



## ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PSICOLOGIA JURIDICA Y FORENSE



### Peritación Social del Mobbing

Por Marina Parés Soliva (\*)

*“En los perversos las decepciones producen ira o resentimiento, y un deseo de venganza. Cuando un perverso percibe una herida narcisista (una derrota o una repulsa), siente un deseo ilimitado de obtener una revancha. No es un reacción pasajera, sino de un rencor inflexible”.* Hirigoyen

### Introducción

En los últimos años se ha observado un aumento en el número de denuncias por acoso moral en el trabajo, también conocido con el anglicismo mobbing. Una de las grandes dificultades en los procesos judiciales por mobbing consiste en la dificultad de poder disponer de pruebas directas, por lo que los informes periciales se han convertido en una herramienta útil por su indiscutible valor probatorio. La dificultad de disponer de pruebas directas está motivada por tres causas, porque el acoso es un mecanismo sutil, envolvente y engañoso, porque el acosador niega el ejercicio de la violencia y porque pretende encubrir un fraude, a modo de niebla o manera para despistar y desviar la atención. El propósito de la presente ponencia es analizar el proceso de peritación en el acoso moral en el trabajo y aportar pautas útiles que permitan concluir que estamos frente a una dinámica de exclusión y estigmatización de un trabajador, y cuya finalidad última, tan sólo aportará beneficio al instigador, a costa de perjudicar a la organización y a sus empleados.

#### **El Peritaje del Mobbing**

- **Proceso judicial: dificultad de disponer de pruebas directas por:**
- **A) Mecanismo sutil, envolvente y engañoso.**
- **B) Se niega el ejercicio de la violencia**
- **C) Encubre un fraude**

Ya hemos comentado que una de las grandes dificultades en los procesos judiciales por mobbing consiste en la dificultad de poder disponer de pruebas directas y además nos encontramos que existen multitud de definiciones sobre el fenómeno del mobbing en virtud de las diferentes disciplinas del saber humano que podrían complicar el panorama; por ello antes de entrar en la peritación del mobbing hemos de aclarar unos conceptos básicos, el primero es que deberemos basarnos en una definición judicial del mobbing y el segundo que deberemos contar con tres tipos de peritaciones para poder hacer un buen diagnóstico diferencial y llegar a estar seguros que estamos frente a una situación de acoso laboral y no delante de otras situaciones laborales.

A modo de resumen las tres dificultades para determinar un caso de mobbing son:

**Primera Dificultad.** La existencia de multitud de definiciones, y vamos a superar este escollo basándonos en una definición jurídica de acoso moral en el trabajo.

**Segunda Dificultad:** Evitar la confusión con otras patologías laborales, para ello es necesario:

- 1) No confundir las pruebas específicas de mobbing con las pruebas completarias (tipo de organización y daño a la víctima)
- 2) Hacer un buen diagnóstico diferencial

**Tercera Dificultad:** consiste en poder distinguir los diversos engaños en torno al fenómeno del mobbing, y para ello habrá que saber distinguir una situación verdadera de acoso de:

- A) El Falso Mobbing (cuando el acosador se hace pasar por víctima)
- B) Patologías Mentales (paranoia)
- C) Simuladores Conscientes

### **Definición jurídica de Mobbing**

Respecto a las definiciones del fenómeno nos gusta especialmente la definición judicial del mobbing realizada por el magistrado don Ramón Gimeno Lahoz en la 1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing en Girona. Nov 2005 en donde definió el acoso moral en el trabajo como “la presión laboral tendenciosa encaminada a la autoeliminación del trabajador”. En función de esta definición el informe de peritación del mobbing habrá de poder determinar que estamos frente a este tipo de presión, es decir que se ejerce un hostigamiento en el lugar de trabajo hacia un trabajador con la intención de causarle daño o perjudicarlo y cuya finalidad es que se canse y desaparezca del entorno laboral. Existen diferentes manifestaciones de la exclusión, desde una baja laboral, un traslado de departamento, un despido voluntario o cualquier forma de alejarse de la situación.

Sobre la multitud de definiciones (psicológicas, psiquiátricas, antropológicas, sociales...)

- Basarnos en una definición judicial
- Apostamos por “Presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-exclusión del trabajador” de R. Gimeno Lahoz (2005).

## Las Pruebas Complementarias

Sin duda, para diagnosticar un caso de mobbing, existen las pruebas complementarias que ayudarán a dar fuerza al dictamen pericial entre ellas cabe destacar: el daño a la víctima y el tipo de organización del trabajo. Aunque el daño en la víctima, por si solo, no podrá definir si hubo o no acoso ya que lo único que podrá determinar son las secuelas individuales del acoso por lo que servirá para la tasación del daño pero no para el dictamen; dado que las lesiones en la víctima van a depender más de la resistencia personal de cada individuo que del hostigamiento recibido. En algunas situaciones nos podremos encontrar con acosos de baja intensidad pero con graves secuelas en la víctima frente a otros casos de mobbing con un nivel muy alto de hostigamiento y poca repercusión en la salud del trabajador.

Lo mismo cabe decir del tipo de organización del trabajo, habrá situaciones en que se presenten todos y cada uno de los errores organizacionales que podrían dar lugar a un contexto que facilitara la emergencia del acoso laboral pero que no existiera ninguna acción hostigante hacia ningún trabajador; y también nos podremos encontrar con la situación contraria es decir con organizaciones del trabajo que a pesar de su buenas prácticas internas no han podido impedir la emergencia del acoso. Por ello afirmamos que el tipo de organización del trabajo no es determinante de la emergencia del acoso aunque si lo va a ser de la evolución que este acoso pueda tener.

## Diagnóstico Diferencial

Vamos a ver un aspecto relevante y fundamental a la hora de valorar la existencia de acoso psicológico en el contexto legal, consistente en la realización de un adecuado diagnóstico diferencial con respecto a otros fenómenos laborales; los cuales, aunque similares en el contexto de aparición y la sintomatología son radicalmente diferentes en cuanto a su origen, y repercusiones legales. Por tanto es muy importante saber lo que no es mobbing, concretamente, siguiendo a Hirigoyen, deberemos distinguir el acoso moral del estrés laboral, del burnout, de los conflictos laborales y de las exigencias profesionales. :

- **Estrés laboral:** Se entiende por estrés la “respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. En este contexto; el estrés laboral es propiciado, entre otras situaciones, por las exigencias laborales, la sobrecarga de

trabajo, la competitividad o las responsabilidades. Cuando dichas condiciones laborales sobrepasan las capacidades de afrontamiento de los individuos, pueden aparecer toda una serie de alteraciones psicológicas y físicas. A menudo sus síntomas pueden ser confundidos con el estrés postraumático de una víctima de mobbing.

- **Burnout:** Éste fenómeno laboral es definido como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas”. El fenómeno del “burnout”, también puede constituir una secuela asociada al mobbing (saturación emocional y anímica; distanciamiento emocional y pérdida de la motivación por el trabajo desempeñado).

- **Los conflictos laborales:** En un conflicto exclusivamente laboral, se produce una discrepancia explícita tras la cual, una vez solucionada, la relación laboral recobra la normalidad, a diferencia de lo que ocurre en la fase de conflicto del acoso moral en donde el conflicto se convierte en el motivo explicitado del acoso.

- **Las exigencias profesionales:** Finalmente, el acoso debe distinguirse de las decisiones legítimas que conciernen a la organización del trabajo (críticas constructivas, evaluaciones explícitas del trabajo desempeñado, los cambios de puesto siempre que sean conformes al contrato de trabajo).

Las características fundamentales que diferencian estas patologías laborales del acoso en el lugar de trabajo son dos: la tendenciosidad, es decir el deseo de dañar, y el encubrimiento. En las situaciones laborales descritas anteriormente no existe intencionalidad de causar daño a una víctima concreta, sino que puede afectar por igual a los diferentes trabajadores de una empresa y tampoco existe ocultación ya que los problemas o quejas son explícitas. En cambio en los supuestos de acoso moral no existe un conflicto explícito, desarrollándose bajo la apariencia de normalidad sin que nadie, salvo la víctima y el agresor, se percaten de ello.

### **Distinguir los diversos Engaños**

En todo proceso judicial, la búsqueda de la verdad es uno de sus fines, por ello la reconstrucción de los hechos a través del testimonio se convierte en una parte importante. Hablar de la mentira en este contexto implica detectar la falsedad de dicho testimonio. En las falsas acusaciones el contenido del discurso puede ser exacto o erróneo, pero dentro de un contenido erróneo puede suceder que el sujeto crea realmente lo que dice porque lo tiene por cierto o puede que el sujeto, consciente de lo inauténtico de su discurso, intente que este resulte veraz. Aunque en ambos puestos el discurso es erróneo, en el primero hay una carencia de la intención de engaño. Las falsas acusaciones de mobbing, por tanto, estarán promovidas por dos tipos de sujetos; por un lado por aquellas personas afectadas por un trastorno mental (paranoia) y por otro por personas que promueven el fraude. En éste último caso el fraude tiene lugar a través de la manipulación y los sujetos que los promueven pueden ser tanto acosadores encubiertos como típicos simuladores en busca de una ganancia económica. La personalidad paranoide es un trastorno de personalidad que define características comunes con los acosadores que se hacen pasar por víctimas, ya que aparecen como signos fundamentales la

desconfianza, la psicorigidez, la escasa capacidad de autocrítica, el egocentrismo, y la necesidad de adulación. Tanto unos como otros son personas que albergan rencores y de notable agresividad, en unos casos detectada y en otros proyectada. Aunque nadie niega que existe un trasfondo anómalo o patológico en aquél que busca por la vía de las falsas acusaciones, venganza, utilidad, resarcimiento, notoriedad, diversión, tal afirmación no puede generalizarse, ya que hay todo un grupo de sujetos que por diferentes motivos presentan una sola característica en común: la de presentar una voluntad consciente de fraude.

La figura del falso mobbing ha de ser entendida como falso-positivo en el sentido de que, a menudo, se trata de un acosador encubierto que no se percibe a si mismo como tal y que, consciente o inconscientemente, se presenta como víctima de acoso y ello es así dada la tendencia del acosador de hacerse pasar por víctima cuando es descubierto.

Dado que en el mobbing existe una tendenciosidad, una finalidad inmoral, llegar a conseguir desenmascarar al acosador mediante las pruebas que él mismo nos facilita, es decir sus propias palabras, puede llegar a impedir que el trabajador designado como víctima sea excluido del mundo laboral; por tanto, detectar al acosador principal además de proporcionarnos los elementos necesarios para hacer frente a la violencia también

puede ser un método eficaz para detectar a los falsos positivos que tanto están perjudicando a las verdaderas víctimas. Sabemos que para poder hostigar a otro ser humano el acosador habrá de ejercer dos tipos de manipulaciones, una dirigida al entorno de la víctima y otra dirigida hacia la persona acosada. Para el acosador la manipulación dirigida al entorno tiene como finalidad convertirlo en su aliado, ya sea para que colabore en el hostigamiento o bien para que no haga evidente lo obvio y para ello lo único que le pide el acosador es que no haga nada. El entorno que no hace nada se convierte en colaborador tácito del acoso. La manipulación del lenguaje dirigida a la víctima tiene como objetivo dañarla y desestabilizarla. La comprensión de la manipulación del lenguaje (discurso) del acosador se realiza a través del estudio de cuatro parámetros, a saber: los términos utilizados, los esquemas mentales, los planteamientos estratégicos y los procedimientos estratégicos, y en todos ellos existen unas claves. Estas claves son la detección del uso de las palabras talismán, de los falsos dilemas, de la contradicción y de la incongruencia, así como la maledicencia como uno de los procedimientos preferidos por un acosador.

Definimos la incongruencia como la falta de lógica o a la lógica desconcertante y definimos como contradicción al conjunto de falacias, es decir a los argumentos falsos que propaga el manipulador, que incluyen las insinuaciones y los malos entendidos. La contradicción la encontramos en el discurso y la incongruencia en el razonamiento.

La manipulación del lenguaje es una herramienta propia del acosador psicológico, ya que pretende ocultar el ejercicio de la violencia y al mismo tiempo utiliza información privilegiada para dañar.

**Vamos a aproximarnos a la comprensión de la manipulación del lenguaje a través del estudio de:**

*1- Los términos utilizados (uso palabras "talisman")*

*2 - Los esquemas mentales (uso del falso dilema)*

*3 - Los planteamientos estratégicos (contradicción e incongruencia)*

*4 - Los procedimientos estratégicos (maledicencia y no atacar de frente)*

En el falso mobbing el tipo de comunicación es paradójica, es decir manipulando el lenguaje; en cambio una verdadera víctima con un mobbing auténtico se comunica a través de un discurso genuino y veraz. El conocimiento de estas claves nos proporciona cierta inmunidad frente a la manipulación. Ser menos vulnerables nos permitirá diferenciar al acosador de la víctima. 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; por tanto la manipulación es el tema clave para determinar el falso mobbing del verdadero mobbing.

### **Diagnóstico**

En virtud de la dificultad de obtener pruebas directas del acoso, será necesario llegar al dictamen de la existencia del mismo a través de los informes periciales. Como el perito no puede confiar en la indicación de un solo signo, precisamente por la trascendencia de su opinión, valorar tanto el daño a la víctima como el tipo de organización del trabajo aportará datos e informaciones complementarias que servirán para avalar o para contradecir el primer diagnóstico. Por tanto en la peritación del mobbing tendremos dos objetivos de pericia, el primero será determinar la existencia o no de un caso de acoso laboral y el segundo consistirá en determinar la afectación sobre la salud de la víctima y su relación con las condiciones laborales. Así los objetivos de la pericia serán primero hacer un diagnóstico y responder a la pregunta ¿es o no es mobbing? y segundo saber las consecuencias sobre la víctima, mediante la tasación del daño. Debido a su complejidad serán necesarios tres tipos de peritación. Los tres tipos de periciales necesarios para poder determinar un caso de acoso laboral serán: la pericia médica, la pericia psicológica y la pericia social. La pericia médica determinará el grado de afectación sobre la salud del trabajador, básicamente a través de la constatación de los síntomas físicos de las alteraciones psicosomáticas y de las secuelas. La pericia psicológica será útil para determinar las alteraciones sobre la salud emocional del trabajador así como el contexto

organizacional donde emergió el acoso. En cambio la pericia social será la base determinante del diagnóstico de mobbing, dado que el acoso moral en el trabajo es un fenómeno social podrá ser diagnosticado mediante parámetros sociales, tales como la existencia de comportamientos hostigantes, el tipo de acoso del que se trata y la fase actual del mismo.

### **PERITACIÓN DEL MOBBING**

**Tiene 2 objetivos:** 1) Diagnosticar si es mobbing o no lo es  
2) Tasar el daño a la víctima

**Usaremos 3 tipos de pericia:**

- 1) pericia médica (síntomas físicos de las alteraciones psicosomáticas)
- 2) pericia psicológica (alteración emocional del trabajador y análisis del contexto laboral)
- 3) pericia social (determinante por basarse en los parámetros sociales).

### **Peritación Social del Mobbing**

La pericia social es un informe en donde se realiza un estudio objetivo, pormenorizado y fundamentado, sobre los aspectos del problema que se presentan en la demanda judicial. En los casos de una situación de acoso laboral o mobbing habrá que demostrar que han existido comportamientos de presión laboral tendenciosa. La metodología de peritación social se basa en la entrevista pericial como técnica básica, por tanto el trabajador social como perito deberá poder determinar el tipo de acoso frente al que estamos y la fase actual de evolución del proceso hostigante mediante pruebas e indicios. Las pruebas podrán ser testificales, escritas o mediante grabaciones. Cuando pueda ir acompañada de la entrevista a otros trabajadores del departamento implicado podremos contar con una evidencia contrastable. Así para poder determinar que ha habido presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-exclusión de un trabajador debemos probar que la presión ha sido ejercida especialmente en contra de un trabajador en concreto a diferencia del resto de compañeros. Si bien es verdad que para poder determinar que hay acoso laboral no hemos de probar la finalidad consciente por parte de la empresa de que el trabajador se autoexcluya es decir que abandone su trabajo; ahora bien, la constatación del deseo empresarial, mediante verbalización o cualquier otro medio, de que el trabajador se vaya voluntariamente de la empresa con pérdidas de derechos sociales, si es un elemento de peso en el análisis de la situación. Hemos de tener presente que no siempre el acosador, sobre todo en las primeras fases del acoso, es consciente de su deseo de desembarazarse de la víctima pues a veces en un primer momento lo que se desea es hacer callar a la víctima para impedir que explique algo que el acosador no desea que se sepa; es en un estadio

posterior cuando se da cuenta que no podrá conseguir la sumisión de la víctima lo que motivará que quiera desembarazarse de ella. La peritación social del mobbing podrá determinar la existencia de un caso de mobbing, mediante tres pasos, el primer paso consistirá en listar y detallar varias de las conductas de acoso, el segundo paso consistirá en la determinación del tipo de acoso y el tercero en probar la fase en la que está la víctima.

### **1-Primer paso: Conductas de Mobbing**

Después de haber descrito el concepto de acoso moral es necesario conocer que conductas son susceptibles de enmarcarse en este concepto y para ello nos basaremos en las conductas de mobbing descritas por Zapf, Knorz y Kulla, en 1996, agrupadas en siete bloques: medidas organizacionales, aislamiento social, vida privada, violencia física, actitudes, agresiones verbales, y rumores, en concreto son:

#### **ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES**

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes

#### **ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO SOCIAL**

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera

#### **ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA**

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico

- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

## VIOLENCIA FÍSICA

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

## ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA

- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima

## AGRESIONES VERBALES

- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales

## RUMORES

- Hablar mal de la persona a su espalda
- Difusión de rumores

## **2- Segundo paso: Tipos de Acoso Laboral**

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.

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 justamente 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

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. 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. 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 a las personas que ésta, alguna vez, ayudó o tranquilizó se vuelvan 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 y hacer público el hecho a través de socializar el problema.

## 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", quienes tienen "demasiadas" bajas 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..

### **3- Tercer paso: Fases de Acoso Laboral**

#### Fase de la Seducción.

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. Sin esta fase no puede darse el acoso. 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. 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. La consecuencia última es el desprestigio laboral y social de la víctima. Concluimos que 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. 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.

#### 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. 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. 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 u oprimir al otro. Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral. La primera consecuencia es que el conflicto puntual no se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso. El conflicto casi siempre está ligado a un cuestionamiento de la autoridad del líder (formal o informal) por parte de la futura víctima.

#### 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. 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. 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. Una de las consecuencias es que 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.

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

### 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. 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. 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. La primera consecuencia es que 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.

### 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. La exclusión del acosado del mundo laboral, toma diferentes manifestaciones como son los despidos improcedentes, 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. El caso más extremo de exclusión es 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. 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. 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 socio emotivo y psicofísico de la víctima, de la claudicación de sus sistemas de afrontamiento y por último de la exclusión del mundo laboral.

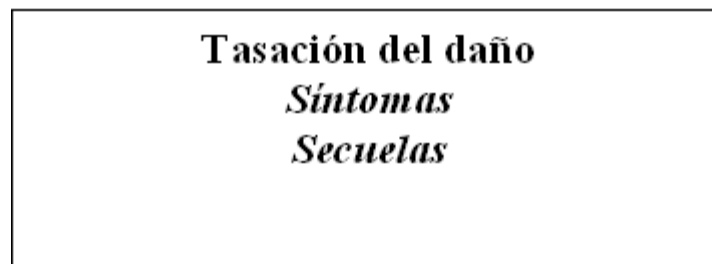
### Fase de Recuperación

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 en donde el mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo, facilita la existencia de personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir; así como ha surgido un grupo de personas e instituciones de fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido. 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. Una de las consecuencias es que la recuperación normalmente se dará a posteriori, ya fuera del territorio del acosador.

Una vez realizado el diagnóstico de acoso moral en el trabajo en función de la determinación de las conductas hostigantes, del tipo y de la fase del proceso de acoso, es decir hemos constatado el origen laboral de las patologías que sufre la víctima, será necesario poder valorar el daño a la víctima a fin de poder complementar el peritaje social del mobbing con la tasación del daño.

### **Determinación del daño a la víctima. La Tasación.**

El daño a la víctima de mobbing toma dos aspectos, uno hace referencia a la afectación sobre la salud en el momento del acoso y otro hace referencia a las secuelas de un acoso prolongado y no tratado.



### **Síntomas:**

Una vez que se ha podido determinar que verdaderamente estamos frente a un caso de mobbing, será necesario poder determinar como éste ha afectado a la víctima y ello lo realizaremos mediante la tasación del daño y para ello es imprescindible conocer cuales son los síntomas más frecuentes que

aparecen en las personas víctimas de hostigamiento laboral. Los síntomas más frecuentes en las víctimas de mobbing son las propias de una situación de estrés postraumático, con alteraciones del sueño, cansancio generalizado, ideas negativas especialmente sobre el porvenir, y las posibilidades futuras del individuo. También la presencia de una variada forma de síntomas físicos, como cefaleas, dolores, lumbalgias, problemas digestivos, zumbido de oídos, hipertensión, problemas respiratorios, tensionales etc. que todos ellos aún formando parte del proceso del trauma, pueden ser negados durante mucho tiempo. Por supuesto también aparecen síntomas algo más específicos, como la ansiedad, la angustia, la incapacidad o dificultad, o la falta de ganas para realizar tareas que antes se podían hacer sin problemas, (salir, encontrarse con otros, etc.). Y a medida que pasa el tiempo aparecen otros síntomas como son la dificultad para concentrarse, los olvidos, la pérdida de memoria, la falta de energía en general, o falta de ganas, el no encontrarle gusto a las cosas, o encontrarlas sin sentido. Todo esto es previo a cuadros aún más específicos en los cuales la víctima de acoso evita hacer cosas, se encierra, predomina el miedo, y la precaución exagerada, y las ruminaciones o el recordar imágenes de algo que les pasó, o vivió personalmente, junto con un estado de alteración constante. También es muy frecuente encontrar un estado de irritabilidad y violencia casi constantes, en las víctimas de acoso moral, que les ocasiona conflictos de todo tipo y se agotan más, dándonos la sensación de mayor frustración.

La tasación del daño vendrá por tanto avalada por los peritajes médicos, psicológicos y sociales anteriormente mencionados; en donde el médico determinará los síntomas físicos de las somatizaciones, el psicólogo determinará las alteraciones en la personalidad de la víctima y el trabajador social determinará el tipo de acoso y la afectación de las redes sociales de la misma.

## SÍNTOMAS

### **Estrés postraumático**

- Alteraciones del sueño
- Cansancio generalizado
- Ideas negativas sobre el futuro

### **Físicos**

- Dolores: cefaleas y lumbalgias
  - Problemas digestivos
  - Zumbido de oídos
  - Hipertensión
- Problemas respiratorios
  - Tensionales

### **Específicos**

#### *de corta duración*

- Ansiedad
- Angustia
- Incapacidad o dificultad para realizar tareas
  - Estado de irritabilidad y violencia
  - Sentimientos de incompreensión

#### *de duración media*

- Dificultad para concentrarse
- Los olvidos y la pérdida de memoria
  - Falta de energía en general
  - Anhedonia
  - Actitudes de desconfianza
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos familiares

#### *de larga duración*

- Evita hacer cosas y se encierra
- Miedo y precaución exagerada
- Predominan las ruminaciones o el recordar algo que le pasó o vivió
  - Estado de alteración constante
  - Conductas de aislamiento, evitación y retraimiento
- Abandono de responsabilidades y compromisos familiares
  - Alteración de la afectividad

## **Secuelas:**

Sabemos que los supervivientes de acosos prolongados desarrollan cambios de personalidad característicos del desorden de estrés postraumático, que veremos detalladamente más adelante, incluyendo deformaciones en la capacidad de relacionarse.

Es importante señalar que además a la dificultad diagnóstica motivada tanto por el disfraz con que se presenta la situación como por la revictimización hay que señalar un elemento añadido y que incide más en esa dificultad y tiene relación con la culpabilización de la víctima. Como los síntomas postraumáticos son tan persistentes y tan variados, pueden ser confundidos con rasgos de la personalidad de la víctima. Sabemos que tiempo después de que haya acabado el acoso, muchos afectados, siguen sintiendo que ha muerto una parte de ellos, y algunas víctimas, las más afligidas, desearían estar muertas. La amenaza de aniquilación que define el acoso puede atormentar al superviviente mucho después de que haya pasado el peligro. Las personas traumatizadas se sienten absolutamente abandonadas, y solas, exiliadas del sistema humano de cuidado y protección. A partir de ese momento cada relación, desde los vínculos familiares más íntimos a las afiliaciones con la comunidad estará dominadas por un sentimiento de alienación y desconexión. El acontecimiento traumático que significa ser víctima del hostigamiento de la propia gente (empresa y compañeros de trabajo) ha destruido la creencia de que el individuo puede ser “uno mismo” en relación con los demás. Así por definición, los acontecimientos traumáticos frustran la iniciativa y destrozan la competencia individual. No podemos olvidar que con independencia de la actitud de la víctima el acoso ha proseguido, es decir que no importa lo valiente y lo llena de recursos que esté la víctima; sus acciones fueron insuficientes para evitar el desastre. Después de los acontecimientos violentos del acoso las víctimas revisan y juzgan su propia conducta, y los sentimientos de culpa y de inferioridad son prácticamente universales. Hemos comentado anteriormente que los acontecimientos traumáticos destrozan los sistemas de protección normales que dan a las personas una sensación de control, de conexión y de significado. Así las reacciones traumáticas tienen lugar cuando la acción no sirve para nada, es decir, cuando no es posible ni resistirse ni escapar, entonces el sistema de autodefensa humano se siente sobrepasado y desorganizado. Es en estas situaciones cuando los acontecimientos traumáticos producen profundos y duraderos cambios en la respuesta fisiológica, las emociones, lo cognitivo y la memoria. Siguiendo a Hirigoyen, citamos un aspecto destacado como consecuencias del acoso, a saber las modificaciones psíquicas estables, esto es cambios en la personalidad de la víctima. Estos cambios pueden adoptar tres patrones diferenciados: a) Predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, hipersensibilidad con respecto a las injusticias); b) Predominio de rasgos depresivos (sentimientos de indefensión, incapacidad para disfrutar y sentir placer, anhedonía, desesperanza aprendida) y; finalmente, c) Resignación: aislamiento, sentimiento de alienación con respecto a la sociedad, actitud cínica hacia el entorno.

Los síntomas de las secuelas en una víctima de un acoso prolongado pueden catalogarse en estas tres categorías principales: hiperactivación, intrusión y constricción.

La hiperactivación refleja la persistente expectativa de peligro. Los síntomas más importantes son los siguientes: la persona se sobresalta con facilidad (estado exagerado de alerta), reacciona con irritación a las pequeñas provocaciones (irritabilidad y comportamiento explosivo) y duerme mal (pesadillas). La hiperactivación es el patrón de predominio de rasgos obsesivos descritos por Hirigoyen.

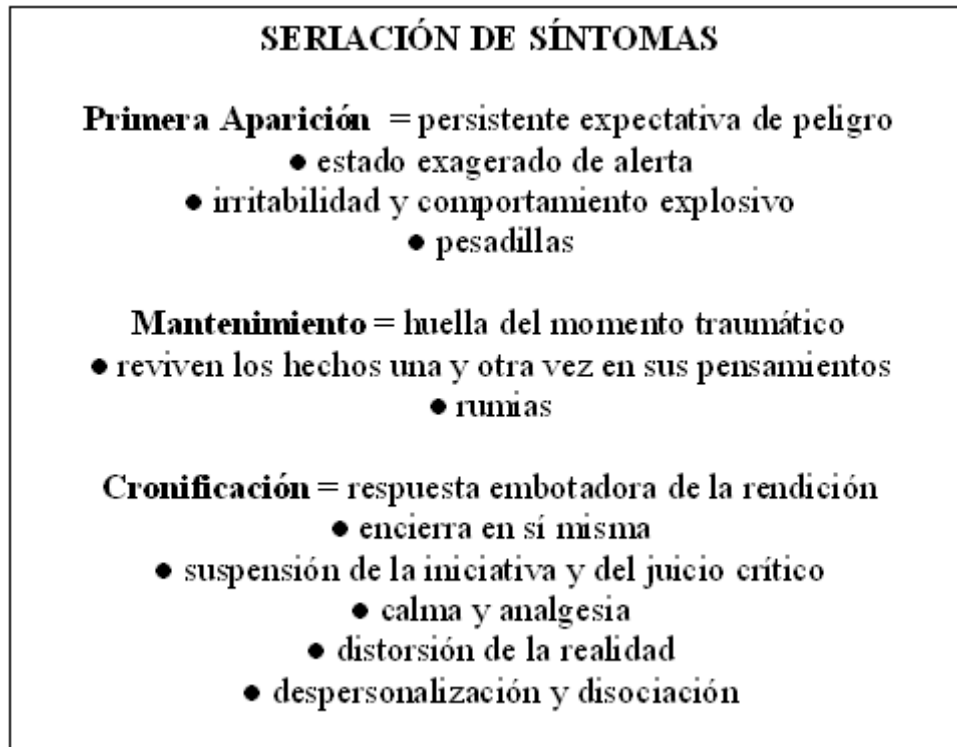
La intrusión refleja la huella indeleble del momento traumático. Las víctimas reviven los hechos una y otra vez en sus pensamientos, en sus sueños y en sus acciones (con el deseo de invertir la situación de forma inconsciente u oculta) La persona acosada sigue enfrentándose a una situación difícil, en la que no ha conseguido desempeñar un papel satisfactorio, así que continúa haciendo esfuerzos para adaptarse. Revivir el trauma puede suponer la posibilidad de dominarlo.

La constricción refleja la respuesta embotadora de la rendición. Entonces la persona se encierra en sí misma, hay alteración de la conciencia como protección del dolor insoportable. Los síntomas son: suspensión de la iniciativa y del juicio crítico, alejamiento subjetivo o calma, analgesia, distorsión de la realidad y despersonalización. Los síntomas de constricción demuestran la disociación de la víctima. La disociación es un intento para olvidar la creciente sensación de indefensión y de terror. Es una forma de huir de las dificultades, mediante la limitación de las acciones (dejan de hacer cosas, se quedan en casa) y de la iniciativa.

La aparición de estos síntomas sigue una pauta determinada, así después de una experiencia de peligro abrumador, como lo es un acto de hostigamiento laboral, las dos respuestas contradictorias de intrusión y de constricción se alternan en un intento de la víctima de encontrar el equilibrio. A menudo, la víctima, tiene pesadillas o pensamientos aterrorizantes sobre la terrible experiencia que tuvo, y trata de mantenerse alejada de cualquier cosa que le recuerde ese momento tan horrible. También puede ser que se sienta enojado y que no le importe nadie o no pueda confiar en otras personas. En estos casos, la víctima, siempre está a la defensiva, pendiente de cualquier peligro, y se siente muy mal cuando pasa algo que lo toma de sorpresa.

Como el proceso de acoso sigue adelante, y la víctima no deja de estar hostigada, hay un intento de adaptarse a la cronificación de la situación a través de los mecanismos de protección emocional y aparece una disminución de los síntomas intrusivos. A medida que disminuyen los síntomas intrusivos, empiezan a dominar los de evitación o constrictivos. La persona traumatizada ya no parece asustada y puede recuperar su anterior forma de vida, pero en ella persiste el mecanismo de despojar los acontecimientos de su significado normal. Los síntomas constrictivos no son fácilmente reconocibles,

ya que su importancia radica en lo que falta, es decir en la restricción de la vida interior y de la actividad exterior de la persona traumatizada.



Los efectos sociales del acoso laboral en la víctima se caracterizan por la aparición de actitudes de desconfianza y conductas de aislamiento, evitación y retraimiento. Dichas consecuencias sociales también se manifiestan en las relaciones familiares tales como sentimientos de incompreensión; pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes; abandono de responsabilidades y compromisos familiares y; alteración de la afectividad.

## **Conclusiones**

Es normal que en un grupo de personas tengan lugar crisis y conflictos. Una advertencia hiriente en un momento de exasperación o de mal humor no es significativa; y lo es todavía menos si se presentan excusas a continuación. Lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones. El acoso es un fenómeno terrorífico porque es inhumano. No conoce los estados de ánimo, ni la piedad. Los compañeros de trabajo, por bajeza, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen. Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos que una persona exterior intervenga enérgicamente. Si en algún momento del proceso de acoso alguien, con un cierto poder, reacciona de un modo sano, el proceso se detiene.

(©marinapares2007)

(\*) Marina Parés Soliva. Diplomada en Trabajo Social. Perito social jurídico. Presidenta del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing (SEDISEM). Webmaster de [www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org)

## BIBLIOGRAFIA

1. Escudero, José Francisco y Poyatos, Gloria. *“Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal”*. Barcelona. Bosch, 2004.
2. García, Rolsma y Fuentes. *“Trabajando con el enemigo”*. Barcelona.Random H. Mondadori, 2003
3. González de Rivera Revuelta, José Luis. *“El Maltrato psicológico”*.Madrid . Espasa.Calpe, 2002
4. Hirigoyen, Marie-France. *“El acoso moral”*.Barcelona. Paidós, 1999.
5. Hirigoyen, Marie-France. *“L’assetjament moral a la feina”*.Barcelona. Edicions 62, 2001.
6. Leymann, Heinz. *“Mobbing. La persécution au travail”*. Paris. Editions du Seuil 1996.
7. Piñuel Zabala, Iñaki. *“Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”*. Santander. Sal Terrae, 2001.
8. Piñuel Zabala, Iñaki. *“ Mobbing. Manual de autoayuda”*. Madrid. Aguilar, 2003.

## REFERENCIAS INTERNET

- 1- Leymann, Heinz. *“Contenido y Desarrollo del Acoso grupal/Mobbing”* Publicado en “Leymann” (on line) (ref 3-9-02). Disponible en la web Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/leymann2.htm>
- 2- Gimeno Lahoz, Ramón. *“La Actuación del juez frente a la presión laboral tendenciosa”*. Publicado en CD de las Primeras Jornadas de Análisis Integral del Mobbing. Girona 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral. <http://www.acosomoral.org/pdf/PoRGimeno.PDF>
- 3- Parés Soliva, Marina *“Detectar al acosador a través del lenguaje ”* III Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Vilanova i La Geltrú, Mayo 2005. Publicado en el CD del Evento.
- 4- Parés Soliva, Marina *“La Comunicación en el Mobbing”*. 1 Simposium Iberoamericano de Ergonomía y Psicosociología. Avilés. Octubre 2005. Publicado en "La Comunicación en el Mobbing" (on line) (ref 30-10-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/pdf/ResumAviles.PDF> y en la revista "Seguridad" nº 160 editada por la Comisión de Seguridad en la Industria Siderometalurgica de Avilés pag.13-33 ISSN 0378-9551
- 5- Parés Soliva, Marina *“La Prueba testifical ¿cómo detectar el falso mobbing?”* “ Publicado en el CD de las Primeras Jornadas de Análisis Integral del Mobbing. Girona 2005 y en Artículos Jurídicos (on line) (réf. 30-11-05) Disponible en la web Acoso Moral. <http://www.acosomoral.org/pdf/poMPares.PDF>
- 6- Parés Soliva, Marina *“La Detección del falso Mobbing”* Congreso Latinoamericano de Psicología Jurídica y Forense.On-Line. Versión 3.0. Abril 2006. Publicado en el Boletín Electrónico de Psicología Jurídica (on line) (réf 3-8- 06) Disponible en la web <http://www.psicologiajuridica.org>