

II REUNIÓN ANUAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE MEDICINA PERICIAL

VISIÓN DE LOS AFECTADOS: LA INTERVENCIÓN CON AFECTADOS POR A.M.T.
(Acoso Moral en el Trabajo)

Marina Parés Soliva

Diplomada en Trabajo social. Perito social jurídico.

Presidenta del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing-SEDISEM

Concepto de Acoso Moral

La primera definición del concepto se lo debemos a Leymann que lo adquirió de un trabajo de Lorenz sobre etología. Otros autores que han definido el concepto son la terapeuta francesa M.F Hirigoyen, y los españoles J-L González de Rivera y I. Piñuel desde la disciplina de la psiquiatría y la psicología. La última definición proviene del sector judicial en concreto del magistrado Ramón Giménez la Hoz que lo define como "presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima" (1).

Existen otras definiciones provenientes del poder político. Y hay que valorar todo ese esfuerzo conceptual dado que todo ello facilita la sensibilización de los profesionales por el fenómeno. Constatamos que en gran parte de las definiciones no se valora el hecho de la existencia del grupo en el acoso moral y ello confirma la necesidad de seguir profundizando en el análisis del fenómeno y en su difusión. Entiendo que todo acoso moral se concreta en un acoso grupal, y soy del parecer que no puede existir acoso sin grupo acosador; es decir me alejo de los planteamientos diádicos que en mi opinión, se circunscriben a conflictos personales. Apunto que es la existencia del grupo acosador el que provoca el salto cualitativo para que un conflicto interpersonal se convierta en un acoso moral o psicológico; y ello es así por voluntad expresa del acosador principal o instigador, ya que éste requiere y necesita de la complicidad del entorno para destruir a la víctima. Por tanto la manera cómo se comportará el entorno es lo que determinará la instauración del acoso así como su grado de destrucción.

Definiciones de Acoso Moral

Algunas definiciones que existen sobre acoso moral en el trabajo o mobbing son las siguientes:

Definición jurídico de mobbing o acoso moral: "Presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima" por el Magistrado R. Gimeno Lahoz en la 1ª Jornada sobre Mobbing en Girona (1).

Redacción propuesta para la vigésima tercera edición del Diccionario de la Real Academia Española define el acoso moral o psicológico, como "la 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".

Definición de la autora de esta ponencia "el acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. 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"(2).

Tipos de Mobbing

Al definir los tipos de mobbing nos basaremos en dos clasificaciones diferentes, una en función de la dirección del acoso y otra en función de los objetivos que persigue.

La clasificación en función de la dirección del mismo nos dará dos tipos de acoso el vertical y el horizontal, y a su vez el vertical podrá ser ascendente o descendente.

El Acoso Vertical descendente es el que es realizado del jefe al subordinado, se trata de la presión ejercida por un superior sobre uno o más subordinados. También se le denomina bossing. Necesita de la complicidad de los gestores de la organización.

El Acoso Vertical ascendente, va del subordinado al jefe. Es la presión

ejercida por un grupo de trabajadores sobre un superior jerárquico. En cambio el Acoso Horizontal es el que se da entre iguales, es decir, de compañero a compañero. En este caso la presión es ejercida por un grupo de trabajadores sobre uno de sus compañeros.

La clasificación en función de los objetivos que persigue, nos da cuatro tipos, a saber: el estratégico, el de dirección, el perverso y el disciplinario.

1º- El Acoso Estratégico. Es el acoso del timo o fraude por excelencia. Se trata de un acoso "institucional" porque forma parte de la estrategia de la empresa que tiende a los "despidos" evitando pagar indemnizaciones, los directivos se aprovechan de las fusiones realizadas para ir ahorrando del plan social, y este método permite a las empresas poco escrupulosas embolsarse las numerosas ayudas al empleo, que existen en los países de la Unión Europea, para luego, deshacerse del nuevo trabajador exactamente después de haber cumplido los plazos legales, para reanudar otros.

2º - Acoso de Dirección. Es el acoso ejercido por la dirección de la institución, se trata de un acoso de gestión u organizativo y puede tener dos objetivos: eliminar a un trabajador poco sumiso o forzar situaciones de esclavismo laboral. El eliminar un trabajador que "no entra en el molde", viene determinado porque el perverso organizacional ha escalado posiciones y se ha situado en un cargo con un cierto poder dentro de la empresa. Así la víctima del acoso será aquél trabajador que tiene genio, el que tiene una excesiva brillantez en sus tareas, o aquél que es representante del personal sin estar sometido al manejo del patrono, o aquél (aquella) cuyo lugar se quiere para dar a un amigo o amante. En definitiva es el acoso del directivo flojo e ineficaz que tiene miedo porque no puede ser tan brillante como su trabajador. Ya hemos mencionado que otras veces se instaura el acoso, desde la dirección, para forzar situaciones de esclavismo laboral, de tal manera que la dirección pretende aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo, con cada vez menos personal, pagando cada vez menos. Entonces, como no queda ya nada, se utiliza la presión, facilitada por la coyuntura económica, y el endeudamiento. A la larga no se consiguen los objetivos propuestos, al contrario. Hoy día se sabe de la existencia de muchas empresas que no tienen necesidad del acoso para ser muy competitivas, incluso que luchan contra la instauración del acoso

laboral, pues comprenden que este método cuesta dinero a la empresa y costará cada vez más.

3°- Acoso Perverso El acoso perverso es el más abundante, corresponde a la totalidad de los casos de acoso horizontal, y de acoso vertical ascendente, y a algunos casos, menos, de acoso vertical descendente o bossing. Es el tipo de acoso que la terapeuta francesa Marie-France Hirigoyen define en sus múltiples facetas (3). En realidad, este tipo de acosador se presenta sobre todo como un manipulador, solo manifiesta su verdadera naturaleza frente a la víctima, sin testigos. Es muy seductor, consigue fácilmente la confianza de los demás, les hace decir su vida privada para poder devolvérselo en plena cara en sus ataques. La víctima ve que habla amablemente delante de otros, en cambio a ella la ignora o la humilla cuando están solos. Tiene sobre todo un actuar absorbente y en esto se iguala con los chantajistas emocionales que son los que chupan la energía de sus víctimas hasta el agotamiento total de éstas, y que no se satisface nunca. Cuando acaba con una víctima, allí tendrá siempre otra. Nadie está a salvo, no hay refugio. Su seducción es tal que a veces consigue poner a toda la sociedad contra la víctima.... incluso consigue que ésta sea traicionada por sus amigos. Este personaje provoca desorden en cualquier departamento donde trabaje y hace mucho daño a la víctima cuando consigue que las eronas a las que ésta, alguna vez, ayudó o tranquilizó se den la vuelta brutalmente contra ella y la traicionen. El perverso sólo tiene un punto débil, teme la luz, y por ello es importante dirigir un proyector sobre sus maniobras ocultas. Es muy difícil hacerlo, salvo si uno consigue acumular indicios pequeños y de esta forma llegar a convencer al superior jerárquico, aunque éste, habitualmente, se encuentra obligado a protegerlo porque el acosador conoce algo que éste desea mantener oculto.

4°- Acoso Disciplinario El acoso disciplinario puede tener varios objetivos: llevar a la víctima a entender que debe "entrar en el molde", o castigarla si no lo hace, y aterrorizar los testigos de estas violencias para hacerse temer sugiriéndoles lo que les puede llegar a pasar a ellos. Es la categoría utilizada contra los delegados y otros cargos electos o contra todos aquellos cuyo carisma o competencia hace sombra al instigador del acoso.

Sirve también para deshacerse de los individuos "demasiado enfermos", quiénes tienen "demasiadas" bajas (paros de trabajo), o mujeres que tuvieron la imprudencia de anunciar su embarazo. En esta categoría se

pueden clasificar también los delitos de racismo, de discriminación, y todos aquellos trabajadores que denuncian el fraude de la institución, sirva de ejemplo el del enfermero que denuncia un maltrato, o el del contable que no está de acuerdo sobre el encubrimiento de malversaciones, o el del secretario que ve pasar sobornos, etc..

Resumiendo, podemos decir que los tipos de acoso se enmarcaran en dos grandes bloques, uno es el que proviene de la empresa y otro el que proviene de los trabajadores; dentro del bloque de iniciativa empresarial incluiremos: el acoso vertical descendente, el acoso estratégico, el de dirección y el acoso disciplinario. En el bloque del acoso que proviene de los trabajadores incluiremos el acoso vertical ascendente, el acoso horizontal y el acoso perverso. La clasificación en estos dos grandes bloques nos facilitará la intervención terapéutica en los casos concretos de acoso moral, dado que las medidas aplicar para la resolución del caso serán diferentes.

Los círculos del mobbing

Con independencia del origen o del tipo de acoso del que se trate, en todos los casos, los protagonistas del fenómeno del acoso se distribuyen de una forma determinada, a la que denomino círculos del mobbing. Para poder hacer un buen diagnóstico de la situación de mobbing de cara a poder tener una intervención efectiva con los afectados por AMT es importante ver cómo se sitúa en este hostigamiento cada persona de la organización; para ello nos basaremos en el constructo teórico de los círculos del mobbing. Los círculos del mobbing distribuyen a cada individuo en función de su implicación en el proceso de hostigamiento laboral, así tenemos en un primer lugar al instigador del acoso, rodeado por sus aliados que actúan como acosadores, cerca están los colaboradores tácitos del acoso, les siguen los cómplices que actúan como testigos mudos y para finalizar hay los amigos incondicionales de la víctima. Para describir los círculos del mobbing vamos a usar la figura de una diana como modelo explicativo.

El Instigador o acosador principal.

En el centro de la diana está la víctima, cerca de ella se sitúa el instigador que actúa como un acosador que es el que lleva la iniciativa

y se rodea de aliados. Es a este acosador al que denomino instigador principal dado que se trata de la persona que inicia el acoso, la que planifica la destrucción de la víctima y actúa como un líder abusivo y también es la que obtendrá algún beneficio con el aniquilamiento de la víctima. Este personaje corresponde al síndrome MIA el del mediocre inoperante activo descrito por Gonzálsz de Rivera (4).

Los Aliados o Grupo Acosador

Este instigador se rodea de aliados para que actúen como acosadores y le ayuden a destruir a la víctima, muy a menudo son los que dan la cara, mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido. No podemos olvidar que el acosador principal es una persona cobarde, que trabaja en la sombra. En el acoso moral acostumbra a existir un aliado muy íntimo al instigador que es el lleva la voz cantante en el hostigamiento, acostumbra a ser una persona muy violenta en toda y cada una de sus manifestaciones, tanto hacia la víctima como hacia los demás, y debido, precisamente, a este elemento de matonismo es por el que fue escogido por el instigador para convertirlo en su mano derecha.

El resto de los aliados del instigador principal forman un grupo pequeño, de 2-3 personas, son la élite, y son los que actúan conjuntamente con el acosador. Son capaces de hacer mucho daño ya que actúan como un círculo infernal, se les denomina gang de acoso o grupo acosador. Todos los miembros del gang tienen una motivación individual para formar parte de este tipo de grupo y estas motivaciones están ligadas a ciertas carencias personales, aspecto muy interesante pero que sobrepasa las pretensiones del presente estudio, por lo que sólo lo menciono.

Colaboradores Tácitos

En un círculo algo más alejado, de la víctima, se sitúa un grupo de colaboradores del gang, que no son tan violentamente activos pero que ayudan al acoso mediante la difusión de rumores y la negación a ayudar al acosado. Son los denominados colaboradores tácitos del mobbing, porque con sus actuaciones potencian el aislamiento de la víctima y su descrédito, actúan como facilitadores y encubridores del acoso. El grupo de los colaboradores se va ampliando a medida que progresa el acoso en el tiempo, a veces, sobre todo en los acosos de larga duración, llega a ser de hasta 30 personas, y todas ellas colaboran en el proceso de estigmatización. Estas personas sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima, incluso se da algún caso de haber recibido algún beneficio de la víctima en épocas anteriores, contribuyen a la destrucción de la misma por imitación, por seguir "la moda", emulando al gang de acoso, a veces por miedo o presión. Este amplio grupo de colaboradores lo forman tanto otros trabajadores, clientes, jefes de otros departamentos así como gestores y propietarios de la empresa.

Cómplices o Testigos Mudos

En el siguiente círculo encontramos a los cómplices que son los llamados testigos mudos, se les denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre. Son personas conscientes de la situación de abuso, del trato injusto hacia la víctima, pero no hacen nada y miran a otro lado, es decir callan y consienten los atropellos. La actitud consentidora y cobarde de estas personas hace mucho daño a la víctima, dado que con su actitud aumenta su vulnerabilidad.

Amigos Incondicionales o Testigos NO Mudos

A veces, existe alguna persona que actúa como testigo no mudo, se caracteriza porque hace evidente lo oculto, es decir desvela que se está tratando injustamente a la víctima y anuncia que se está frente a una situación de acoso moral en el trabajo. Estas personas son los amigos incondicionales de la víctima.

Las Fases del Mobbing

Una vez contextualizado el fenómeno del acoso moral en el trabajo o mobbing, vamos a pasar a la descripción y el análisis de las diferentes fases por las que evoluciona todo caso de hostigamiento laboral. La importancia de esta descripción viene determinada por la posibilidad de facilitar los elementos de detección del tipo de fase en el que está un caso concreto de acoso, en un momento determinado, a fin de poder hacer un buen diagnóstico de la situación y un pronóstico de resolución.

A lo largo de la literatura existente sobre el tema del acoso moral se han ido definiendo diferentes fases, hay que resaltar que la mayoría de los autores coinciden en definir las fases que van del conflicto hasta la exclusión de la organización de la víctima; algunos incluso contemplan la actuación del entorno como una fase decisiva en la consolidación del fenómeno. Ultimamente algunos de estos teóricos están incluyendo como última fase la de la recuperación, aspecto que la autora de este artículo ya definió en el año 2003. En este mismo año describí tanto la primera como la última fase del fenómeno del acoso moral en el trabajo, a las que denominé fase de seducción y fase de recuperación. Consideré un paso importante la descripción de la fase de seducción, y ello motivado por comprender el importante papel que tiene en el tipo de relación que se establece entre el instigador del acoso y la víctima. Ya desde esa época vengo insitiendo en defender la existencia de esta fase, a pesar de que la mayoría de las clasificaciones no la contemplan. Por tanto, considero que las fases en las que se desarrolla el acoso son siete: la seducción, el conflicto, el acoso propiamente dicho, la intervención del entorno, la intervención de la empresa, la fase de exclusión o marginación y por último la fase de recuperación, y parto de la consideración de que la intervención efectiva en alguna de ellas, imposibilita el paso a la siguiente y con ello se resuelve el acoso moral en el trabajo. Vamos a analizar cada una de estas fases del fenómeno del mobbing.

Fase de la Seducción

Soy del parecer que sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción, va dirigida a la víctima, pero en ocasiones la seducción está destinada al entorno próximo de la víctima, y entonces esta fase puede quedar enmascarada. En la fase el manipulador hará creer que le importa mucho la (futura) víctima ya sea a través de la adulación o bien a través de la compasión.

Fase de Conflicto

La mayoría de expertos definen el mobbing a partir de esta fase y constatan que una relación interpersonal que anteriormente era buena o neutra sufre, bruscamente, un cambio negativo; aportamos la siguiente relexión sin comprender la existencia de la fase previa de la seducción este cambio brusco no tiene explicación.

Fase de Acoso

Al permitir que el conflicto degenera en acoso, la sociedad en su conjunto, pierde. Basicamente porque cede el control social al manipulador y se convierte en cómplice colaborador del acosador en el proceso de destrucción de un ser humano.

Fase de Intervención del Entorno

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto la actitud del entorno va a ser un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral

Fase de Intervención de la Empresa

El acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del "hacer" empresarial, ya se ha ahondado en ello en la descripción de las tipologías del mobbing. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como

inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador; y que la organización siempre podrá implementar mecanismos para impedir el acoso.

Fase de Exclusión o marginación

La exclusión se refiere tanto a la marcha de la víctima de la organización como a una de las graves consecuencias de todo fenómeno de acoso que se ha dejado prosperar hasta esa fase y que no es otra que la exclusión del mundo laboral de un trabajador, normalmente definido como brillante en el desempeño de sus funciones, antes del acoso. Cuando la exclusión no es posible se llega a la marginación de la víctima. La marginación hace referencia a las situaciones en que la exclusión del trabajador es imposible, como ocurre en el caso de los funcionarios, en estos supuestos al trabajador se le margina en una departamento o despacho sin ninguna ocupación real.

Fase de Recuperación

La difusión del fenómeno del mobbing, la extensión de la información sobre el mismo, así como la inclusión del acoso moral como un riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral, están promoviendo que algunos afectados por acoso moral no acaben siendo excluidos del mundo laboral y que puedan retornar a él una vez superadas las secuelas de la violencia psicológica ejercida sobre ellos. Se trata por tanto de una nueva fase, surgida por la difusión del fenómeno.

La Intervención Terapéutica con afectados por AMT

El padecimiento psíquico de los afectados por AMT tiene graves repercusiones sobre su salud. Los síntomas más habituales de la afectación sobre la salud de la víctima son: entre sus efectos primarios, los dolores de cabeza, musculares y articulares, las alteraciones en sus relaciones personales e irritabilidad, que pueden derivar en trastornos de ansiedad, ataques de pánico, sensación de muerte inminente o cardiopatías. Son daños psicológicos, no visibles, pero que, muchas veces, somatizan en daños físicos y que pueden ir desde dermatitis hasta insomnios o estrés pasando por depresiones, enfermedades gastrointestinales e infecciones varias. Lo que sí parece claro es que, en muchas ocasiones, pueden ser irreversibles. Las víctimas pierden la memoria y la capacidad de concentración y, sobre todo, hay un descenso de la autoestima y la confianza en sí mismas. Hay que constatar que cuanto más avanza el acoso, la afectación sobre la salud es mayor y que cada vez es más difícil que la víctima se recupere, por este motivo son tan importantes las medidas de prevención, pero cuando todas estas medidas han fallado y el trabajador ha quedado gravemente dañado urge darle una atención adecuada que le ayude a resolver su situación y que no agrave su sufrimiento; por ello propongo el siguiente modelo de intervención con afectados por AMT basado en dos ejes de intervención simultánea: por un lado la intervención sistémica y por otro el abordaje terapéutico individual.

MODELO DE INTERVENCIÓN CON AFECTADOS POR AMT

1- Intervención sistémica:

Indicadores de Resolución
y Pronóstico

2- Abordaje Individual:

Indefensión y
Tratamiento de las
Secuelas

©marinapares2006

tabla 0

La Intervención Sistémica

Sabemos que en la Ecología Social los sistemas implicados son 4 : el ontosistema, el microsistema, el exosistema y el macrosistema.

El ONTOSISTEMA incluye las capacidades de la propia persona. El MICROSISTEMA se refiere a la familia y al entorno afectivo. El EXOSISTEMA hace referencia a la red de soporte (sistema sanitario, judicial, sindicatos, etc..) y en la existencia en alguno de estos sistemas de adultos significativos, también llamados tutores de seguimiento.

El MACROSISTEMA es el sistema social, y hace referencia tanto a la cultura social como a las políticas públicas.

Una buena o mala resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado en función del análisis de estos elementos. Así una mala resolución de un caso de acoso se basará en que exista alguno de los siguientes elementos:

- **Conducta reactiva:** es aquella en que la víctima entra en el círculo de la violencia .

Formar parte del círculo de la violencia consiste en responder con violencia a los acosadores, en centrar los esfuerzos en devolver la jugada, en obsesionarse con los motivos de los acosadores, en sentimientos de venganza, en adquirir formas violentas de relacionarse con otras personas, en aprender a humillar y vejar a otros como forma de compensación, en instaurar conductas de marginación en otros ámbitos para re-adquirir una parte del poder personal perdido en el ámbito laboral, en auto-disculpase de ejercer violencia hacia otros, en definitiva en convertirse en acosador para otras personas ya sea en el ámbito laboral o en otros. Se trata de una situación paradójica en la que la víctima se convierte en victimario de otros, dado que recibió violencia, aprendió formas violentas de relacionarse y las adquirió como propias. La consecuencia es que la víctima se convierte en propagador de actos violentos y sustentador de la violencia.

- **Culpabilización de la víctima de su situación** por el mecanismo atribucional.

A menudo el entorno, ya sea desde la empresa o desde la familia, acaba haciendo responsable a la víctima de las agresiones recibidas, le atribuye ser la causante de su desgracia. Se trata de un mecanismo defensivo que tenemos todos los seres humanos. Su objetivo no es justificar lo injustificable, aunque acaba haciéndolo, lo que pretende es auto-protegernos de la violencia negándonos a percibirla como amenaza, dado que somos inocentes nada nos puede pasar. Al negarnos a percibir la injusticia con el argumento " a mi no me puede pasar porque yo no he hecho nada" hacemos a la víctima responsable de las agresiones recibidas y con ello nos podemos mantener al margen de intervenir. Asombra saber que cuánto mayor sea la inocencia de la víctima de la agresión mayor será la tendencia del entorno a hacerla responsable de lo que le hacen. Ello explica la inacción de la sociedad ante hechos de atrocidad entre seres humanos. Este mecanismo es inconsciente, y para no caer en él hace falta un acto de decisión personal.

■ Sistema sanitario, jurídico, sindicatos desinformados.

1Cuando en una sociedad la red social de protección desconoce los mecanismos de acoso no pondrá los medios para resolverlo y ello tendrá graves repercusiones sobre la salud del trabajador. Desconocer los mecanismos de acoso provocará desatención de la víctima y también victimización secundaria ya que las instituciones serán manipuladas por el acosador a fin de conseguir que se alien en la marginación y destrucción de la víctima.

■ Inexistencia de persona significativa (tutor de seguimiento).

1La inexistencia de una persona significativa, en la red social, tendrá como consecuencia que la víctima perderá sus puntos de referencia, llegará a creer que es la causa de lo que le hacen y esta alienación hará que sus actuaciones tiendan a la auto-destrucción ya sea por la vía del suicidio, de la alteración psiquiátrica o bien del asesinato del acosador (caso Peñafiel).

■ Cultura de la violencia: es tolerar o justificar algún tipo de violencia.

1Formamos parte de una sociedad tolerante con la violencia, y a pesar que queramos negarlo lo cierto es que justificamos que sea ejercida en algunos supuestos. Baste nombrar la justificación de la guerra (para defender territorios o ideologías), del asesinato (como acto de venganza o en defensa propia), hasta acabar con el cachete educativo. En resumen tanto a nivel de filmografía como en otros medios de difusión el valor que transmitimos a las siguientes generaciones es que " el bueno ha de usar la violencia para defenderse del malo ", de tal manera que justificamos su uso para "defendernos" del mal y ese argumento es el que sostiene el acosador para hostigar a su víctima pues se " trata de alguien malo al que hay que destruir ", incluso hay casos en que el acosador espera reconocimiento público como premio por haber acosado y destruido psicológicamente a otra persona, y en algunas organizaciones se le promociona.

- **Sin políticas públicas que prevengan el acoso.** En sociedades donde no se haya definido el fenómeno del acoso psicológico no podrán existir medidas preventivas reguladas por el gobierno, dado que no se puede regular aquello que no es reconocido ni tampoco existirán medidas para resolverlo. En estos casos la resolución positiva de un caso de acoso es casi imposible, y quizás sólo puedan abordarse mediante la marcha del trabajador de la organización tóxica que lo hostiga con la consecuencia de graves pérdidas de derechos laborales por parte de la víctima (caso Pequeño David).

MALA RESOLUCIÓN

CAPACIDADES DE LA PROPIA PERSONA

Actitudes reactivas

FAMILIA Y AMIGOS

Culpabilización y

Mecanismo Atribucional

RED DE SOPORTE

Sin Información e inexistencia

de persona significativa

SISTEMA SOCIAL

Cultura de la violencia

Sin políticas públicas

©marinapares2005

Tabla 1

■ Por tanto una buena resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado en función del análisis de los elementos del sistema social a saber: las capacidades de la propia víctima (ontosistema), las actitudes de la familia y de los amigos (microsistema), los recursos de la red de soporte (exosistema) y la forma de actuar del sistema social (macrosistema). Ver tabla 1 y 2.

2Una buena resolución del conflicto se basará en:

■ **Conducta pro-activa: consiste en no contagiarse de la violencia.**

1Para ello la víctima ha de conocer el peligro de caer en actos de perpetuación de la violencia. Una buena información a la víctima de cuáles son estos actos ayudará a que tome conciencia de su papel decisorio en no caer en dichas situaciones. Si la víctima potencia las respuestas pro-activas en lugar de las reactivas además de alejarse de parámetros violentos de actuación ello también le ayudará a recuperar, en parte, el dominio sobre su actuar. Conseguir algo de control en una situación de acoso es vital para la recuperación de la autoestima de la víctima.

■ **No culpar a la víctima: es hacer al violento responsable de sus actos y no a la víctima.**

1Es muy importante que el entorno de la víctima ponga la responsabilidad de la violencia sobre quien la ejerce, y no sobre quien la recibe, de esta manera se evita caer en el engaño del mecanismo atribucional.

■ **Los sistemas sociales de soporte y ayuda capaces de ayudar a la víctima.**

1La existencia de un sistema sanitario y judicial donde los profesionales estén informados sobre el acoso ayudará a una detección precoz de los casos, también la formación del personal sanitario y jurídico sobre el fenómeno del mobbing potenciará intervenciones efectivas con lo que se evitarán victimizaciones secundarias o malostratos institucionales, fomentados por el manipulador sobre una persona ya dañada.

■ **Persona significativa: es un tutor de seguimiento. Da confirmación a la víctima.**

Es muy importante la existencia, todo caso de mobbing, de un tutor de seguimiento en la red social para una mejor resolución. Esta persona puede ser tanto un profesional del sistema sanitario (en algunos casos el médico de cabecera ha ejercido este papel), como un referente sindical. Cuando no se encuentra dicha persona significativa en el sistema regulado habrá que buscarlo en el sistema alternativo entendiéndose a las asociaciones y a otras personas referentes en el llamado movimiento anti-mobbing.

■ **Cultura de la no violencia: en ningún caso se justifica o disculpan las acciones violentas.**

La cultura de la no-violencia conlleva a la sociedad la prohibición de cualquier acto de agresividad contra otro ser vivo. Esa prohibición se concreta en todos los supuestos, inclusive aquél en que se funda sobre una razón de bondad, a saber aquellos supuestos en que se atribuye al sentimiento de amistad (con el acosador) el justificante para agredir a la víctima. Este es un hecho muy habitual en el acoso horizontal donde se esgrime la amistad de los aliados con el acosador como justificación de pertenecer a un grupo de acoso y hostigar a la víctima a la que se le atribuye haber dañado al acosador, en un perverso giro lingüístico.

■ **Políticas públicas sensibles y garantes de derechos.**

La existencia de políticas previsoras de acoso moral en el trabajo se concretan en tres ejes: normativa, garantías de su cumplimiento y sensibilización. Hay que contar con una normativa sobre el tema y con las vías legales que garanticen su cumplimiento, y también en promover campañas de sensibilización social que faciliten la identificación de los mecanismos manipulativos del psicópata organizacional.

BUENA RESOLUCIÓN

CAPACIDADES DE LA PROPIA PERSONA

Actitudes pro-activas

FAMILIA Y AMIGOS

No culpabilización, comprensión y lealtad

RED DE SOPORTE

Muy Informada y formada .

Presencia de persona significativa

SISTEMA SOCIAL

Cultura de la no-violencia

**Políticas públicas de protección de la
víctima**

©marinapares2005

tabla 2

Cuadros de pronóstico y de resolución.

La resolución se basa en la aplicación de la teoría sistémica. Aplicamos este método por entender que el acoso tiene consecuencias tanto en el entorno próximo, el formado por los compañeros, la jerarquía, como en el ámbito familiar y, por supuesto, en la propia víctima; así la intervención efectiva en varios de estos sistemas posibilita una buena resolución del caso; entendemos como "una buena resolución" del caso, como aquella situación en la cual la víctima conserva su lugar de trabajo, recupera su dignidad y el

grupo de acoso o gang, se ve obligado a deponer sus acciones de violencia psicológica.

Antes de seguir adelante hemos de hacer una pequeña incursión en la teoría de los sistemas y recordar que en la ecología social los sistemas implicados son cuatro: el ontosistema, el microsistema, el exosistema y el macrosistema. Los describimos a continuación, así: el ontosistema incluye las capacidades de la propia persona, en este caso la víctima de AMT; el microsistema se refiere a la familia y al entorno afectivo; el exosistema hace referencia a la organización y a la red de soporte (sistema sanitario, judicial, sindicatos, etc..) y en la existencia en alguno de estos sistemas de adultos significativos, también llamados tutores de seguimiento; por último el macrosistema hace referencia a la sociedad, y por tanto lo conformarán tanto la cultura social como las políticas públicas. Una buena o mala resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado en función del análisis de estos elementos.

Una mala resolución de un caso de acoso se basará en que exista, en los diferentes sistemas, alguno de los siguientes elementos: conducta reactiva, culpabilización de la víctima, desinformación en los sistemas de soporte, inexistencia del tutor de seguimiento, cultura de la violencia y por ende una sociedad sin políticas públicas que prevengan el acoso moral. Vamos a profundizar en cada uno de los indicadores de mala resolución. Por tanto una buena resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado, también, en función del análisis de los elementos del sistema social. En estos casos los indicadores de una buena resolución se basarán en: las capacidades de la propia víctima (ontosistema), las actitudes de la familia y de los amigos (microsistema), los recursos de la red de soporte (exosistema) y la forma de actuar del sistema social (macrosistema).

Tabla de Pronóstico

He diseñado una tabla con los indicadores de resolución, a fin de poder hacer un pronóstico cuando estemos frente a un caso de mobbing. En rojo vienen marcados los indicadores de una mala resolución y en verde los de buena resolución. Considero que a partir de la existencia de tres indicadores verdes, independientemente de en que sistema estén, podremos pensar en una buena resolución del caso, cuya perspectiva aumentará a medida que

aumenten los indicadores de buena resolución.

Pronóstico

Afectado	Familia y amigos	Red de Soporte	Sistema Social	Puntuación
reactivo	culpa	Poca información	violencia	6 verde
Pro-activo	lealtad	formada	No-violencia	3 verde
		Sin tutor	Sin protección	2 verde
		Tutor	Protección	0 verde

tabla 3

Resolución

Afectado	Familia y Amigos	Red de soporte	Sistema Social
Conducta reactiva	Culpabilización	Poco informada Sin tutor	Cultura violenta Sin sist.protección
Conducta pro-activa	No culpabilización	Informada Con tutor	Cultura no violenta Sist.protección

tabla 4

Abordaje Terapéutico Individual

La correcta intervención con los afectados por AMT, pasa por conseguir que la persona acosada sea la protagonista de su recuperación. "No es un enfermo, sino un trabajador dañado", para ello la intervención terapéutica ha de dirigirse a conseguir tres objetivos básicos: la toma de conciencia, la desactivación emocional y el hacer frente a quienes le acosan (5). Vamos a verlo con más detalle:

-Tomar conciencia de la inocencia. No hay nadie que merezca el hostigamiento en el trabajo. La víctima llega a creer que se lo merece y sus compañeros piensan, por el mecanismo atribucional, que si es hostigada habrá motivos para ello; incluso, su propia pareja llega a dudar del estado mental. El primer paso para la recuperación de una persona afectada por mobbing es que la víctima se reconozca a si misma inocente del hostigamiento, para ello es imprescindible que así sea percibida por su terapeuta; posteriormente habrá que extender el concepto de inocencia al resto de su entorno. Un terapeuta que no crea en la inocencia de su paciente estará perjudicando la recuperación del afectado por AMT.

-Realizar una desactivación emocional para mantener la calma necesaria y transmitir la convicción de la propia inocencia. Es importante no autoagredirse, no pelearse con las personas queridas sólo para desahogarse. Tampoco se deben cometer errores, conviene ser muy cauto ya que, involuntariamente, se pueden dar argumentos a los hostigadores. Un afectado por AMT empezará a comprobar que empieza a desactivarse emocionalmente del hostigamiento al que se le somete en la medida en que a pesar de las molestias que eso le cause, dejará de dañarle, de dolerle el alma. Es en este punto que es importante el concepto de acoso moral, dado que llegar a preservar el autoconcepto de la víctima está ligado a asimilar el

vocablo "moral" con identidad personal o esencia del propio ser.

-Hacer frente a quienes le acosan. No quedarse pasivo frente al ataque, pero tampoco encararse agresivamente, pues compromete su posición, porque los hostigadores proyectan que la persona no vale, que está fuera de sí, etc. Lo adecuado, es mantener una postura asertiva, autoafirmativa y una respuesta organizada. Es en este punto que hay que definir el acoso como psicológico, dado que las formas de manifestarse son propias de la violencia psicológica. Hay que responder a las acciones de violencia psicológica sin caer en la violencia reactiva.

Intervencion Individual de casos

El trabajo individual con afectados pasa por definir la estrategia de intervención adecuada en cada caso en concreto, y para ello proponemos el siguiente modelo de intervención que consta de dos etapas, claramente diferenciadas, la primera consiste en salir de la indefensión y la segunda en el tratamiento de las secuelas de la violencia psicológica. Estas dos etapas tendrán una aplicación diferente si estamos frente a un caso en el que el acoso es vigente a si se nos presenta u afectado cuyo acoso ya terminó.

En el supuesto de casos activos de acoso moral habrá que recorrer las dos etapas, en cambio en aquéllos casos en que ya no sufn acoso habrá que empezar a tratar las secuelas inevitables del acoso moral.

- A- Salir de la Indefensión, mediante la toma de control de la situación (5 pasos) .
- B- Tratamiento terapéutico de las secuelas del acoso moral. (7 etapas)

Salir de la Indefensión tiene que ver, tal como hemos mencionado anteriormente, con que la persona acosada sea la protagonista de su recuperación. Hay que decir al afectado: "el mobbing no se arregla: lo arreglas tú" y para ello hay que seguir los cinco pasos siguientes: la información, el conocimiento, la decisión, el cuidar la salud, y los sistemas de apoyo. Veamoslo con detalle

1- INFORMACIÓN: Lo primero que hay que saber es si la persona

afectada sufre acoso o no; ya que puede tratarse de otro tipo de problema laboral. Para ello hay que estar bien informado tanto la víctima como el terapeuta. Existe, hoy en día mucha información sobre el tema en artículos, libros, en la red virtual, etc. Recomiendo la nota preventiva 473 y los test de Leymann y Piñuel.

2- CONOCIMIENTO: En caso de que se trate de una situación de acoso hay que pasar a la etapa del conocimiento profundo del propio caso, la víctima ha de poder situar a los individuos que forman el grupo de acoso en los distintos círculos del mobbing así como deberá saber en que fase del mismo se está. En función de este análisis profundo podrá determinarse la estrategia de resolución personal. La manera de defenderse, por parte de la víctima, será diferente en función de la fase del acoso en que se encuentre. En todas las fases es importante contar con la ayuda de una terapia de apoyo, ya sea del sistema público de salud o privada y ha de estar encaminada a recomponer la identidad dañada del afectado.

3- DECISIÓN: Es el tercer paso. La persona afectada ha de tomar la decisión de si quiere conservar su lugar de trabajo o prefiere irse y una vez hecha la toma de decisión decidir la estrategia a seguir.

Lo explico con más detalle: a) Para tomar la decisión es básico que la persona afectada se asesore con abogados, con la familia, etc..a fin de ver los pros y los contras de cada alternativa. No hay que preocuparse si hay peregrinación con varios profesionales dado que todo ello está encaminado a recoger toda la información sobre las consecuencias de cada una de las alternativas. Una vez se tiene toda la información hay que diseñar cómo hacer realidad la decisión tomada.

Opción 1: DEJAR EL TRABAJO. Para diseñar la estrategia cuando se decide dejar el trabajo ha de hacerse conjuntamente con un abogado con la finalidad de no perder derechos laborales y también ha de contar con soporte psicológico tanto para resistir el proceso judicial (plagado de más violencia psicológica y manipulación) como para paliar las consecuencias directas del maltrato psicológico sufrido (síndrome de estrés post-traumático, entre otros....) y además ese terapeuta podrá hacer un peritaje.

Opción 2: MANTENER EL TRABAJO. Para diseñar la estrategia en el caso de querer conservar el lugar de trabajo hay que contemplar tres frentes: el reconocimiento del entorno, la existencia de terapia de apoyo y la implicación de la empresa.

1- reconocimiento de la situación por parte de todos. Hay que empezar a reconocer que es está frente a una situación atípica que hay que resolver sin perjudicar a nadie

2- terapia de apoyo encaminada tanto a mantener la cordura del afectado como en proporcionar herramientas de defensa. Dado que el afectado a empezado a destapar el acoso al que se le somete, éste se va a encontrar en una situación en que la violencia se va a incrementar, porque el grupo que acosa quiere que el acosado se vaya y va a aumentar la desacreditación con la finalidad de "taparle la boca". Para ayudar al acosado a

mantenerse cuerdo en una situación donde se aumenta la presión y la violencia contra él con el fin de que no haga evidente el acoso, el terapeuta habrá de dar credibilidad a la versión de la víctima y a ayudarlo a mantener puntos de referencia sanos, a fin de que la hipervigilancia y la hipersusceptibilidad no dicten sus pensamientos. Por ello la terapia ha de encaminarse a proporcionar herramientas al afectado para no caer en el círculo de la violencia, es decir no dejarse llevar por los sentimientos de ira, venganza...

3- implicación de la empresa . Hay que conseguir la implicación de la empresa para resolver el acoso y para ello habrá que recibir ayuda: ya sea de los sindicatos, de los gabinetes de consultoría y también de algunas asociaciones de prevencionistas que dan este tipo de atención. La responsabilidad de la salud laboral del trabajador recae en el empresario, por eso hay que fomentar el ejercicio de esta responsabilidad.

4- CUIDAR LA SALUD . Hay que tratar las secuelas físicas del maltrato psicológico. El afectado habrá de ponerse en manos del médico de cabecera y de los especialistas adecuados en función de los diferentes tipos de afectación de la salud.

5- SISTEMA DE APOYO Para el afectado por AMT es importante contar con sistemas de apoyo complementarios para no sentir que uno está solo y para ello son útiles (en caso de vivir alejado de una gran ciudad) los foros de debate sobre el mobbing en internet y las asociaciones de afectados, en algunas cuentan con la atención de buenos profesionales especializados.

Tratamiento terapéutico de las Secuelas

La intervención efectiva para el tratamiento de las secuelas del acoso moral se basa en conseguir, por parte de la víctima, "reconectar" por un lado y en "cicatrizarse" por el otro.

RECONECTAR

Consiste en ayudar a la víctima a conectar con sus necesidades y deseos. A través de un proceso de conectar con necesidades y deseos internos y desconectarse de necesidades y deseos externos. El objetivo de la reconexión es la recuperación de la autoestima de la víctima; ésta no es necesario trabajarla por sí misma sino a través de las áreas o ámbitos en las que lo ha perdido.

Las Pautas de Intervención son:

a) El Pensamiento Positivo . Como estrategia para ir en contra de: generalizar (toda mi vida es un desastre), de exagerar y de excluir (algunas partes de la vida) .

b) Buen dominio del Estrés. A través de la relajación y del deporte.
 c) El trabajo de la asertividad: Asertividad és comunicar claramente las necesidades, los deseos y los sentimientos. Llegar a conseguirlo es saber:

¿Qué queremos?: Se tiene que preguntar claramente con qué tipo de personas uno se quiere relacionar. Decir lo que queremos puede ser vivido como "plantar cara" y esto quiere decir aprender a asumir riesgos.

¿Qué necesitamos?: Para ayudar a responder es necesario que la víctima se vea como estará una vez haya visualizado esta necesidad

- ¿què tendrá?: amigos, bienestar....

- ¿como será? : más feliz, más sociable....

- ¿ què tendrá? : más (seguridad, buenos ratos...) y menos soledad.

¿ Qué sentimos?: Ser honestos con nuestros sentimientos.

CICATRIZAR:

Para una buena cicatrización es necesario pasar por 6 etapas antes de poder olvidar la situación traumática.

Las etapas son: 1- Exploración, 2- Expresión, 3- Confort, 4- Compensación, 5- Perspectiva y 6- Canalización.

1-Exploración: incluye una reconstrucción de los hechos, de los

sonidos, de los olores . La víctima tiene que iniciar una

introspección , un viage al interior de sí mismo. Un revivir. Ha de

poder tomar contacto con el motivo de sus pesadillas, debe descubrir por si misma la relación que hay entre el pánico que experimenta y

su rechazo frente a imagenes dolorosas de lo que le ha pasado

2- Expresión: la víctima tiene que poder expresar como fué y qué

sintió. Es necesario permitir que hable, tan largamente como sea

necesario. También tiene que conocer las formas en que se manifiesta

su hipervigilância. Todo esto con el objetivo, que recuerde los

detalles de los sucesos que produjeron el trauma a fin de superarlo.

3- Confort: La víctima, con ayuda del terapeuta y de la familia, ha

de encontrar formas de consolarse, ya sea abrazándose, cuidarse,

mimarse y también recibir atenciones y mimos. Cada vez que una afectado consigue, de una u otra manera, defenderse del hostigamiento ha de ir premiándose con pequeños detalles.

4- Compensación: La víctima necesita buscar resarcirse, e iniciar acciones que la compensen de todo el dolor que ha vivido. A veces estas acciones van encaminadas a iniciar procesos judiciales, aunque a menudo esta vía en lugar de proporcionar compensación a la víctima le genera mayores niveles de violencia. Lo importante para una buena resolución de un caso de mobbing ha de contemplar la reparación y la compensación, con independencia de cuáles sean en concreto estas acciones todas ellas han de llevar a la víctima a que se de cuenta que puede ejercer un cierto control sobre lo que le pasa.

5- Perspectiva: La víctima ha de llegar a saber cómo le ha llegado a afectar este episodio. Las cosas que ha perdido y las que ha podido ganar.

6- Canalizar: Implica integrarlo en la vida, no avergonzarse de haber sido sometido a hostigamiento y psicoteror laboral. Hay que poder hablarlo abiertamente, pues la persona afectada tiene que recuperar la seguridad en ella misma comprendiendo lo que le pasa.

7- Olvidar: Sólo a partir de aquí, una vez se han efectuado los seis pasos anteriores se puede olvidar. Ello consiste en olvidar internamente (dejar ir, ya está pasado) y también olvidar externamente (a través de las compensaciones)

En los afectados por AMT hay que estar muy cautos y vigilar los deseos de venganza, ya que si, el acosado, no olvida, entonces el acosador le controlará la vida. Existe el peligro de la cicatrización en falso cuando las heridas emocionales se han olvidado en lugar de curarlas. Se sabe que no están curadas porque

frente a una situación similar, se recuerda el dolor y se revive,

MODELO DE INTERVENCIÓN CON AFECTADOS POR AMT

Intervención sistémica:

Indicadores de Resolución
Ontosistema
Microsistema
Exosistema
Macrosistema
Indicadores de Pronóstico

Abordaje Individual:

Salir de la Indefensión
Información
Conocimiento
Decisión
Cuidar la salud
Sistema de Apoyo

Tratamiento de las Secuelas
Reconectar
Cicatrizar
Exploración
Expresión
Confort
Compensación
Perspectiva
Canalizar
Olvidar

©marinapares2006

CONCLUSIONES

La intervención individual con afectados por AMT no acaba con el acoso, pero ayuda a salir mejor parado. Lo que de verdad va a conseguir acabar con los casos de acoso moral en el trabajo va a ser la intervención sistémica, es decir el llegar a incidir en los cuatro sistemas implicados.

No quiero dejar de hacer notar un aspecto importante respecto a la figura del mediador, ultimamente tan defendida como la respuesta, que desde algunos organismos dan para poder resolver una situación de acoso moral, opino que su intervención sólo puede ser eficaz en la fase de cobflicto, es decir en la fase previa a la instauración del acoso propiamente dicho, antes por tanto al hostigamineto general y ello motivado porque a partir de la fase de acoso se vulnera el principio básico de toda mediación. Voy a explicar este planteamiento, todos sabemos que en la mediación no se buscan culpables y que la resolución del conflicto se basa en este principio de inocencia de las partes, se presupone una buena voluntad en ambas. No podemos olvidar que en el acoso hay más de un culpable, pues además del instigador del acoso, llegados ya a este punto de la situación, éste cuenta con cómplices que actúan acosando a la víctima, y algunos de una forma muy violenta. Se hace difícil pensar en los buenos resultados de la aplicación de la técnica de la mediación cuando en la situación a intervenir existen culpables, que no son otros que los que han actuado violentamente, y además resulta mucho más dudoso su aplicación ya que no se puede partir del principio de buena voluntad de las partes dado que tratamos con una personalidad perversa, ela del acosador principal. En el acosador hay un disfrute y un placer en crear y hacer daño, disfruta con la omnipotencia que da el dañar y el perjudicar a otro ser humano. Además como la violencia es ejercida en pequeñas dosis por parte del grupo de acoso, puede muy bien utilizar al mediador y a la mediación como una manera de seguir torturando a la víctima.

Defiendo que una vez instaurado el acoso la intervención efectiva consiste, en primer lugar, en atajar de raíz cualquier manifestación de violencia psicológica y para ello es imprescindible tanto que el entorno no tolere más humillaciones contra la víctima como poder llegar a detectar al acosador principal de los otros acosadores, para prevenir oros futuros acosos. El segundo paso, una vez

eliminada cualquier actuación de violencia contra la víctima, consistirá en fomentar medidas de equidad entre el grupo de acoso y la víctima, de tal manera que el afectado por AMT pueda pasar del reconocimiento de su situación de víctima a un rol de superviviente.

Las personas, tanto de dentro de la organización como externas, que deban abordar un caso de acoso moral en el trabajo, han de saber que se enfrentan a un grupo que se ha habituado en el uso de la violencia psicológica contra la víctima y que, además, está liderado por un experto manipulador, como es el acosador principal; por lo que va a seguir intentando agredir a la víctima, haciéndola responsable de la situación y además el manipulador pretenderá llevarlo a su registro y que acabe colaborando con la marginación de la víctima.

El manipulador a través de la creación de relación de doble vínculo consigue que la víctima no pueda defenderse y que los aliados no se cuestionen la crueldad de sus actuaciones. Pero para conseguir la impunidad total al manipulador le hace falta que el entorno que es testigo del acorralamiento de la víctima no haga nada, de tal manera que se convierta en colaborador tácito. El instigador para conseguir manipular al entorno y que éste no haga nada usa el lenguaje (oral y escrito). La manipulación del lenguaje se concreta en el uso de la incongruencia y de la contradicción, y esos dos elementos van a estar siempre presentes en todo discurso manipulador; por tanto para romper el hechizo del manipulador a través de la comunicación, hemos de buscar en su discurso: la incongruencia y la contradicción.

1- La incongruencia no es otra cosa que la falta de lógica o la lógica desconcertante.

2- La contradicción, en cambio se manifestará a través de las falacias y de los errores.

a) Las Falacias, son los argumentos falsos, e incluyen tanto la insinuación como los malosentendidos.

b) Los Errores, son la equivocación intencionada que hallamos en el razonamiento.

Podemos afirmar que el contenido del discurso del acosador siempre será deshonesto. A menudo en el mobbing lo que primero llama la

atención en el discurso del acosador es esa sensación de que hay algo que no sigue una lógica. Ahondar en esa percepción en lugar de apartarla de nuestra mente será el primer paso para aprender a detectar a un experto manipulador de la comunicación como es el perverso organizacional. Es muy habitual que el acosador atribuya a la víctima actitudes de mala fe sin pruebas de ello. Una actitud abierta consiste en escuchar las intenciones que el acosador atribuye a la víctima, dado que nos daran los motivos íntimos del propio manipulador para acosar. No quiero extenderme demasiado en este punto pero es sabido que el acosador atribuye a la víctima sus propias intenciones como si se tratara de un espejo y acusa, a la víctima, de sus propios errores y de sus propios miedos.

El conocimiento de estas claves nos da cierta inmunidad frente a la manipulación. Ser menos vulnerables a la manipulación nos permitirá diferenciar al acosador de la víctima y también nos será útil para distinguir entre el instigador del acoso y sus simpatizantes. Considero que es muy importante saber diferenciar al acosador principal de otras personas del entorno laboral próximas a la víctima y que han sido manipuladas por el acosador. Estas personas son los aliados, son las que transmiten y propagan la maledicencia sobre la víctima, pero no son manipuladores, al contrario, también son víctimas del manipulador ya que han sido influenciados con la finalidad de que ayuden al acosador principal a desenbarazarse de la víctima a través de acrecentar el descrédito de la misma; por eso es tan importante que cualquier intervención profesional en el acoso moral no se deje influenciar y no acabe formando parte de los cómplices tácitos del acoso, pues no podemos olvidar que los acosadores son personas que se han hecho hábiles empleando algunos principios psicológicos fundamentales que subrayan el proceso de la influencia.

Para finalizar quiero poner el acento en un punto, el del objetivo del acoso. Sabemos que la desacreditación de la víctima siempre proporcionará una ganancia para el instigador del acoso. El beneficio que el acosador adquirirá con el descrédito de la víctima no lo podría conseguir sin la utilización del hostigamiento. Es la

adquisición fraudulenta, por parte del acosador, de este fin último (apropiación de algo de la víctima) el que determinará si el mobbing ha sido o no beneficioso para el acosador. La finalidad del acoso está, por tanto, íntimamente relacionada con hacer desaparecer a la víctima del entorno, ya sea a través del traslado a otro departamento, o bien mediante el despido del trabajador y la salida de éste de la organización.

Una resolución positiva del mobbing habrá de contemplar que el acosador no consiga el objetivo deseado, por tanto el que la víctima permanezca dentro de la organización es un indicio de buena resolución; en caso contrario, cuando la víctima ha de irse de la organización, hemos de afirmar que este hecho servirá como refuerzo de la estrategia del acoso, con lo que es probable que el acosador vuelva a hacer uso de esa técnica que le ha sido tan provechosa para él, cada vez que alguien le haga sombra, y con ello que se instaure el acoso como una forma de operar habitual en el seno de la empresa llegando a convertir toda la organización en un contexto tóxico, o sea caldo de cultivo de otros futuros acosos. La responsabilidad de acabar con las prácticas violentas nos corresponde a todos los seres humanos, no es justo delegar en otros nuestra propia actuación. Bien es cierto que todos somos influenciados y persuadidos diariamente de diferentes maneras, todos somos vulnerables a las tácticas de persuasión, lo único que varía es el grado de vulnerabilidad a ser influenciados. La habilidad para poder esquivar y protegerse de los persuasores disminuye y se reduce cuando uno no está informado. Es muy habitual que una persona del entorno de la víctima sea persuadida por que responde con premura a las provocaciones y también por creer en las falacias que se vierten, de tal manera que acabe enfadada con la víctima sin que ésta nada le haya hecho. En contraste una persona con un sentido de claridad y seguridad sobre sus propias creencias y valores, con un sentimiento de estar incluido en relaciones significantes con otras personas y con un sentido de tener un papel en la vida, es menos vulnerable a las técnicas del manipulador. Las técnicas del acosador están encaminadas para convencernos de consentir el hostigamiento de otro

ser humano. Si el entorno se deja manipular, si no interviene, entonces el mobbing se instala. Todos los conflictos que degeneran en acoso ocurren porque se toleran, porque nadie interviene, se escudan en que es un problema personal y tal como dice Leymann esta abstención es culpable. Todo mobbing se puede bloquear; sólo se necesita que alguien con cierto poder esté realmente interesado, y que se enfrente al problema. La víctima sola no podrá hacer frente al grupo acosador y su equilibrio irá poco a poco deteriorándose, apareciendo síntomas de estrés y de angustia.

Notas:

- (1) Definición jurídico de mobbing o acoso moral: "Presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima" por el Magistrado Don Ramón Gimeno Lahoz en la 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005.
- (2)) Concepto de acoso moral: "el acoso moral en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito 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". por Marina Parés en el Primer Simposio Iberoamericano de Ergonomía y Psicosociología. Avilés. Octubre 2005.
- (3) Hirigoyen MF "El Acoso Moral" (1999)
- (4) González de Rivera, JL (2002: 89) Síndrome MIA.
- (5) Heidy González Cabrera, Última fase del estrés laboral