



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

MESA: Violencia y Trabajo

Título: Las Fases del Acoso Moral en el Trabajo

Autor: Marina Parés Soliva.  
Diplomada en Trabajo social. Perito social jurídico.  
Presidenta del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing (SEDISEM).

*Por mobbing, entendemos una situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves daños psíquicos y físicos (H. Leymann)*

**Introducción**

La ponencia aborda el fenómeno del acoso moral en el trabajo o mobbing describiendo las fases del proceso. Se profundiza en el concepto de acoso moral, a tenor de diversas definiciones existentes y se justifica la inclusión de dos elementos nuevos para describir el fenómeno: el elemento grupal y el fraude. En el presente trabajo se describen todas las fases, a saber; la seducción, el conflicto, el hostigamiento, la actuación del entorno y de la empresa, la fase de marginación y la de recuperación; y mediante una profundización en cada una de las fases, se llega a una disección del proceso de violencia psicológica que representa el acoso moral en el trabajo o mobbing. Se incluyen los resultados de los estudios más recientes sobre las fases del mobbing. Este trabajo además de describir cada una de las fases incide en la descripción de las consecuencias sobre la víctima y los objetivos, que los acosadores, pretenden conseguir y a menudo llegan a conseguir en cada una de las fases. Nuestra sociedad se caracteriza por una aceptación acrítica de métodos innobles con lo que se permite la instauración de la violencia psicológica como estrategia para conseguir lo que se desea. Entendemos



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

que es la aceptación social y acrítica de la sociedad lo que fomenta las diversas prácticas de acoso en todos los ámbitos de la vida. La pretensión de este trabajo es contribuir al conocimiento del fenómeno con la intención de promover la eliminación del ejercicio de estas prácticas violentas en el seno de las organizaciones.

### **Palabras claves**

Acoso laboral , acoso moral en el trabajo, violencia, mobbing, psicópata organizacional.

## **Concepto de Acoso Moral**

El acoso psicológico en el lugar de trabajo es un fenómeno emergente del que se ha hablado y escrito mucho. Está conceptualizado como un riesgo laboral y cómo tal objeto de prevención por parte de las instituciones encargadas de velar por la promoción de la salud de los trabajadores. 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 Gimeno Lahoz que lo define como “presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima” (1). Vamos a ver algunas de las últimas definiciones existentes sobre el fenómeno del acoso moral.

### Definiciones de Acoso Moral

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 de análisis integral del Mobbing en Girona.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

En la redacción propuesta para la vigésima tercera edición del Diccionario de la Real Academia Española se 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”.

La contribución de la autora de esta ponencia para encontrar una definición que incluya todos los elementos del concepto es la siguiente, (2) “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”. (Marina Parés.2005)

Existen otras definiciones provenientes del poder político, y es justo valorar todo ese esfuerzo conceptual dado que todo ello facilita la sensibilización de la sociedad por el fenómeno; aunque hemos constatado que en gran parte de las definiciones no se valora la existencia del grupo y tampoco se valora el importante papel que éste tiene en la evolución del acoso moral y ello confirma la necesidad de seguir profundizando en el análisis del fenómeno y en su difusión; también he constatado, en multitud de definiciones el hecho poco evidenciado de lo que hay detrás de todo acoso, que no es más que el encubrimiento de un fraude. La inquietud para llegar a una buena resolución de los casos de acoso moral en el trabajo ha sido el motor para reflexionar sobre el fenómeno y llegar a encontrar estos dos elementos: el grupo y el fraude como elementos constitutivos y determinantes del acoso. Voy a aportarles mis reflexiones sobre ello.

Entiendo que el concepto de acoso moral es asimilable al concepto de acoso grupal, y por tanto, 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. Es tal la importancia del grupo que apunto que es la existencia, precisamente, del grupo acosador el que provoca el salto cualitativo para que un conflicto interpersonal evolucione hacia un hostigamiento y se convierta en un acoso



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

moral o psicológico. El hecho de la existencia de un grupo hostigante es, ciertamente, un hecho planificado por el instigador del acoso, 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. La manera cómo se comportará el entorno es lo que determinará la instauración del acoso así como su grado de destrucción, por tanto podemos afirmar que en un entorno laboral sano los conflictos interpersonales no evolucionarán hacia ningún tipo de hostigamiento, y de ahí que valoramos el importante papel que corresponde a la organización y a las buenas prácticas empresariales para atajar la violencia en el trabajo.

El otro elemento a tener en cuenta para una buena resolución de un caso de acoso laboral corresponde a la existencia o no de un fraude en el seno de la organización. Afirmino que las organizaciones que no tienen ningún fraude que ocultar podrán atajar los conatos de violencia de mejor manera que aquellas instituciones que oculten uno o varios fraudes. Las empresas fraudulentas están habituadas a bordear la ley y a menudo a infringirla, por lo que son un caldo de cultivo ideal para el desarrollo del acoso moral. Una organización que está acostumbrada a engañar y mentir no podrá percibir el engaño y la manipulación que envuelve todo proceso de mobbing cuando éste sea promovido por un subalterno y tampoco encontrará dificultades en aplicarlo cuando éste provenga de una decisión institucional.

Podemos constatar, por tanto, que en todo proceso de acoso moral hay encubierto un fraude, y en muchísimas ocasiones es precisamente el interés en mantener oculto el fraude lo que subyace en la dificultad de resolver eficazmente un caso de hostigamiento o acoso laboral por parte de la organización. A veces, en el discurso del afectado por acoso moral surge ese motivo oculto, pero en la mayoría de las ocasiones no ocurre así, principalmente porque al afectado le cuesta relacionar una cosa con otra. En cambio si se insiste en analizar lo que se esconde y se llega a encontrar la trampa, el afectado por acoso moral en el trabajo tendrá mayores posibilidades de poder resolver su caso. Al principio de mi actividad atendiendo a víctimas de acoso este elemento fraudulento estaba siempre presente pero de forma colateral, acostumbrábamos a no relacionarlo con el hostigamiento a la víctima y fue a partir de cambiar de perspectiva e integrar el fraude



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

en la resolución de los casos de acoso moral, que se empezó a vislumbrar nuevos caminos de resolución de este tipo especial de violencia en el trabajo.

Para seguir profundizando en el fenómeno del acoso moral en el trabajo vamos a analizar como se constituye un acoso a través de la descripción de los pasos necesarios para su instauración, seguiremos en describir cómo se sitúa en este hostigamiento cada persona de la organización mediante el constructo teórico de los círculos del mobbing, y finalizaremos este análisis estructural con la descripción de los diferentes tipos de acoso en función de diversas clasificaciones; entonces ya podremos adentrarnos de lleno al estudio de las fases del mobbing.

## **Instauración del Mobbing: los 16 pasos**

Para que tenga lugar el hostigamiento, el grupo acosador o gang de acoso habra de implementar una serie de acciones tendentes a estigmatizar a la víctima, son los denominados los 16 pasos del mobbing:

Los dieciseis pasos se dan a lo largo del tiempo y de una manera gradual, son los siguientes: la evitación de la comunicación, las manifestaciones que evidencian falta de ética, el fomento de los sentimientos de envidia, la alteración de los canales de comunicación. la emergencia de un conflicto, la privación de los materiales de trabajo, la instauración del boicot, el uso de la comunicación paradójica y de los mensajes ambivalentes, la instauración de una campaña de desprestigio, la actuación de los amigos incondicionales, la consolidación del gang de acoso, el incremento de la presión sobre la víctima y el aislamiento, y por último la extensión del rumor y la manifestación del mecanismo atribucional. Vamos a verlos con más detalle.

1- La Evitación de la Comunicación es el primero que se instala entre el instigador del acoso y la futura víctima; ya que la principal tarea de los manipuladores consiste en ocultar la violencia bajo el velo seductor del fomento de las libertades. Por parte del instigador será necesario que neutralice los posibles riesgos externos y ello lo consigue mediante el control y el silenciamiento. El instigador evita comunicarse con la víctima.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

2- Las Manifestaciones que evidencian la falta de ética es el segundo paso que realiza el instigador del hostigamiento. La ausencia de criterio moral interno del acosador explica que éstos vivan "en" y "del" fraude continuado, en una especie de doble moral, “su capacidad de mentir y calumniar, puesta al servicio del mobbing, resulta temible” (3). En el acosador existe una demostración de una doble moral: se quejan de la forma en que le tratan los demás, pero ofrecen a otros ese mismo trato. Estas actuaciones dejan perpleja a la víctima que se ve bloqueada y no reacciona.

3- El fomento de los sentimientos de Envidia. Acabar con las personas felices, competentes, brillantes y satisfechas consigo mismas del propio entorno profesional hace creer ilusoriamente a los hostigadores que así son más fuertes que ellas. Se suscita un tipo de envidia de carácter personal mas que profesional (por ser más sensible, más buena, más inteligente...). Si analizamos con detenimiento las críticas sobre la víctima en el discurso del envidioso podremos llegar a conocer, realmente, lo que envidia de la víctima; así sabemos que llegar a envidiar a alguien por sus logros, por el éxito obtenido en un proyecto, o por la popularidad (fama) entre compañeros y conocidos, lleva al acosador a querer apropiarse de la autoría del logro, normalmente suplantando la identidad del acosado (muy habitual en el mundo universitario), aunque también el acosador llega a atribuirse ese logro "democratizando" el éxito final (es mérito de "todos", aunque el trabajo lo haya realizado la víctima en solitario), pero cuando no es posible suplantarse la autoría ni apropiarse del éxito, entonces, el envidioso se dedica a infravolar los logros de los demás, en especial el de la víctima y ésta puede darse cuenta de ello porque nunca recibe un comentario elogiando o valorando su trabajo. Un ejemplo evidente de acoso lo encontramos en los altos directivos que durante años han ayudado a levantar la empresa y que posteriormente son expulsados de la organización mediante despidos o jubilaciones anticipadas sin ninguna manifestación de reconocimiento por los servicios prestados y con una aureola de desprestigio e ineptitud. Hay que resaltar el valor que tienen los actos de agradecimiento como rituales de paso, a saber las fiestas de despedida por jubilación, las placas de reconocimiento de los méritos prestados, etc...como manifestaciones de no violencia dentro de la organización.

4- El cuarto paso consiste en la Alteración de los canales de comunicación Una de las artes que domina el acosador es la deformación de los procesos de comunicación. Las



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

modalidades para distorsionar los hechos utilizadas por el acosador son muy variadas. La comunicación pervertida y deformada ayuda en el proceso de introyección de la culpabilidad de las víctimas de mobbing. Cuando una víctima se siente culpable, y por tanto merecedora del castigo que recibe, no iniciará ninguna acción de defensa.

5- El quinto paso es la emergencia del Conflicto. Un hostigador encuentra su víctima en alguien que se atreve a limitar su poder por algún motivo y eso lo convierte, según él, en peligroso. Entonces el acosador se auto-victimiza para poder agredir, por eso muchas veces el origen del conflicto es una nimiedad usada por el instigador como justificación para iniciar su ataque frontal hacia la víctima. Y por ello fallan todos los intentos de la víctima en resolver civilizadamente la situación, y también fallan los actos de conciliación con un mediador. Cuando un conflicto laboral no puede ser resuelto por la intervención del mediador organizacional, hemos de empezar a pensar que estamos frente a un caso de mobbing, por lo que las medidas a implementar para su resolución han de ir encaminadas a no permitir situaciones de iniquidad, ya que una vez garantizado el trato igualitario a las dos partes del conflicto es cuando se podrá atajar el problema y que no evolucione hacia un hostigamiento.

6- El sexto paso consiste en la Privación de los elementos materiales de trabajo. De esta forma se pretende que la víctima no pueda desempeñar bien su cometido y eso luego pueda ser usado en su contra. Se trata de un acto planificado en el que hace falta la colaboración de los mandos o gestores de la institución. Una actuación justa y poderosa por parte de la jerarquía impedirá el desprestigio laboral del trabajador, y con ello además se mostrará al resto de la plantilla que la organización valora el desempeño de la tarea por encima de las rencillas. Si los gestores no intervienen adecuadamente se pasa al siguiente paso, y cada vez será más difícil atajar el acoso que se está gestando.

7- La Instauración del boicot es el paso siguiente. A la víctima se la castiga duramente o se le impide la toma de cualquier decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones. El acosado súbitamente se encuentra con una variación de sus funciones sin haber participado ni en la decisión ni haber sido informado con antelación. Se le trata de manera diferente o discriminatoria, se usan medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente). A menudo esas "medidas



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

especiales" nunca se habían tomado en la empresa con anterioridad. En este punto del proceso el acoso es generalizado, y poco importa si en su origen fue horizontal o vertical, ya que ahora toda la institución forma parte de la masa que permite y tolera el mobbing.

8- El octavo paso consiste en el uso constante del Lenguaje Paradójico. Se da verbalmente o por escrito un doble y contradictorio mensaje. Lo importante es desacreditar de tal forma que la víctima no pueda defenderse y el entorno no pueda reaccionar. Se está fraguando la destrucción de la víctima y se pretende encubrir el ejercicio de la violencia psicológica mediante el uso sistemático de la paradoja tanto en la comunicación verbal como en la no verbal.

9- El noveno paso es el uso de los Mensajes Ambivalentes, tanto hacia la víctima de acoso como hacia los testigos del hostigamiento. Este tipo de mensajes desestabilizan al acosado y le generan una sensación de inseguridad en sus escasas relaciones con el acosador, por un lado, el acosador, dice preocuparse por el bien de la víctima y por otro lado la denigra. Este mismo mecanismo es usado, por el acosador, con el entorno, es decir con los testigos de la violencia, y con ello el acosador pretende justificar sus agresiones de tal manera que los testigos acepten los actos violentos contra la víctima sin mover un dedo en su defensa.

10- Como consecuencia de los dos pasos anteriores se instaura una campaña de Desprestigio contra la víctima. De forma gradual se forma entorno al acosador un grupo de críticas, calumnias, verdades a medias hacia el acosado. Habitualmente el acosador únicamente da pie, son los demás, sus aliados, los que le hacen el trabajo sucio. Existen casos de acosadores muy sutiles, que han aprendido a elaborar sus estrategias de acoso de forma muy elaborada y en estos supuestos, el único indicio para identificar al instigador del acoso es precisamente ese elemento de "entorno a", consistente en que todos los acosadores más agresivos contra la víctima son, precisamente, seguidores fieles del instigador. Esta proximidad con el instigador del acoso puede manifestarse de diferentes formas, o bien son sus amigos, o sus socios, o sus colaboradores íntimos. Una vez instaurada una campaña de desprestigio a la víctima le va a ser muy difícil defenderse.





V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

11-En alguna ocasión aparece la actuación de los Amigos Incondicionales, eso ocurre cuando la persona en proceso de descrédito recibe la ayuda, y el apoyo de personas de su entorno. Este tipo de actuaciones son muy importantes tanto para la resolución del acoso como para la persona "diana". Por un lado ayudan a la víctima a que las dudas sobre la inadecuación de uno mismo desaparezcan, y por otro promueven que otras personas del entorno salgan del mutismo y del bloqueo y reaccionen de una forma positiva. El papel de los amigos incondicionales, también denominados, testigos No mudos es básica en la resolución de un caso de acoso, ya que “su solidaridad con la víctima detiene y desincentiva los comportamientos de hostigamiento por parte de un tipo de personas, los psicópatas organizacionales, que evalúan si la víctima posee o no apoyos internos antes de proceder contra ella” (4).

12- Cuando la víctima no tiene apoyos, se da el siguiente paso que es la constitución del Gang de Acoso . Cuando la mayoría de compañeros termina sumándose al linchamiento resulta especialmente difícil defender la inocencia del trabajador acosado. El acosador ha aprendido a usar a otras personas, para superar crisis personales y organizativas. Es en los contextos tóxicos en los que los hostigadores encuentran un apoyo tácito o explícito con el que contar para hostigar impunemente.

13- Le sigue el incremento de la Presión sobre la víctima. Una vez constituido el gang de acoso y después de haber comprobado la impunidad por sus acciones, a causa de la apatía del entorno en reaccionar, aparece un aumento de la presión hostigante contra la víctima. Así, de forma injustificada y súbita, se incrementa la presión sobre el acosado. Se le piden informes, actuaciones, y gestiones para justificar su trabajo, por primera vez se da una discriminación objetiva, a la vista de todos, aunque nadie reacciona contra la violencia que se ejerce contra la víctima.

14- Como consecuencia del paso anterior se instaura el Aislamiento del Acosado. La víctima de mobbing se ve sometida a trampas, al envenenamiento de los propios compañeros de trabajo, a la manipulación de los superiores, compañeros, subordinados o clientes, a las críticas sistemáticas y demolidoras a todo lo que hace, y a las reacciones unánimes contra ella. La víctima está sola, sin defensa y aunque inicie mecanismos de defensa, el entorno está ya tan contaminado que no puede convencer a nadie de su inocencia.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

15- La extensión del Rumor va a justificar el hostigamiento de la víctima y es promovido por la totalidad del grupo de acoso. El acosador directamente o a través de un tercero lanza el rumor de que había algo turbio, o bien que no se acataron sus órdenes, o simplemente si no hay otro que esgrimir, que no era ya posible la comunicación con la víctima. Hay que “satanizar” a la víctima de tal manera que no pueda recibir apoyo de nadie y por tanto la expulsión de la víctima de la organización está próxima

16- El último paso para que se consolide un mobbing es la manifestación del Mecanismo Atribucional. La percepción de la opinión pública sobre la persona acosada es también manipulada hábilmente por el grupo que acosa, y así es como todos terminan culpabilizando a la víctima de lo que le ocurre mediante atribuciones causales.

## **Los círculos del mobbing**

Es importante ver cómo se sitúa en este hostigamiento cada persona de la organización mediante el constructo teórico de los círculos del mobbing, así tenemos: al instigador, a los aliados, a los colaboradores tácitos, a los cómplices y a los amigos incondicionales. 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 denominamos 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 Gonzálz de Rivera (5).

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, ya lo hemos mencionado anteriormente, mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido. No podemos olvidar que el acosador principal es una persona



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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 es precisamente este elemento de matonismo 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 víctima 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



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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, tal y como ya hemos descrito un poco más arriba, son los amigos incondicionales.

## **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.

El Acoso Vertical ascendente, va del subordinado al jefe. Es la presión ejercida por un trabajador o 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 trabajador o grupo de trabajadores sobre uno de sus compañeros.

Los porcentajes encontrados por Leymann son los siguientes:

- 1-Mobbing Horizontal 44 %
- 2-Mobbing Descendente 37 %
- 3-Mobbing combinado 1 + 2 representa el 10 %
- 4-Mobbing Ascendente 9 %

La clasificación en función de los objetivos nos proporcionará los siguientes cuatro tipos de acosos: estratégico, de dirección, perverso y disciplinario.

1º- El Acoso Estratégico.



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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 y así sucesivamente.

### 2° - 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. Es el acoso del directivo flojo e ineficaz que tiene miedo porque no puede ser tan brillante como su trabajador. 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, pagados 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



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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 (6). 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 al que ésta, alguna vez, ayudó o tranquilizó se de la vuelta brutalmente contra ella y la traicione. 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 matener 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.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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 aquéllos 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..

## **Las Fases del Mobbing**

Una vez contextualizado el fenómeno del acoso moral en el trabajo o mobbing, vamos a pasar al núcleo central de esta ponencia que no es otra que la descripción y el análisis de las diferentes fases por las que evoluciona todo caso de hostigamiento laboral. La importancia en esta descripción viene determinada por la posibilidad de facilitar los elementos de detección del tipo de fase el que que esta un caso 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. Últimamente 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 definí la primera y la última fase del fenómeno del acoso moral en el trabajo. Así, además de definir la última fase del fenómeno, la de la recuperación, me vi en la necesidad de definir la primera de las fases del mobbing, a la que denominé la fase de la 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.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

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.

### **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.

### **Descripción**

Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. En la fase de seducción 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.

### **Objetivo**

La seducción dirigida a la víctima tiene como finalidad apropiarse de algo que le pertenece, en cambio la seducción dirigida al entorno tiene como objetivo convertirlo en aliado del acosador, para que no evidencie la violencia ejercida contra la víctima. Es una estrategia encaminada al conocimiento de las grietas (debilidades) de la futura víctima y cuyo objetivo es la absorción de "algo" que tiene de más la víctima. Ese algo de más, puede ser una cualidad personal o bien contactos sociales.

### **Consecuencias**

La consecuencia última es el desprestigio laboral y social de la víctima.

La fase de seducción es un proceso encaminado a apropiarse de algo ajeno y, consta de una serie de pasos, a saber: a) captación de la persona, b) absorción o aprendizaje de la cualidad, c) prueba y constatación y por último d) el desprestigio externo personal del verdadero poseedor de la cualidad

Vamos a ver cómo actúa el instigador a lo largo de las distintas etapas de la seducción:

- a) captación de la víctima.

Ya sea a través de la adulación o de la compasión, lo que el manipulador





V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

buscará ser una lealtad a su persona por encima de cualquier cuestionamiento. La víctima de la seducción, al negarse a perder a alguien que la adula, se verá forzada a ir disculpando las acciones del manipulador, le buscará justificaciones y explicaciones a actitudes que ni son justificables ni aceptables. A menudo esa lealtad le obligará a romper antiguas amistades y a veces, incluso lazos familiares. A menudo la adulación va camuflada de compasión, el manipulador generará muchas adhesiones a través de hacerse pasar por víctima de las desconsideraciones, inexistentes de otros; de tal manera que el individuo escogido se encontrará satisfecho y adulado dado que el rol de protector es muy halagador.

### b) absorción o aprendizaje de la cualidad

Una vez ha conseguido la lealtad de su presa, es el momento que escoge el manipulador para dirigir todas sus energías a "copiar" una cualidad de la víctima o bien a "absorber" algo de su propiedad (relaciones sociales, negocio familiar, propiedad intelectual, resultados exitosos de su trabajo, participación en un proyecto, cargos...), todo ello mientras se hace pasar por amigo y utiliza esa confianza para aprovecharse.

### c) prueba y constatación

Consiste en que el acosador busca la constatación por parte del entorno de que es creíble la adquisición de esa cualidad o propiedad que ha captado con anterioridad de la futura víctima. Algo así como que sin la colaboración del manipulador, la víctima no hubiera llegado donde ha llegado. El otro le "debe" su éxito, en estos supuestos a la víctima no se le valora ni el esfuerzo, ni la dedicación; por tanto se le niega todo reconocimiento. A menudo la propia víctima, inconscientemente, se cree el engaño y se siente en "deuda" con quien le "roba" su capital. Una vez el perverso organizacional ha verificado la absorción, es decir ha conseguido la validación del entorno, es decir éste le reconoce un mérito que no le corresponde, empiezan los toques desestabilizantes. Será a partir de esta validación, cuando el acosador se saca la careta iniciando una campaña de desprestigio hacia la víctima, de una forma velada y sutil.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

d) desprestigio externo y personal del verdadero poseedor de la cualidad/ propiedad.

Para conseguir este desprestigio, el perverso manipulador inicia un periodo de críticas hacia la víctima, son críticas personales desestabilizadoras dirigidas directamente y muy a menudo en presencia de otros, a modo de broma, y al mismo tiempo empieza a extender rumores contra la ya víctima.

El entorno se cree los rumores, que dice el perverso a espaldas de la víctima, porque el acosador aún se hace pasar por amigo de la víctima. En presencia de la víctima, el adulator se comporta, todavía, como amigo. Pero a medida que pasa el tiempo se van verbalizando pequeñas "bromas" humillantes y críticas a su persona, que van en aumento. Es entonces cuando el manipulador usa la comunicación paradójica de tal manera que aparece una contradicción entre lo verbalizado y lo percibido. La víctima apenas sabe reaccionar a esa sutil violencia, y cada vez se desestabiliza más y se instaure en una situación de indefensión. No consigue comprender que un "amigo" quiera perjudicarla.

### **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; sin comprender la existencia de la fase previa de la seducción este cambio brusco no tiene explicación.

### **Descripción**

La aparición de un conflicto en el entorno laboral, ya sea por disputas personales puntuales, diferencias de opinión, persecución de objetivos diferentes, o fricciones personales, es muy habitual. No todos los conflictos degeneran en acoso, en mi opinión sólo aquellos en los que de base existe un interés indigno.

### **Objetivo**

En todo tipo de conflicto las partes intentan defender sus puntos de vista o intereses, pero se inicia como punto de partida de un acoso cuando una de las partes inicia una estrategia para influir, vencer o oprimir al otro. Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

### **Consecuencias**

La primera consecuencia es que el conflicto puntual no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso. .Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se solapan. El conflicto casi siempre está ligado a un cuestionamiento de la autoridad del líder (formal o informal) por parte de la futura víctima; en ambos casos el cuestionamiento del liderazgo es evidente. Es precisamente la naturaleza inconfesable del juego de poder lo que subyace en el fondo del conflicto lo que aboca al acoso, ya hemos dicho que no todos los conflictos degeneran en acoso, en mi opinión sólo aquellos en los que de base existe un interés indigno, como es el de la sumisión del otro.

En parte la manera de ser de la mayoría de los acosados, con su dificultad a ser formateados, el mantenimiento de un criterio propio, su actitud de no sumisión y en definitiva el ejercicio de su libertad personal provocan en una persona manipuladora el deseo de destruir lo que se le opone. El acosador se da cuenta que esa persona es un estorbo para él, ya sea por su negación en participar en actos fraudulentos o bien porque su sola presencia genera comparaciones que desvalorizan al líder. En esta etapa, una buena resolución del conflicto aún puede evitar el acoso. Precisamente porque en esta etapa se puede evitar el acoso, existe una responsabilidad de la sociedad en poner los medios para ser resuelto el conflicto.

Una visión en profundidad del motivo que generó el conflicto nos confirma que el conflicto es la justificación que da el acosador para iniciar el hostigamiento, y aunque se quiera ver la causa en ello, en realidad no reside ahí sino en la voluntad previa del manipulador. Afirmo que previamente a la aparición del conflicto existe la voluntad del instigador del acoso de sacar a la víctima de en medio. El conflicto es la mera excusa utilizada por el acosador para conseguir la exclusión del afectado y hay que constatar que en algunas ocasiones al manipulador no le hará falta la existencia real de un conflicto, y puede limitarse a tergiversar cualquier situación. El hecho de mentir e inventarse un motivo inexistente para iniciar un acoso nos reafirma, precisamente, en que el origen del acoso radica en la voluntad previa del acosador y no en el conflicto propiamente dicho, eso explica porque a menudo los conflictos aparecen por tonterías o nimiedades.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

### **Fase de Acoso**

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

### **Descripción**

La parte más fuerte, es decir el acosador, adopta actitudes molestas para la otra, la víctima. Al principio son acciones sutiles, indirectas y difíciles de detectar y están destinadas a atacar el punto más débil de la víctima.

### **Objetivo**

El objetivo de toda persona que instiga un acoso es el deseo inmoral de querer conseguir la desaparición de la víctima del entorno de trabajo mediante la destrucción psíquica de la misma. Por tanto, entendemos que 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". (Marina Parés.2005)

### **Consecuencias**

La víctima puede empezar a preguntarse que es lo que hace mal. Si la víctima no socializa el problema del hostigamiento y calla, o si el sistema de notificación y de resolución de conflictos en la empresa no funciona se pasará a la situación de acoso y hostigamiento en la que la violencia psicológica ejercida contra la víctima designada irá en aumento.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

### **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

#### **Descripción**

El manipulador, convertido ya en acosador principal necesita rodearse de personas que le ayuden a conseguir su objetivo y para ello se rodea de una camarilla, que actuaran como sus aliados. También necesitará contar con el apoyo de las otras personas de la institución, que tendrán un papel menos agresivo pero igual de destructivo propagando calumnias y ayudando a crear una “leyenda negra”, ya sea como colaboradores tácitos o como cómplices, tal y como hemos descrito anteriormente en los círculos del mobbing.

#### **Objetivo**

El objetivo del acosador en esta fase es conseguir la autorización necesaria para ejercer impunemente violencia psicológica contra la víctima, a través del consentimiento e incluso de la participación activa en el hostigamiento de todas las personas del entorno laboral cercanas a la víctima .

#### **Consecuencias**

La primera consecuencia es la instauración de un clima laboral lleno de malos rollos, rarezas y susceptibilidades.

El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte. Eso lo consigue a través de comentarios o críticas destinadas a desacreditar a la víctima y ponerla en el punto de mira, o bien mediante la insinuación de posibles represalias a los "no seguidores".

Los miembros de la camarilla serán los que harán el trabajo sucio, los que quedaran en evidencia mientras el instigador acostumbra a mantenerse en la sombra. Los miembros de la camarilla formarán el gang de acoso, que ejercerán su papel siendo violentos con la víctima. Para conseguir estos aliados, el manipulador debe convencerlos, uno a uno. Y para llegar a doblegar la voluntad de esas personas e inducirlos a hacer algo concreto lo conseguirá mediante aproximaciones sucesivas o pasos graduales, consistentes en: inhibir el razonamiento, introducir una realidad distinta, convertirse en la única fuente



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

de información y conseguir el dominio sobre el actuar ajeno. Por su parte las razones de las personas para colaborar en el descrédito de la víctima son: a) porque tienen miedo a las consecuencias . b) por una avidez insaciable de poder que los impele a formar parte de los que mandan c) porque disfrutaban del espectáculo, por una inquina personal previa con la víctima, y también d) por tener una fuerte relación de dependencia con el acosador que les impide mantener su propio criterio.

Las consecuencias directas en la víctima son un aislamiento extremo e introyección de la culpa , a menudo las consecuencias sobre la salud de la víctima son muy graves .

### **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. 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.

### **Descripción**

En esta fase la empresa se da cuenta de la situación e intenta actuar. Normalmente enfoca la situación identificando a la víctima como problema. Lo interpreta como un conflicto interpersonal, hace culpable a la víctima y evita asumir su responsabilidad.

Pueden aparecer comportamientos de acoso grupal muy generalizado, el denominado multiacoso, y la víctima empieza a ser vista como una amenaza o molestia, "persona non grata" por todos.

### **Objetivo**

El objetivo en esta fase es conseguir la unanimidad en la satanización y estigmatización de la víctima, de ahí a la exclusión de la misma apenas hay un paso. El acosador utiliza actitudes o comportamientos de aislamiento y de agresión o ataque más directo o contundente y la víctima va perdiendo sus mecanismos de afrontamiento, de defensa o de lucha.

### **Consecuencias**



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

La personalidad y comportamiento de la víctima cambia y el acosador lo aprovecha para indicarlo como causa del problema. Incluso si la víctima lucha contra las conductas anómalas del acosador este hecho será interpretado por la plantilla como una actitud negativa por parte de la víctima. Se acaba dando bajas médicas sucesivas a la víctima en lugar de buscar el foco emisor o la raíz del problema.

Existe un costo directo y otro indirecto en la empresa. El costo directo hace referencia a las horas de trabajo perdido y al incremento de las medidas de seguridad. El costo indirecto, cuesta de ser percibido en un primer momento pero, se traduce en una menor eficiencia y en una disminución de la productividad de los trabajadores pertenecientes al departamento donde se ha consentido el desarrollo del acoso ya que se gasta mucha más energía en resolver lo malos rollos que en el ejercicio de la tarea, llegando, en casos extremos, a la reducción de la calidad de los productos, a la pérdida de prestigio de la empresa y a la disminución del número de clientes.

### **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, antes del acoso, como brillante en el desempeño de sus funciones.

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 un departamento o despacho sin ninguna ocupación real.

### **Descripción**

Esta fase consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, que toma diferentes manifestaciones como son los despidos, las jubilaciones anticipadas, o los dictámenes de invalidez. Incluye también la exclusión social del afectado por acoso moral en el trabajo mediante la instauración de enfermedades crónicas, tanto físicas como psíquicas que impiden una participación plena del individuo en la sociedad. Siendo el caso más extremo de exclusión aquél que cursa con la pérdida de la vida del afectado por acoso moral ya sea a través del suicidio, o de los accidentes laborales mortales.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

### **Objetivo**

En esta fase el objetivo manifiesto de la totalidad de la organización es que la víctima pida un cambio de lugar de trabajo o que se marche de la empresa. En cambio para el acosador principal el objetivo sigue siendo la apropiación fraudulenta de lo que representaba el afectado, por eso a menudo, incluso después de la marcha de la víctima de la empresa se transmiten informes negativos de ella para evitar que consiga otro trabajo en otra empresa.

### **Consecuencias**

La primera consecuencia es el aislamiento de la víctima, que es extremo y generalizado por parte de la plantilla, acompañado de la alteración del equilibrio socioemotivo y psicofísico de la víctima, de la claudicación de sus sistemas de afrontamiento y por último de la exclusión del mundo laboral.

### **Fase de Recuperación**

La difusión del fenómeno del mobbing, la extensión de la información sobre el mismo y 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.

### **Descripción**

Debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas e instituciones fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido.

### **Objetivo**

El objetivo de esta fase es doble por una parte promueve la recuperación de la salud del afectado por acoso de las secuelas del mismo, y por otro recupera para el mundo laboral a un trabajador brillante y exitoso.

### **Consecuencias**

La recuperación normalmente será a posteriori, ya fuera del territorio del acosador. La desactivación emocional en esta fase es muy importante pero difícil. La desactivación





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

emocional, consiste en dejar de estar tan activos a las emociones. Existen varios caminos para salir del agujero, pero en todos ellos se deben recorrer dos fases: la primera es la desactivación emocional, y la segunda sobrevivir haciéndose fuerte. Ayudaría que existieran medios para denunciar o publicar casos concretos.

El acoso laboral es un problema en el que sólo hay perdedores: los acosados por todos los trastornos que sufren y que afectan a su salud. Los acosadores porque han demostrado ser personas en las que no se puede confiar; dado que son responsables que en una empresa domine el ambiente de pánico. Los compañeros espectadores, los llamados testigos mudos porque al temer convertirse en las próximas víctimas, desconfían y pierden la alegría del trabajo. Los superiores porque tienen que compensar la pérdida de productividad originada por la falta de cooperación, y los empresarios porque tienen que sufragar los costos de todo eso a nivel interno de la empresa. Y también pierde la sociedad en general porque tiene que asumir los costos asistenciales de las víctimas. No existe ningún caso en que el acoso sea favorable.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT los actos de violencia en el trabajo provocan una alteración inmediata y a menudo duradera de las relaciones interpersonales, y por tanto quedan afectadas tanto la organización del trabajo, como el entorno laboral.

## **Conclusiones**

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, a través del hostigamiento, el que determinará si el mobbing ha sido o no beneficioso para el acosador. La finalidad del acoso está íntimamente relacionada con hacer desaparecer a la víctima del entorno, ya sea a través del traslado a otro departamento, ya sea con el despido del trabajador y la salida de éste de la organización o a través del suicidio en los casos más graves.

Una resolución positiva del mobbing dentro de la organización habrá de contemplar que el acosador no consiga el objetivo deseado; en caso contrario servirá como refuerzo



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

de esta estrategia acosadora, con lo que es probable que el acosador vuelva a hacer uso de esa técnica que le ha sido tan provechosa para él y con ello que se instaure el acoso como una forma de operar habitual en el seno de la empresa y convirtiendo toda la organización en un contexto tóxico, o sea caldo de cultivo de otros futuros acosos .

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 de cómo somos influenciados. La habilidad para poder esquivar y protegerse de los persuasores disminuye y se reduce cuando uno se apresura, se recarga, o bien está indiferente, no informado, distraído o fatigado. 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 esta abstención es culpable” (7). Todo mobbing se puede atajar. 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. La responsabilidad de acabar con las prácticas violentas nos corresponde a todos los seres humanos, no es justo delegar en otros nuestra propia actuación.

### Notas:



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- (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 Psicología. Avilés. Octubre 2005.
- (3) Piñuel I (2003: 183)
- (4) Piñuel I (2003: 128)
- (5) González de Rivera, JL ( 2002: 89 ) Síndrome MIA.
- (6) Hirigoyen MF "El Acoso Moral" (1999 )
- (7) Leymann H. (1993:8)

## Referencias

### Libros:

- González de Rivera, José Luis, El maltrato psicológico, Editorial Espasa Prácticos, Madrid, 2002.
- Hirigoyen, Marie-France, El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, 1999.
- Hirigoyen, Marie-France, L'Assetjament moral a la feina. Distingir el cert del fals., Editorial 62. Paidós, Barcelona, 2001.
- Leymann, Heinz, Mobbing. La persécution au travail. Éditions du Seuil, París, 1996.
- Piñuel, Iñaki, Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Editorial Sal Terrae, Maliaño, 2001.
- Piñuel, Iñaki, Mobbing. Manual de Autoayuda., Editorial Aguilar Santillana, Madrid, 2003.

### Publicaciones on line:



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

“El Acoso en el Trabajo” por Manuel Velázquez Fernández . Publicado en CD del Evento 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral

[http://www.acosomoral.org/pdf/ponencia\\_manuel\\_velazquez.doc](http://www.acosomoral.org/pdf/ponencia_manuel_velazquez.doc)

“La Actuación del juez frente a la presión laboral tendenciosa” por Ramón Gimeno Lahoz. Publicado en CD del Evento 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral.

<http://www.acosomoral.org/pdf/PoRGimeno.PDF>

“Assetjament moral (mobbing). Una dimensió del risc psicosocial” por Loly Fernández Carou. Publicado en CD del Evento 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 y en Artículos Médicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral.

<http://www.acosomoral.org/pdf/poLFernandez.PDF>

“La Prueba testifical ¿cómo detectar el falso mobbing?” por Marina Parés Soliva.

Publicado en CD del Evento 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral.

<http://www.acosomoral.org/pdf/poMPares.PDF>

“Informe Pericial y de Intervención” por Daya H. Rolsma Tehusijarana y Pepe García Romero. Publicado en CD del Evento 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral.

<http://www.acosomoral.org/pdf/PoDRolsma.PDF>