceso de *mobbing* tiende a incrementar el deterioro de la salud de la persona acosada.

Las bajas y reincorporaciones se suceden lo que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa y se atribuye la responsabilidad del conflicto a sus problemas psicológicos.

En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de 'expulsión' de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.....

Nueva Fase: LA RECUPERACIÓN

Debido al mayor conocimiento y difusión del proceso destructivo del *mobbing*, existen personas en las empresas (jefes y compañeros) que se niegan

a agredir y también existen personas fuera de las empresas que ayudan a la reparación del daño recibido.

Si ese no fuera el caso, es necesario **acudir a los tribunales de justicia con toda la documentación acumulada y con buen asesoramiento legal.**

La desactivación emocional en esta fase es muy importante pero difícil.

La recuperación normalmente será a posteriori, ya fuera de la situación de acoso. Hay algunas organizaciones que actúan apoyando a las víctimas.

COMO AFECTA A LA VICTIMA

LA VICTIMA

A lo largo de todo ese proceso la víctima pasa por sucesivas fases.

Voy a hacer un pequeño inciso para ver algunos aspectos generales comunes a todas las víctimas que nos ayudara a comprender la dinámica del acoso y las sucesivas reacciones del acosado.

Antes señalar que cualquiera puede ser víctima de mobbing. Cualquiera que tenga una cualidad envidiada por el acosador y cualquiera que el acosador perciba como vulnerable. (El acosador se cuidara mucho de atacar a un psicópata o a un paranoico).

Pero existen dos rasgos que convierten a algunas personas en diana preferente de los ataques del acosador y conocerlos nos ayudaran a comprender mejor el papel del acosado a lo largo de las distintas fases del acoso.

El primero de ellos es **la autenticidad**. Se trata de personas comprometidas con sus propias dinámicas de desarrollo interno, con poca consideración por las conveniencias materiales y sociales. Personas que son fieles a si mismas.

El segundo de ellos es **la inocencia**, la incapacidad o dificultad para percibir las intenciones malévolas de los demás.

El primero de estos rasgos hace que la víctima sea percibida como un peligro potencial por el acosador. Porque en realidad lo es, es el tipo de persona que no se hará cómplice de marrullerías, que denunciara irregularidades o conductas poco éticas (pitara falta) etc.

El segundo de estos rasgos convierte al acosado en una víctima “fácil”, tardara mucho en darse cuenta de las intenciones perversas subyacentes al acoso, tendera a disculpar tales conductas como propias de la incompetencia del jefe acosador y no tomara medidas de autodefensa hasta que el acoso este muy avanzado y su salud minada.

LOS PRIMEROS SINTOMAS

La persona acosada al comienzo queda sumida en la confusión, duda de sus percepciones, se cuestiona su propia valía, pierde su autoestima, en alguna medida se siente culpable,.....

No identifica la situación de acoso

A continuación comienza a deteriorarse profesional y psicológicamente, se enferma física (úlceras de duodeno, crisis cardíacas etc.) y psicológicamente (insomnio, depresión, trastornos alimentarios, aumento de conductas aditivas aumento del consumo de tabaco y alcohol etc.) Aquí ya suele haber identificado la situación, pero con las fuerzas mermadas se encuentra en una posición de desventaja para hacerle frente.

En algunos casos se puede llegar incluso al suicidio.

Los mecanismos que desencadenan y desarrollan la enfermedad

El organismo humano está preparado para hacer frente a situaciones de estrés ocasionales, de corta duración y que se resuelven en actividad muscular, se trata de un mecanismo que sirve a la autoconservación. El estrés activa el organismo y le proporciona la mayor cantidad de energía posible para que esté preparado para un ataque o una huida.

“Luchar o huir”, así se llama la reacción más común de nuestro cuerpo frente a una situación estresante. El cuerpo está diseñado para que al percibir una amenaza o un riesgo, se prepare para, literalmente, dar la pelea y/o alejarse del peligro.

¿Cómo se prepara el cuerpo?

El hipotálamo, una pequeña parte del cerebro, activa una alarma que combina señales nerviosas y hormonales. Por un lado, los circuitos nerviosos se encargan de aumentar la sensación de alerta, enfocar la atención, reducir la sensación de dolor, controlar el hambre, el sueño y hasta los deseos sexuales.

Por otro lado, las glándulas suprarrenales reciben la orden de liberar hormonas: **Cortisol y Adrenalina**. **El cortisol**, que es la hormona del estrés, agudiza el sistema inmunológico y aumenta la cantidad de combustible en la sangre (carbohidratos, glucosa y grasas) necesario para reaccionar al estrés. **La adrenalina** aumenta los latidos del corazón, eleva la presión de la sangre y aumenta la producción y utilización de energía.

En la lucha o en la huida se quemán los carbohidratos, glucosa y grasas que el estrés ha producido y, pasado el peligro, el organismo deja de segregar cortisol y adrenalina y el corazón vuelve a su ritmo normal.

Por lo general, esta reacción se regula automáticamente.

Pero cuando una situación de estrés se prolonga en el tiempo, aunque el factor estresante sea de baja intensidad, en el organismo se producen alteraciones y desequilibrios muy perniciosos para la salud.

Para empezar los carbohidratos, glucosa y grasas que el estrés a producido no se queman sino que se van depositando en el organismo junto a los que la constante activación nerviosa y la sobreproducción hormonal están produciendo. Todo ello desgasta y deteriora el cuerpo, y puede generar diferentes problemas de salud como los siguientes:

Debilitamiento del Sistema Inmunológico, aumenta la vulnerabilidad a las infecciones

Hipertensión y Enfermedades cardíacas

Hipotiroidismo

Problemas digestivos

Problemas para dormir

Depresión y/o ansiedad

Obesidad

El drama oculto es que estos trastornos perduran durante mucho tiempo después de haber salido de la situación de acoso y que algunos de ellos se hacen crónicos.

La magnitud del daño dependerá en parte de la capacidad de resiliencia de cada uno pero en gran parte también de las circunstancias que rodeen a la situación de acoso. El daño será menor si el acosado cuenta con una red de apoyo amplia y consistente. Si recibe ayuda psicológica desde el comienzo, si en el entorno en que se produce el acoso cuenta con testigos que le apoyan....

El acoso laboral no solo tiene consecuencias perjudiciales para la víctima directa. Tiene también malas consecuencias para la empresa y para la sociedad

EN LA EMPRESA:

Se genera un mal clima de trabajo.

Un ambiente de terror. Disminuye el rendimiento.

Aumentan las bajas laborales, las peticiones de traslados, y con ello la inestabilidad de las plantillas

LAS CONSECUENCIAS SOCIALES SON:

Costes económicos en bajas, tratamientos, indemnizaciones etc...

Y sobre todo **DESCALIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES Y SUS MECANISMOS DE CONTROL DE LA AGRESIÓN.**

PORQUÉ SE PRODUCE

El acoso puede responder a una estrategia de empresa:

Para abaratar los "despidos" evitando pagar indemnizaciones.

Para aumentar los beneficios haciendo efectuar cada vez más trabajo con cada vez menos personal.

Para deshacerse de trabajadores que por distintas razones resulten “molestos” (el enfermero que denuncia un maltrato, el contable que detecta malversaciones..., cualquier testigo molesto).

En las administraciones públicas suele acrecentarse cuando cambia el grupo político o la “camarilla” en el poder.

También puede ser debido a la animadversión de otra persona, el jefe/jefa en la mayoría de los casos, pero puede darse por algún compañero y en ocasiones por algún subordinado.

Las “razones” son muy variadas y abarcan todo el espectro de la miseria humana: envidias, celos profesionales, porque se quiere el puesto para un amigo o familiar, porque se sienten cuestionados/as en su autoridad (esto suele darse cuando el acosador ostenta un puesto por encima de su perfil de competencia).

Pero sobre todo el acoso ocurre porque se tolera, porque nadie interviene

Los que tienen autoridad se inhiben trivializando la situación, negándola, atribuyéndola a problemas personales...

Los iguales, dependiendo de su calidad humana

Bien se suman al carro del acosador y colaboran activamente en el acoso, por hacer “meritos”, por miedo a que a ellos les ocurra lo mismo, por sentirse poderosos"... **Bien colaboran con el silencio,** y asisten como espectadores a situaciones de este tipo sin hacer nada porque tienen miedo o, simplemente, porque se sienten tan confusos como el acosado y no saben qué hacer. A VECES, ALGUNOS, LOS MEJORES, SON CAPACES DE AYUDAR A LA VICTIMA

En cualquier caso, para que se produzca acoso laboral es necesario que concurren:

Un acosador

Una víctima

Unos cómplices y/o testigos mudos

Que actúen en un clima de complicidad social

EL ACOSADOR

Al contrario que el acosado, los acosadores si tiene unas características especiales comunes, la principal de ellas es la **falta de empatía**. Son insensibles al daño que causan, algunos incluso se gozan en él.

Carencia de culpabilidad: Estas personas niegan la realidad y atribuyen la culpa a los otros. Son incapaces de sentirse culpables son expertos en manipular esos sentimientos en los demás.

Mentira compulsiva: Rehace la visión de su vida de manera que parezca que la víctima es él para ganarse el apoyo y la confianza de los demás.

Megalomanía: Con sus mentiras dan una imagen de buena persona y de moralidad irreprochable, que ponen como referencia del bien y el mal.

Habilidades de seducción: Aparecen ante los demás como personas encantadoras, utilizando para ello su gran capacidad de mentir.

Envidia: El acosador siente una envidia intensa ante las personas que poseen cosas o características que ellos no poseen. Estas personas, además, les muestran sus propias carencias, lo que despierta su odio y su necesidad de destruir.

Estilo de vida parasitario: Los acosadores suelen vivir gracias a lo que los demás hacen por ellos. Suelen buscar parejas de las que puedan vivir y en el trabajo suelen conseguir engatusar a la gente para que haga las cosas por ellos. Buscan un estilo de vida alto y hablan siempre de personas importantes con las que se relacionan (ya sean reales o imaginarias).

Rasgos que definen un trastorno de la personalidad que en los manuales de psiquiatría se denominan como la triada oscura:

- **Narcisismo,** Tendencia hacia la grandiosidad, exhibicionismo, intolerancia a las críticas, relaciones interpersonales basadas en la explotación, la falta de empatía y la pretensión, buscan admiración y tratos especiales.
- **Psicopatía:** En sus relaciones con los demás son personas arrogantes, con un

sentido desmesurado de autovalía, superficialmente encantadores, mienten con facilidad y manipulan a los demás con los que mantienen relaciones parasitarias. En lo afectivo fingen entender a los demás, sin embargo son incapaces de ponerse en el lugar del otro, son insensibles e incapaces de establecer vínculos emocionales. Carecen de la capacidad para experimentar emociones y, por eso, no tienen sentimientos de culpa y son incapaces de empatizar. En su comportamiento son irresponsables e impulsivos y frecuentemente ignoran o violan las normas sociales

- **Maquiavelismo:** se caracteriza por el cinismo, la astucia y la manipulación de los demás. Las personas maquiavélicas tienen pocas normas éticas y harán lo que sea necesario con tal de obtener éxito personal aun en contra de las metas comunes.

El Dr. Luis de Rivera, que ha estudiado exhaustivamente el acoso en todas sus variantes ha descrito el síndrome MIA (Mediocre Inoperante Activo) que ayuda a la comprensión del acosador laboral del que da una imagen menos dramática que la descrita en la triada oscura, pero que se ajusta perfectamente a la generalidad de los acosadores. En una entrevista concedida a La Vanguardia el 26/09/2011 lo describe así “La mediocridad es la incapacidad de apreciar, aspirar y admirar la excelencia. El primer grado es el simple, que ni le importa ni la entiende, y es feliz con la satisfacción de sus necesidades básicas. El segundo es el fatuo, que quiere ser excelente, aunque no entiende en qué puede eso consistir, por lo que sólo puede imitar, copiar o fingir. No es dañino, aunque, si tiene un puesto importante, puede agobiar a los demás con exigencias burocráticas que sólo pretenden dar la impresión de que está haciendo algo importante. El verdaderamente peligroso es el mediocre inoperante activo, ser maligno incapaz de crear nada valioso, pero que detesta e intenta destruir a todo aquél que muestre algún rasgo de excelencia.

¿Porque no se toman medidas efectivas para atajarlo?

Además de la complicidad institucional con las figuras de poder, que ya hemos visto, existe una complicidad social más o menos consciente, más o menos instrumentalizada que se materializa en el axioma social “lo que no se ve no existe” con el que, esta sociedad, niega sus aspectos más negativos, más turbios, su peor cara y genera una incomprensión de la mayoría de la gente hacia este hecho. Solo saben que existe el acoso quienes lo han vivido.

La falta de una solida formación ética que, en cualquier caso de acoso, no solamente en el que se produce en el ámbito laboral, induce una tendencia generalizada a culpabilizar a la víctima: “es que se lo busca” “es que es muy rarita” “será que le gusta” etc..., son expresiones comunes que se oyen con demasiada frecuencia refiriéndose a personas que están siendo víctimas de un

maltrato, de un trato abusivo por parte de otra persona, bien sea su jefe, su pareja, un compañero o un subalterno.

Es decir, se le supone a la víctima haberse hecho merecedora de semejante trato y por lo tanto su participación voluntaria, más o menos consciente, en su propia tortura y se disculpa o se legitima esta.

Esta tendencia se ha manifestado incluso entre los profesionales que trataban a las víctimas de mobbing que explicaban el hecho del acoso desde esquemas de sadomasoquismo o de indefensión aprendida, patrones que pueden o no estar parcialmente representados en el acoso, pero que en ningún caso lo explican en su totalidad y de ninguna manera lo justifican.

Hasta que M. F. Hirigoyen (1999) describe muy acertadamente esta situación:

“La víctima, en tanto que víctima, es inocente del crimen por el que va a pagar. Sin embargo, resulta sospechosa incluso para los testigos de la agresión. Todo ocurre como si la víctima no pudiera ser inocente. La gente se imagina que la víctima consiente tácitamente o que es cómplice, consciente o no, de la agresión que recibe”.

Y sus aportaciones fueron decisivas para cambiar la perspectiva y comenzar a **considerar el acoso laboral**

Como un HECHO configurado por una secuencia de agresiones

Con una VICTIMA: el acosado

Y un VERDUGO: el acosador y sus cómplices.

LA VICTIMA

Al contrario que los acosadores los acosados no presentan un perfil común. Ya hemos visto que cualquiera puede ser víctima de acoso y hemos visto los dos rasgos principales que les convierten en objetivo del acosador.

Pero aunque al principio del acoso los acosados no tengan un perfil común, a lo largo del proceso se desarrolla en las víctimas unas características comunes; además de los trastornos psicósomáticos que presenten, tiene seriamente comprometidas y dañadas:

Su capacidad cognitiva: Duda de sus percepciones, no es capaz de analizar objetivamente la situación, se siente confundido y en ocasiones culpable de lo que le está pasando.

Su capacidad de comunicación: Se retrae socialmente y cuando está con familiares y/o amigos tiende al discurso repetitivo, a veces incoherente, de lo que le está pasando.

Su inocencia y la capacidad de vinculación con sus semejantes: Desconfía de todo y de todos, desarrolla rasgos paranoides.

Esta pérdida de capacidades supondrá dificultades añadidas a la hora de actuar en su propia defensa

LA VICTIMA Y SUS POSIBILIDADES FRENTE AL AGRESOR

En general ante una agresión cualquier ser vivo puede reaccionar de tres formas básicas distintas:

Huida, enfrentamiento o sumisión.

Son conductas que se han observado entre animales de distintas especies, cuando se disputan el liderazgo, el territorio, el alimento o a las hembras.

Casi siempre en cuanto uno de los ejemplares huye o se somete, termina el conflicto. Esta conducta se observa en lobos, perros, monos etc. En casi todo el reino animal con algunas excepciones, como las ratas y los humanos.

Pero el acoso humano es mucho más complicado.

En primer lugar no se trata de una agresión aislada sino de una secuencia de agresiones que responden a una estrategia global. Algunas de estas agresiones son claras y explícitas pero en su mayoría son sutiles e insidiosas, tan sutiles que a veces cuesta reconocerlas como agresión.

Su fin último no es conseguir algo en disputa, comida, territorio, hembra, etc. su fin último es la destrucción de la víctima, su autoeliminación.

¿Qué posibilidades de defensa tiene, pues, el acosado? ¿Cómo contrarrestar esta agresión continuada? ¿Cómo minimizar el daño que produce?

Dependerá de muchos factores como:

- El tipo de acoso y la simetría o asimetría de poder entre acosado y acosador; no es lo mismo ser acosado por un superior que por un compañero; no es lo mismo que responda a la iniciativa de un individuo perverso que a una política de empresa....
- Las características individuales del acosado, su forma personal de enfrentar los conflictos, sus recursos personales y sociales, su historia personal, etc. (la resiliencia)

Básicamente hay dos estilos de afrontamiento:

- **Afrontamiento activo:**

Enfrenta directamente la situación amenazante. Tiene seguridad en sí mismo y en que podrá modificar la situación o salir de ella airoso e incluso fortalecido.

- **Afrontamiento pasivo:**

Acepta la situación amenazante desde el convencimiento de no poder cambiarla. Parte de una visión pesimista – depresiva o de mecanismos de indefensión aprendida.

El estilo de afrontamiento va a determinar no solo la decisión que se tome, huir, someterse o enfrentarse, sino también el tiempo de respuesta y en gran medida la operatividad de las medidas que se lleven a cabo.

La respuesta final al acoso no va a depender solo de los estilos de afrontamiento del acosado, las circunstancias externas juegan un papel muy importante, el apoyo externo con que cuente la víctima, sus circunstancias personales, etc.

El tiempo de respuesta es importante porque de que se reaccione rápidamente ante los primeros ataques va a depender que se puedan tomar determinadas acciones, como por ejemplo la mediación, la intervención de un mando superior etc., que pueden evitar que la situación de acoso se instale causando un daño mayor, esto es sobre todo posible si se trata de acoso horizontal.

Si es acoso vertical descendente este tipo de medidas bienintencionadas solo sirven para ganar una tregua, pero aunque después se vuelva a la situación de acoso se ha ganado tiempo, tiempo para la salud y tiempo para organizarse a la espera de los siguientes ataques.

Repasemos las posibles respuestas

La primera: HUIR.

Si el acosado tiene posibilidades de traslado dentro de la empresa, si cuenta con apoyo familiar, si tiene medios de subsistencia aparte de los que le proporciona el trabajo, si tiene posibilidades de otros trabajos,... podrá huir de la situación de acoso.

Si el acoso se encuentra en sus inicios el daño producido no será excesivo y la huida será una decisión inteligente en la que el sistema de autoconservación primara sobre el sistema narcisista.

Si la huida va acompañada de medidas reivindicativas, como puede ser la denuncia, se preserva además el sistema narcisista.

Pero en la mayoría de los casos no se dan estas circunstancias favorables, la mayoría de los acosados y acosadas dependen de su trabajo para la supervivencia.

La actual crisis social y económica, las cifras de paro y las dificultades reales de acceder a un nuevo empleo hacen que huir no esté dentro de las posibilidades de la inmensa mayoría de trabajadoras y trabajadores que sufren acoso. Esto les lleva a soportar situaciones insostenibles, que van dañando progresivamente su salud tanto física como psíquica.

Además, al haberse extendido el uso de conductas acosadoras dentro de las empresas estas no se perciben como ataques personales sino que se encuadran en el marco de pérdida de derechos de los trabajadores en general y no se da la suficiente importancia al daño que estas conductas causan en cada individuo.

La segunda posibilidad: someterse

Es la peor de las opciones, en palabras de M.F. Irigoyen **“si la víctima acepta la sumisión, la relación se instala en esa modalidad de forma definitiva: la víctima se encuentra cada vez mas apagada o deprimida y el agresor es cada vez más dominante y se siente cada vez más seguro de su poder”**.

Esta situación poco a poco va minando la salud psíquica y física de las personas acosadas hasta que, finalmente, acaba con ellas.

Cuando decimos que los acosadores “tienen un armario lleno de cadáveres” o que “van sembrando de cadáveres su camino” no estamos recurriendo a un tópico ni estamos exagerando: estamos describiendo un hecho muy real. Cuando decimos que es la forma de asesinar impunemente también.

Porque el acosador es insaciable, es una persona perturbada, un enfermo de poder, que, periódicamente, necesitara maltratar, humillar y destrozar a alguien para sentirse bien, para sentirse poderoso.

Si el acoso responde a la política empresarial o administrativa las agresiones se realizaran de forma más sistemática, respondiendo a una estrategia bien planificada con un objetivo claro: Deshacerse del trabajador o trabajadora ahorrándose la indemnización que le corresponda. Y cualquier medio es válido hasta acabar definitivamente con él.

En ambos casos la finalidad es la misma: acabar con el acosado, hacerle desaparecer bien sea porque en su desesperación recurra al suicidio bien porque los daños psicosomáticos producidos le lleven a la incapacidad.

Qué opción le queda al acosado?

La tercera posibilidad: enfrentarse

No es una opción fácil de tomar ni deseada, generalmente se opta por ella cuando no se puede huir.

Hay que ser conscientes de que enfrentarse supone entrar en guerra con un enemigo poderoso, ya se trate de un individuo perverso o de la política perversa de una empresa. La situación no se resolverá en una sola batalla, se prolongará en el tiempo, puede durar años.

Igualmente hay que ser conscientes de que para cuando el acosado se da cuenta de que está siendo acosado ya ha sido dañado, sus capacidades, en mayor o menor medida, se encuentran ya mermadas

En casos de acoso hablo siempre de minimizar el daño porque para cuando la víctima se da cuenta de que está siendo acosada ha pasado ya por la fase de seducción y probablemente se encuentre ya en fase de conflicto, incluso en fase de estigmatización, ha sido ya blanco de varias agresiones y lo menos que se plantea es ¿Cómo he podido ser tan estúpido/a para dejarme engañar así por esa persona?

Es decir, en ese momento, el acosado es ya una persona desestabilizada, con la confianza en sí misma mermada y que duda de sus propias percepciones, con “la moral comida”.

Aspectos muy importantes ya que van a ralentizar y entorpecer la toma de decisiones autodefensivas y de acciones proactivas que además son dolorosas de tomar porque muchas de ellas implican revivir el calvario que se está pasando, recordar las agresiones, las humillaciones....

¿Cómo puede combatir una persona herida contra un ser perverso y vencer?

El acoso es un proceso estratégicamente calculado y para combatirlo se necesitara también una estrategia bien planeada y poderosa que pocas veces el acosado está en condiciones de preparar ya que mientras el acosado se encuentra debilitado y aislado el acosador cuenta con el respaldo institucional o de su camarilla y con la invisibilidad de las agresiones. Hay que revertir esta situación, como diría Sun Tzu, se necesitara convertir la debilidad de la víctima en fuerza y la fuerza del enemigo en debilidad.

Por lo que la estrategia global de defensa pasara por:

Concentrar las propias fuerzas, cuidarse y buscar aliados

Poner al descubierto las agresiones del acosador y minarle los apoyos

Concentrar las propias fuerzas y buscar aliados se traduce en que, en la medida de lo posible, hay que ocuparse activamente tanto en el proceso de defensa como en el de recuperación de la salud y para ello hay que contar con ayuda especializada.

Como mínimo se necesitara:

Un abogado para organizar todo el tema legal.

Un psicoterapeuta que ayude a mantener la cordura y a no caer en la depresión total.

Un psicólogo forense que haga una evaluación y pueda testificar sobre cómo está afectando la situación de acoso.

Hay que buscar buenos profesionales independientes, sin vínculos políticos ni afectivos con el acosador/a ni con la cúpula organizacional de la institución laboral a la que se pertenezca.

Es fundamental acudir a terapia porque:

- Las víctimas de cualquier tipo de maltrato, para poder reaccionar, han de reconocerse primero como víctimas.
- Para poder defenderse han de contar además con un sistema de apoyo que valide y contraste sus experiencias.
- Adquirirán recursos nuevos, como pueden ser técnicas de relajación, que le permitan gestionar mejor las situaciones de estrés.
- Verbalizar lo que están pasando y como se sienten como víctimas les ayudara a comprender mejor su situación.

Todo ello ayudara a mantener la cordura en una situación pensada para hacer enloquecer.

Es importante disponer de información sobre la dinámica y funcionamiento del acoso y de las medidas defensivas que se pueden tomar, los pasos que hay que ir dando para no dejar cabos sueltos, etc.

En este aspecto es necesario el asesoramiento legal.

Conocer la táctica y estrategia del acosador permitirá a la victima tomar medidas defensivas operativas que neutralicen cada ataque y a ser posible que los evidencien.

Es decir parar las agresiones del acosador y ponerlas al descubierto

Poner al descubierto las agresiones del acosador y minarle los apoyos se traduce en:

Hacer visible las agresiones ocultas.

Dar a conocer a compañeros y jefes la situación que se está produciendo. A los jefes siempre por escrito y pasándolo por registro.

Informar a sindicatos y comité de empresa así como a todos los organismos competentes en cuestiones de salud laboral de forma que se puedan tomar medidas al respecto.

Activar los protocolos de acoso.

Denunciar.

Una de las tácticas del acosador es aislar a su víctima.

La tendencia de la persona acosada es al aislamiento, por vergüenza, por sentirse culpable de lo que le está pasando, por desconfianza...Con ello colabora sin desearlo con el acosador.

Para defenderse del acoso debe superar estas dificultades y no aislarse, hablarlo con sus personas de confianza, tanto en el entorno laboral como en el privado.

Debe hacer visible lo que el acosador hace de forma taimada.

Y no avergonzarse por lo que está pasando, quien debiera avergonzarse es el acosador, él es el que actúa injustamente.

Existen redes sociales en internet que tratan de estos problemas y a las que también se pueden dirigir.

El acosador, para algunas de sus crueldades no quiere testigos, para otras desea un coro que le aplauda. Sus métodos son sutiles, sus agresiones ocultas, solo cuando el acoso ha alcanzado un determinado nivel se hacen patentes y son percibidas como agresiones tanto por el acosado como por los testigos. Pero los posibles testigos no son inmunes al clima de terror que se ha implantado.

El mejor testigo será una grabadora o una cámara oculta, las grabaciones son legales y se suelen admitir como prueba si el que graba participa en lo grabado. Por el contrario las grabaciones hechas a terceros son delito.

Existen peritos forenses informáticos que validan este tipo de pruebas

Si no se dispone de estos medios, el acosado debe anotar todo lo que se le haga o diga lo antes posible, con fechas y a ser posible con citas textuales y

testigos presenciales si los hay. La memoria es débil y tiene tendencia a olvidar lo desagradable, lo injusto, lo humillante.

Pero es muy difícil contar la historia de lo que te ha pasado o de lo que esta pasándote. Al principio es la confusión ¿he oído bien?, ¿he interpretado bien la situación?, ¿estaré viendo fantasmas?, ¿qué me está pasando?

Luego, cada vez que se cuenta o se recuerda se revive la emoción y el dolor. No se puede dejar de llorar. La memoria del miedo, de las humillaciones, de la rabia... ha quedado grabada y esto impide hacer un relato coherente.

Al dolor interno se une la incompreensión del mundo externo.

Por lo tanto hay que intentar describir el relato de los hechos de la forma más detallada posible y por escrito. No confiar en la memoria. Es importante llevar una especie de “diario del acoso” o autoregistro en el que quede claramente reflejado:

- Momento en el que suceden los hechos (fecha y hora)
- Lugar (despacho propio, sala de reuniones, en la calle, etc.)
- Hechos en concreto: (para ello se pueden consultar las escalas de acoso existentes o simplemente relatar los hechos tal como fueron)
- Testigos.
- Reacción de la víctima y como le afectó.

La ventaja de estos autorregistros es doble:

Si se llega a juicio se dispone de un relato coherente y detallado de cada acción de acoso.

La víctima se ahorra el tener que hacer memoria a posteriori reviviendo unos hechos dolorosos.

Si la conducta de hostigamiento se produce durante reuniones o actividades de las que se toman actas, es útil que quede constancia de dicha conducta en el acta. Se pide: “que conste en acta que X se ha dirigido a mí insultándome, gritándome, en términos ultrajantes, etc...”.

Aunque es posible que el acosador manipule las actas y finalmente no quede constancia en ellas de lo que se dijo, esta actitud tiene también ventajas: Envía un mensaje de fuerza al acosador “no voy a dejar que me denigres” y deja constancia de una agresión. Si el acosador manipula el contenido de las actas y el acosado ha grabado los hechos entonces hay constancia de los hechos y de la manipulación de la información.

Informarse en el sindicato del protocolo de la empresa y cuando comience el peregrinaje por los distintos organismos (departamento de salud laboral, centros de salud, consultas de especialistas etc.) acudir acompañada/o (pareja, familiar, amigo, asociación de afectados...). Hay que admitir que se está mermado cognitivamente, que se necesita apoyo, y además los distintos estamentos reaccionaran distinto si el acosado cuenta con un testigo.

La víctima va a necesitar mucho apoyo, una persona o varias que estén con él.

Preparar un dossier con toda la documentación que recomienden tanto el abogado como los sindicatos y/o las asociaciones de víctimas de acoso y la que se piense que pueda servir para clarificar tanto el daño sufrido como los hechos que los han producido.

QUE PUEDEN HACER LOS TESTIGOS

En primer lugar veamos cómo se pueden sentir los testigos.

Como a la víctima, al principio la situación les confunde. Tratan de encontrar una razón que justifique lo que está pasando. Es el momento de “esos dos no se llevan bien” “el jefe le tiene manía” “es que se lo busca” etc...., pero cuando las agresiones persisten se instala un clima de terror y se identifica perfectamente al agresor.

En ese momento la preocupación general se centra en no ser la siguiente víctima y se desencadenan una serie de conductas hacia la víctima actual que vienen marcadas por la calidad humana de cada uno de los testigos.

Existen, naturalmente, tantos tipos de respuestas como permite el amplio abanico de la naturaleza humana, pero las vamos a agrupar en tres grandes categorías:

- **De inhibición**, Los testigos asisten como espectadores a situaciones de este tipo sin hacer nada, porque tienen miedo o, simplemente, porque se sienten tan confusos como el acosado y no saben qué hacer. Con el silencio colaboran pasivamente en el acoso.
- **De colaboración con el agresor** Están los que, por hacer “méritos”, por miedo, por animadversión propia con el acosado, o por su naturaleza miserable colaboran activamente en el acoso.
- **De apoyo a la víctima**. Y también, afortunadamente, los hay que se desmarca de la situación y apoyan activamente a la víctima.

¿Qué pueden hacer estos últimos?

La estrategia del acosador se basa en aislar y denigrar a la víctima.

Cualquier gesto amable, cualquier palabra de consuelo, comunicarle que es injusto lo que está pasando, manifestarle apoyo... Ayuda más de lo que nos podemos imaginar.

No participar y manifestar la desaprobación cuando se ridiculice a una persona o se hagan bromas a su costa.

No negarle el saludo y hacerla presente cuando el ambiente de acoso la convierta en transparente o invisible.

No permitir que se quede sola y aislada respecto al grupo invitándola a unirse a cualquier evento.

El acosado sufre un proceso de deterioro personal y profesional, físico y psicológico que le inmoviliza y dificulta que realice acciones en su propia defensa, ayudarlas a buscar apoyos en sindicatos, organizaciones anti mobbing, redes sociales, etc...., Ni familiares ni amigos por muy interesados que estén pueden tratar este proceso de deterioro, de caída en la enfermedad, por lo tanto animarla y ayudarla a buscar ayuda especializada, acompañarla en la búsqueda de los profesionales psicólogos, abogados, etc. que sean necesarios.

¿Cómo reaccionan los “jefes”, los que tienen capacidad para detener la situación de acoso y la responsabilidad de hacerlo?

Los que tienen autoridad se suelen inhibir trivializando la situación, negándola, atribuyéndola a problemas personales..., esto en el mejor de los casos, porque lo más habitual, y por supuesto lo que sucede cuando el acoso responde a la política empresarial es que manipulen y distorsionen de tal modo la información que finalmente la víctima aparezca como culpable incrementando sobre ella la presión y el hostigamiento. Es lo que se denomina **síndrome de negación organizacional (SNO)**.

Si la realidad del acoso ha originado que se activen los protocolos dentro de la empresa, se sigue produciendo la misma situación de negación y distorsión de los hechos ya que las comisiones que deben investigar dependen de la propia empresa y por lo tanto son juez y parte. Sea porque reciben información distorsionada, sea porque son cómplices, suelen evaluar negando la situación de acoso. **Con la consiguiente revictimización de la persona acosada.**

El acoso laboral tiene lugar en el seno de una organización, por lo que uno de los factores implicados en su desarrollo y sustentación es el contexto de la organización, pues, en función de cómo sea ésta, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca acoso laboral.

Se habla de empresas sanas, empresas enfermas y empresas tóxicas.

Veamos el concepto de cada una, teniendo en cuenta que raramente se dan como categorías estancas, sino más bien como un continuo en el que predominan determinados aspectos que además son susceptibles de modificarse dinámicamente inclinando las características de una empresa determinada hacia un extremo u otro entre lo saludable y lo tóxico.

Empresas sanas:

Hablamos de organizaciones saludables cuando nos referimos a aquellas que invierten en mejorar la salud, el bienestar y la productividad de los empleados mediante diferentes estrategias centradas en desarrollar un ambiente organizacional positivo, generando puestos de trabajo bien diseñados y ofreciendo a los profesionales oportunidades de desarrollo en su carrera profesional y en su entorno personal, consiguiendo resultados positivos en cuanto a la salud física y el bienestar de los trabajadores, mayor seguridad y menor riesgo de accidentes y enfermedades profesionales, mayor implicación de los mismos con la organización, mejora del ambiente laboral y de la imagen de la organización que además, puede ver como su productividad y competitividad aumenta.

Empresas enfermas:

En la organización enferma existe poco conocimiento e interés del personal en la implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, excepto posiblemente, en los niveles ejecutivos. Las políticas y procedimientos no se cumplen o no se llevan a cabo en los diferentes niveles.

El personal de la empresa se da cuenta que las cosas van mal y no hace nada al respecto, no se sienten parte de la organización. Los errores y problemas habitualmente se ocultan, dándose una falsa imagen de progreso.

El status y los niveles jerárquicos son más importantes que la solución del problema. La inconformidad está mal vista. Los “Superiores” tratan de controlar

las decisiones, se convierten en cuello de botella y toman decisiones con información y consejo inadecuado.

El criterio de niveles inferiores no se respeta. Las necesidades y sentimientos personales son dejados de lado.

El ejecutivo controla fuertemente en aspectos laborales y pide excesiva justificación.

Empresas tóxicas

Se habla de organizaciones tóxicas (Pérez Bilbao, 2001) para referirse a aquellas organizaciones que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de *mobbing*. Se trata de compañías en las que la gestión o la falta de gestión perjudican seriamente la salud de las personas que allí trabajan.

En las que las prácticas de la organización y las actitudes y acciones del equipo directivo son emocionalmente insensibles. Un tipo de organización tóxica psicosocialmente se corresponde con un tipo de gestión que también hay que calificar como tóxica.

Esto significa que en torno a un directivo narcisista, paranoide o psicópata se va configurando una organización que repite las características de esos jefes.

Un jefe tóxico es aquel que utiliza el poder para fines personales, que no produce eficacia ni ventajas en la organización y, por el contrario, causa a su alrededor una inmensa destrucción. Generalmente este jefe no está preparado para serlo, ha llegado allí por otras razones.

En las empresas tóxicas el trabajador vive su trabajo todos los días como aquel que ingresa en un campo de concentración, solitario, aislado, sin poder contar con la solidaridad de otros compañeros que sufren lo mismo, porque en esos entornos tóxicos nadie se atrevería a defenderlo. Se desarrolla lo que Iñaki Piñuel llama **“el pacto de mutua indiferencia”**.

Terreno abonado para el acoso laboral; cuando este se da los jefes o los que tienen autoridad reaccionan inhibiéndose, trivializando la situación, negándola, atribuyéndola a problemas personales..., esto en el mejor de los casos, porque lo más habitual, y por supuesto lo que sucede cuando el acoso responde a la política empresarial, es que manipulen y distorsionen de tal modo la información que finalmente la víctima aparezca como culpable incrementando

sobre ella la presión y el hostigamiento. Es lo que se denomina **síndrome de negación organizacional (SNO)**.

Con las definiciones de estas categorías pasa como con las definiciones de acoso. Dependiendo del punto de vista se puede leer cosas tan peregrinas como:

Empresa toxica: Es aquella donde descendieron abruptamente índices de productividad y ventas en más de 25%, donde no se generan acuerdos de manera eficiente entre diferentes departamentos, aquellas en las que tiene más credibilidad la comunicación informal que los canales institucionales y donde existen accidentes, ausentismo y enfermedades.

En ese revoltijo de causas y efectos lo único que queda claro son las prioridades.

La importancia de poder identificar las organizaciones tóxicas radica en que es la clave para poder prevenir las situaciones de acoso, para poder intervenir rápidamente cuando ya se están dando y en definitiva para poder desarrollar una verdadera política de salud laboral.

Las características de la empresa que favorecen la aparición del acoso son:

De índole organizativo, de índole relacional y de estilo de dirección

Cuestiones organizativas serían:

- Organización del trabajo pobre e improvisadora
- Fallos en el diseño de puestos de trabajo
- Múltiples jerarquías
- Objetivos de trabajo poco claros
- Indefinición de funciones
- Ambigüedad y conflicto de roles
- Mal reparto de la carga de trabajo
- La organización no gestiona los conflictos de manera adecuada, sino que adopta posiciones que contribuyen a aumentarlo.
- Escaso flujo de información

Lo relacional se manifiesta como:

- Incomunicación y pobres relaciones interpersonales
- Fomento de la competitividad y facilitación de los conflictos de intereses entre sus empleados
- Deficiente gestión de los conflictos y cronificación de estos.
- Las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes juegan un papel más importante en la promoción de la carrera laboral que la valía personal o los méritos objetivos.
- Falta de información en general y ausencia de información sobre el propio rendimiento o inadecuación de la misma.
- Fallos en la comunicación que se describe como pobre u obstaculizada y que afectará a los trabajadores tanto a nivel individual como grupal y organizacional

El estilo de dirección

- Organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores.
- Estilo de supervisión y control organizativo inadecuado.
- Abuso de poder.
- Falta de interés y apoyo por parte de los supervisores.
- El personal responsable es impotente para resolver los conflictos o se despreocupa de los mismos.
- Múltiples jerarquías.
- Estilo de dirección autoritario.

A estas características hay que añadir dos más que son consecuencia de la toxicidad y no causa:

- El elevado grado de estrés al que están sometidos los trabajadores.
- El elevado índice de bajas laborales, absentismo y peticiones de traslados.

Estas características son importantes para elaborar los indicadores de toxicidad y para poder evaluar el riesgo de que en una empresa se produzca acoso laboral.

¿Porque la reprobación social frente a este hecho es escasa o nula?

Porqué el imperante clima social que estamos viviendo, falto de principios éticos, en el que la única norma es “que no te pillen”, es un caldo de cultivo fértil para los acosadores y vemos como las situaciones de acoso tienden a multiplicarse exponencialmente.

Nuestra sociedad tiende a negar y a ocultar sus peores aspectos: la violencia y la pobreza.

La miseria se ubica en el extrarradio de las ciudades y a ser posible se tapa con cercados y vallas.

Han sido necesarios muchos años de lucha de las mujeres para que se conozca y se repudie la violencia machista. Pero se ha conseguido.

El bullying o acoso escolar comienza a conocerse y a tomarse en serio ahora, tras el suicidio de varios niñ@s se ha desatado una campaña de concienciación y se comienza a tomar medidas en las escuelas y en las familias. Se ha tomado conciencia de lo pernicioso que es y se repudia. Ha dejado de ser “cosas de niños”.

¿Qué podemos hacer para que también se reconozca y se repudie socialmente el acoso laboral?

Se hace necesario, desde una perspectiva de salud laboral desarrollar medidas efectivas, más allá de los casos concreto, tendentes a erradicar **el acoso** como forma de relación en el ámbito laboral porque *El acoso psicológico constituye un verdadero asesinato silencioso que no deja huella aparente y que debido a ello permite la impunidad a quien lo perpetra. Leymann*

Contra el acoso hay que luchar a distintos niveles:

Además de defender y apoyar a la victima hay que parar el acoso antes de que se produzca, tenemos que erradicarlo de nuestra sociedad.

La mejor estrategia es la prevención y la implantación de buenas prácticas empresariales. Las empresas deberían ser las primeras interesadas en evitar esta lacra que envenena su clima laboral y reduce sus beneficios.

También hay que pelear a nivel general en los ámbitos institucional y jurídico para desarrollar medidas **efectivas** que detengan el mobbing cuando ya se está dando. Hay que revisar las medidas de intervención, los protocolos y las leyes, corregir los aspectos en que están fallando y desarrollar medidas que acaben con la impunidad de los hechos.

Y tenemos que fomentar la conciencia social. Conseguir que el acoso se haga visible, como lo es la violencia de género y lo está comenzado a ser el bullying.

En primer lugar es necesario **hacer visible lo invisible**.

La situación actual es que solo saben lo que es el mobbing quienes lo han padecido. Hay que hacer público lo que se quiere mantener oculto.

A través de las redes, comprometiendo a los medios de comunicación, de todas las formas posibles...hay que divulgar el fenómeno de acoso y lo que se sabe sobre él.

Ni diarios ni revistas de difusión nacional han publicado hasta ahora alguna información más allá de las noticias sobre algún caso concreto. Parece un tema vetado a la prensa de mayor difusión y reducido a las publicaciones especializadas y a la prensa marginal.

Hay que conseguir abrirle los ojos a una sociedad que no quiere verlo y hacerle comprender que con su silencio se hace cómplice, porque el acoso es un problema social. **Hacer públicas sus consecuencias** sobre todo cuando estas son tan autolesivas como el suicidio. El argumento del efecto de imitación es un argumento que se ha demostrado falaz, se publican los asesinatos de machistas y no por ello estos han aumentado.

Se mantienen en secreto los suicidios por acoso porque evidenciarían algunas perversas políticas de empresa, por ejemplo: en la compañía Orange, antes France Telecom, a pesar de las reiteradas denuncias de los sindicatos, hicieron falta 52 suicidios, uno de ellos tan llamativo como quemarse a estilo bonzo frente a la sede de la empresa, para que interviniera el gobierno y se sometieran a estudio sus métodos.

Una de nuestras tareas es presionar a las instituciones y los gobiernos para que tomen medidas con celeridad pero además podemos hacer uso de la fuerza que tenemos como consumidores.

Medidas que se pueden tomar desde los sindicatos y desde organizaciones de lucha contra el mobbing para ayudar a las víctimas.

- Disponer un punto de asesoramiento integral que preste los “primeros auxilios” a la víctima. Que valide sus percepciones y les ayude a **identificar** su situación y a preparar una estrategia de defensa. Que ofrezca **información, orientación y apoyo** a todos aquellos afectados por Riesgos Psicosociales, fundamentalmente acoso laboral.
- Promover la creación de grupos de apoyo que actúen como **agentes de salud** en el ámbito laboral.
- Organizar un programa de acompañamiento para las víctimas que no cuenten con apoyos en su entorno cercano, para apoyarles en todo el periplo, médico de cabecera, psiquiatra, abogado etc.
- Apoyarles en la organización de grupos de autoayuda que se estimulen entre ello/as a realizar ejercicio físico.
- Organizar sesiones de entrenamiento autógeno.

Crear una comisión de investigación, seguimiento y difusión del mobbing que se ocupe de:

- Estudiar la situación actual en cuanto a leyes, protocolos, etc.
- Promover **la introducción de mejoras en las actuales leyes y protocolos** proponiendo medidas concretas como por ejemplo:
 - Que sean agencias externas y no comisiones dentro de la propia empresa las encargadas de evaluar las situaciones de acoso en los casos de denuncia.
 - Endurecimiento de las penas para los acosadores, no olvidemos que el fin último del acoso es la destrucción de la víctima y que la actual pena de dos años no implica la entrada en prisión.
- Elaborar un listado de **indicadores de riesgo** que posibilite la evaluación periódica de las empresas para determinar su potencial de toxicidad y tomar medidas al respecto.

- Ofrecer información y formación sobre Riesgos Psicosociales a los delegados sindicales y a todos los interesados en el tema.
- Generar un fondo documental que sirva de base para la orientación a los afectados por acoso laboral, que además de información sobre los distintos procedimientos y protocolos vigentes incluya listados de psicólogos expertos en salud laboral, psicoterapeutas, psicólogos peritos forenses, abogados, instrumentos de registro, recomendaciones y primeras medidas a tomar y toda aquella documentación útil para los afectados.
- Firmar acuerdos con colegios profesionales, instituciones Colegio de abogados, Institutos, Asociaciones de Psicoterapia, Universidades y profesionales que deseen colaborar para articular la atención integral a los afectados por acoso laboral al menor coste posible.
- Presionando a los organismos públicos para que incentiven la formación en este ámbito de los profesionales que actúan en primera línea: sanitarios de atención primaria, delegados de prevención, inspectores de trabajo etc.
- Promoviendo la actuación coordinada e interdisciplinar de todos los estamentos implicados en el tratamiento de la víctima
- Organizar la recogida sistemática de información y datos, que se nutrirá, con la debida autorización, reserva y confidencialidad, de los aportados por los afectados atendidos por el sindicato y que junto a los obtenidos por otras vías nos permita cuantificar aunque sea de forma aproximada los casos de acoso laboral.
- Organizar campañas de difusión sobre el acoso laboral promocionando y participando en actividades, mesas redondas, comunicaciones, congresos, redes sociales, etc....
- Aumentar la sensibilidad social apoyando a las víctimas para que hagan públicos sus casos, con las consecuencias que han tenido para su salud y como se han resuelto.
- Publicando sentencias.
- Y todo lo que se nos ocurra.....