

# Pautas para el Reconocimiento de un Caso de Mobbing en la Empresa



**Parés Soliva, Marina**

Presidenta / Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing / C. San José de Calasanz 15, 4-B / 08400 Granollers, España  
+34 626 138 816 / [marinapares@yahoo.es](mailto:marinapares@yahoo.es)

## ABSTRACT

El presente trabajo trata de uno de los riesgos psicosociales emergentes, el del acoso psicológico en el trabajo, el objetivo principal de esta ponencia consiste en proporcionar las herramientas necesarias para poder determinar si en una organización existe algún caso de mobbing. El enfoque de la investigación se basa en la recopilación de los diferentes indicios e indicadores que nos permitirán confirmar la idea o desconfirmarla de si estamos frente a una situación de hostigamiento. En esta ponencia se describen los comportamientos violentos hacia un trabajador por parte de un grupo de personas en el marco de las relaciones laborales así como se analizan los mitos empresariales que impiden ver lo evidente, a tal fin se incide en ellos a través de ir desmitificándolos uno a uno. La presente comunicación concluirá con el análisis de los indicios que pueden poner sobre aviso de la existencia del mobbing, para acabar con los elementos que nos proporcionarán una constatación real del acoso, para finalizar con las claves que permiten la identificación del instigador principal como forma de prevención de nuevos acosos.

## Palabras clave

Mobbing, Acoso Moral, Violencia Psicológica, Riesgos Psicosociales.

## INTRODUCCIÓN

El mobbing es un fenómeno de violencia psicológica ejercida por un grupo, siguiendo el deseo del acosador principal o instigador, contra una persona. Como todo fenómeno entre seres humanos puede ser analizado en función de los diferentes aportes teóricos que conforman parte del saber humano. Esta es la línea de investigación iniciada por la que suscribe en el marco del Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing, a saber: la aplicación de las teorías existentes al fenómeno concreto del acoso moral en el trabajo a fin de ir conociendo todos los aspectos que intervienen y perpetúan el ejercicio de la violencia. A modo de ejemplo cabe señalar las aportaciones desde la antropología social para la comprensión del funcionamiento del grupo acosador a través de los ritos de iniciación y de continuidad (1); así como el papel de los mitos empresariales como impedimentos al reconocimiento del fenómeno en la empresa, que trataré en esta misma ponencia. Es destacable también el conocimiento que nos aporta la psicología social para aclarar aspectos de la comunicación del acosador. La aplicación de la teoría de la comunicación humana al tipo de comunicación del manipulador a través del análisis de la información contenida en el discurso del acosador, nos permite entender la comunicación paradójica y la perversión del lenguaje como constructo teórico que nos facilita detectar y bloquear al acosador. La psicología social también nos aporta claridad respecto al abordaje sistémico de la

recuperación de la víctima de acoso y de su entorno familiar (2). La psicología sistémica también se aplica en el diseño de las estrategias encaminadas a una resolución positiva del acoso moral dentro de la propia organización por parte de los diferentes gabinetes de consultores de organización con excelentes resultados. La nueva línea de investigación que voy a desarrollar en breve se encamina hacia la profundización del acoso moral en el trabajo desde los aportes teóricos de la sociología.

Una vez visto el amplio abanico de estudios realizados voy a centrarme a resumir, en parte, algunos de estos resultados. El objetivo principal de esta ponencia consiste en proporcionar las herramientas necesarias para poder determinar si en una organización existe algún caso de mobbing a través de la recopilación de los diferentes indicios e indicadores que nos permitirán confirmar la idea o desconfirmarla de si estamos frente a una situación de hostigamiento hacia un trabajador por parte de un grupo de personas en el marco de las relaciones laborales. En esta ponencia voy a centrarme en los indicios y en los indicadores que pueden ser percibidos por cualquier observador atento, para ello no voy a basarme en la versión de la víctima. Pretendo aportar las claves o los elementos objetivables para que cualquier persona, con una cierta responsabilidad dentro de la empresa pueda detectar por si mismo si existe o no acoso moral en la organización. Adentrarme en el análisis de los elementos objetivables para detectar el mobbing, en lugar de poner el acento en la versión de la víctima no debe ser interpretado como una desvalorización del sufrimiento de la persona acosada sino al contrario como el intento de hallar los elementos objetivables que puedan avalar su versión.

Por tanto mi exposición parte de entender que para reconocer la existencia de un caso de mobbing o para desconfirmar su existencia será necesario conocer cuales son los mitos empresariales que impiden ver lo evidente, e ir desmitificándolos uno a uno. Con posterioridad a la desmitificación se hará necesario el análisis de los indicios que pueden poner sobre aviso, es decir que pueden ser la señal roja de que algo esta pasando dentro de la organización. El paso siguiente será la constatación de la existencia real de un caso de acoso y, consecuentemente, la identificación del instigador principal, con la finalidad de atajar el foco violento; por tanto la presente comunicación se centra tanto en el conocimiento de los mitos que impiden el reconocimiento del fenómeno, como en la manera, que tiene el acosador, de engañar al entorno a través de la comunicación verbal y no verbal que lleva a cabo. El acosador usa la comunicación como un medio para acosar y es por ello que me baso en la teoría de la comunicación humana de Watzlawick, Bavelas y Jackson, para llegar a obtener las claves que nos permitan diferenciar una situación de acoso psicológico en el trabajo de otro tipo de conflictos laborales.

## **EL FENÓMENO DEL ACOSO MORAL EN LA EMPRESA**

El objeto de estudio es el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo o mobbing. A partir de la primera definición de Leymann, han teorizado sobre el tema: Hirigoyen, Piñuel, González de Rivera entre los más pioneros y más recientemente M.D. Peris, sobre aspectos neurológicos, y Gimeno Lahoz en la vertiente jurídica del término. Es muy valorable por su trascendencia jurídica la explicación del mobbing en términos legales entendido en función de la siguiente definición "presión laboral tendenciosa encaminada a la auto-eliminación de la víctima". Existen otras aportaciones, que vale la pena destacar, como es la definición del Congreso de los Diputados, que entiende por mobbing "toda conducta no deseada que atente contra la dignidad de una persona y cree un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo" (Congreso de los Diputados -España. Diciembre 2003).

Las actuaciones de acoso en el ámbito de la empresa conllevan graves consecuencias sobre la salud individual de la víctima, así como tiene severas

influencias en el clima laboral y en la eficacia del departamento donde se desarrolla el acoso grupal. Esta breve comunicación no tratará estos aspectos.

El actual conocimiento sobre el fenómeno apunta al carácter manipulador de la persona que instiga el acoso. Sabemos que el acosador principal, es un artista en el manejo del rumor, que airea a veces como si intentara defender al acosado. Los más hábiles acosadores no necesitan que exista un conflicto real ya que pueden tergiversar un incidente y a partir de ahí, sólo se trata de conseguir involucrar a otras personas como cómplices para estigmatizar a un inocente.

## RECONOCIMIENTO DEL MOBBING EN LA EMPRESA

Para poder reconocer la existencia de un caso de mobbing dentro de una organización propongo la utilización del método diseñado por la autora de esta comunicación al que he denominado "abordaje sistémico del mobbing", en concreto el subapartado de intervención en la empresa. El método de intervención en la empresa se basa en el conocimiento de tres factores: los impedimentos, los indicios y los indicadores. Lo que impide reconocer la existencia de un caso de mobbing viene justificado por la existencia de mitos empresariales, por lo que podemos afirmar que existen una serie de mitos en la cultura empresarial que dificultan el reconocimiento de situaciones de acoso en el seno de la organización. El segundo elemento del método son los indicios. Los indicios que desde la empresa pueden hacer sospechar que se está frente a un caso de acoso se basan en el trabajo de Laura Aramburu (3) (Tabla 3)

El paso siguiente consiste en la constatación de una situación de acoso en la empresa, Así afirmamos que los criterios de detección de la existencia de un grupo acosador dentro del ámbito laboral se basan en 9 indicadores fiables, que pueden ser analizados por parte de los responsables de la organización.

Por último es necesario poder identificar al acosador principal, es muy importante detectarlo de entre los otros acosadores, si se quiere tener éxito en el resultado de la intervención para atajar el acoso. Si se confunde un acosador manipulado con el verdadero instigador, éste último va a quedar libre de seguir manipulando dado que no ha sido identificado.

### **Impedimentos al reconocimiento: los mitos empresariales**

Existen ocho mitos que influyen en dificultar el reconocimiento de una situación de violencia psicológica en el interior de una organización, tanto por parte de los responsables como por parte de cualquier trabajador. Para llegar a identificar estos mitos me he basado en los mitos sociales detectados como perpetuadores de una situación de violencia como es el acoso sexual, y he aplicado esos mitos al acoso laboral. Durante años la existencia de mitos en la sociedad tanto occidental como oriental sobre el acoso sexual, impidió que la misma sociedad protegiera a sus mujeres del acosador sexual, opino que estamos en una situación algo parecida, en el que la existencia de estos mitos empresariales impiden una protección real de la víctima de acoso moral en el trabajo. En las sociedades occidentales se está intentando avanzar en el tema del acoso sexual a través de la desmitificación, proceso hoy por hoy, inexistente en el mundo oriental. Por tanto, teniendo en cuenta todo lo anterior, parto del concepto que hoy en día la existencia de ciertos mitos en la sociedad impiden una efectiva defensa del trabajador acosado dentro del mundo laboral. El mito encierra una idea que no corresponde con la realidad, por eso son falsos y rebatibles. Creer en los mitos es favorecer a quienes hostigan. El análisis de los mitos empresariales que favorecen la instauración de situaciones de acoso está ligado al concepto del poder jerárquico. (Tabla 1).

Los mitos empresariales son los siguientes:

- 1- MITO: **En el caso de la víctima, se dice que ella lo provocó.**
- 2- MITO: **No es un problema grave.**
- 3- MITO: **Las personas que hostigan son enfermos mentales.**
- 4- MITO: **El hostigamiento sólo afecta a algunas personas.**
- 5- MITO: **El hostigamiento complace a las víctimas.**
- 6- MITO: **El hostigador no puede, por naturaleza, controlar su agresividad**
- 7- MITO: **Si quisieran, las víctimas pueden detener el hostigamiento.**
- 8- MITO: **La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.**

Vamos a ir viéndolos con más detalle a fin de poder desmitificar su falsedad mediante una argumentación lógica.

Primer MITO: En el caso de la víctima, se dice que ella lo provocó.

Este mito es el que sustenta las afirmaciones que hacen a la persona afectada de acoso laboral la responsable del hostigamiento. Se manifiesta con expresiones que ponen el acento en las características personales, ya sean reales o ficticias, del agredido; así se llega a decir que la víctima "se lo merece" por diversos motivos siendo el principal que es "perjudicial" para la empresa.

REALIDAD: El argumento de hacer responsable a la víctima de una agresión se denomina error de atribución, y no es otra cosa que la manifestación de un mecanismo defensivo inconsciente que todos los humanos tenemos para sentirnos a salvo de ser también agredidos; pues si nos engañamos pensando que la víctima "algo habrá hecho" nos sentimos reconfortados dado que nosotros somos inocentes no nos van a hostigar. A las personas nos provoca pánico la existencia de la violencia gratuita sin motivo, tal y como ocurre con el acoso moral. El hostigamiento no es provocado por la víctima ya que ninguna persona quiere ser violentada.

Segundo MITO: No es un problema grave.

Esta negación es la que evita ver la gravedad de las repercusiones sobre la salud de la víctima y también encubre las graves repercusiones que el acoso ejerce sobre el desarrollo de la eficacia del departamento.

REALIDAD: Se ha llegado a decir que la víctima exagera o es hipersensible. Sin embargo, se ha estudiado y se sabe que el hostigamiento es un grave problema, que afecta a las víctimas física, emocional y socialmente, y que además afecta a toda la organización que consiente los atropellos a través de la disminución del rendimiento académico y laboral de la totalidad de la empresa, con afectación sobre los trabajadores, y sobre los clientes. Se trata de un riesgo psicosocial ampliamente estudiado.

Tercer MITO: Las personas que hostigan son enfermos mentales.

El argumento de la enfermedad mental del acosador es aducido como eximente de responsabilidad, cuando es de todos sabido que son muy pocas las enfermedades mentales que en nuestro código penal quedan eximidas de la responsabilidad por los actos realizados y son aquéllas que cursan con desconocimiento entre el bien y el mal.

REALIDAD: En todos los estudios que se han realizado acerca de esta forma de violencia, se ha detectado que los hostigadores que la practican NO siempre presentan patología psicológica. Lo que sí se ha probado es que las personas que hostigan, tienden a ver a la víctima como objetos para satisfacción personal y están dispuestos a realizar cualquier acto violento para lograr su propósito. Además, tienden a mantener relaciones abusivas de poder con las demás personas: ellos saben y mandan y los

otros no saben y son mandados. Por tanto, podemos afirmar que son responsables de sus actos, saben que no hacen bien, y ello es evidente dado que esconden sus acciones y porque las justifican cuando son descubiertos.

Cuarto MITO: El hostigamiento sólo afecta a algunas personas.

Esta idea pretende justificar el trato vejatorio hacia el trabajador que no se somete a la dirección, algo así como si se tratara de un castigo y al mismo tiempo quiere transmitir que no vamos a ser atacados si somos obedientes.

REALIDAD: Generalmente se dice que sólo afecta a las personas brillantes, con carisma y empatía, y con determinados puestos de trabajo. Sin embargo, la experiencia y los estudios realizados han demostrado que cualquier persona puede ser víctima de hostigamiento independientemente de su edad, de su apariencia física, del puesto que ocupa, del nivel de educación. No existe un "perfil" de la persona que es hostigada, porque precisamente no es ella la que genera el hostigamiento, sino la persona hostigadora y su forma de relacionarse con la víctima seleccionada. Lo que sí existe es un perfil del acosador.

Quinto MITO: El hostigamiento complace a las víctimas.

Este mito descansa en el argumento que justifica las conductas de hostigamiento como "simples formas normales de relacionarse entre las personas". Generalmente las personas que sostienen este mito son aquellas que no toleran los sentimientos de desagrado ni la negativa de la víctima, y justifican su falta de empatía hacia la persona acosada, alegando que se hace la víctima.

REALIDAD: La totalidad de las víctimas han reportado tener sentimientos de desagrado, se han sentido incómodas, violentadas; NUNCA complacidas. El hostigamiento se da en contra de la voluntad de la víctima; es una forma más de violencia que no es bienvenida por ésta.

Ninguna persona se quiere sentir humillada, deprimida ni violentada. Las víctimas no son cómplices del hostigamiento, son eso: VÍCTIMAS. Como viene demostrado en toda la literatura sobre el tema, en el hostigamiento intervienen otras variables para explicarlo, como son: el poder, la envidia y la violencia.

Sexto MITO: El hostigador no puede, por naturaleza, controlar su agresividad.

Las justificaciones de este mito vienen determinadas por expresiones tales como "él/ella es así" refiriéndose a la persona violenta. Se dice que los hostigadores no pueden controlar sus impulsos violentos y por lo tanto son las víctimas las que tienen que poner los límites; de ahí que se diga que "el hostigador llega hasta donde la víctima lo deje".

REALIDAD: Es de todos conocidos que el hostigador no es agresivo con todo el mundo, sabe muy bien cuando y con quien manifestar sus violencia. Este mito se da en todos aquellos actos que involucren la agresividad de los seres humanos. Pero si esto fuera así, TODAS las personas serían hostigadores, porque por naturaleza todos serían iguales. Y la realidad nos indica que muchas personas pueden mantener relaciones interpersonales respetuosas y cálidas, es decir, han aprendido a generar relaciones humanas de crecimiento y desarrollo interpersonal. El hostigamiento NO es natural, sino que es aprendido. El manejo de la agresividad de todos los seres humanos es aprendido y por lo tanto susceptible de ser cambiado.

Séptimo MITO: Si quisieran, las víctimas pueden detener el hostigamiento.

Este mito sirve para justificar la negación de la prestación de auxilio por parte de

aquéllos que de una u otra manera podrían detener el acoso en el trabajo.

REALIDAD: Los estudios y la experiencia demuestran que las víctimas de hostigamiento tratan por muchos medios y de diversas formas de detener el hostigamiento. Sin lograrlo, dadas las características de esta forma de agresión, la víctima no tiene control sobre la conducta del hostigador. Ella rechaza la conducta pero se ve limitada para detenerla, porque casi siempre ella está en una posición de desventaja de poder respecto al hostigador. Además la víctima, después de haber intentado de diversas maneras atajar la violencia y comprobar que nada da resultado acaba entrando en el mecanismo de indefensión aprendida, entonces ya no se defiende porque ha comprobado que no sirve de nada.

Octavo MITO: La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.

Centrar y poner el acento en el tema de los falsos mobbing en lugar de ponerlo sobre las verdaderas víctimas es una manera sutil de provocar que la opinión del entorno ayude a la estigmatización del más indefenso, que en el caso del acoso moral en el trabajo es siempre la persona acosada.

REALIDAD: Frecuentemente a las víctimas que denuncian no se las cree y también se dice que se prestan a un complot que beneficia a otros intereses. Esta creencia equivocada la utilizan los propios hostigadores para descalificar a la víctima que denuncia y con ello pretende desacreditar su versión mediante la creación de un ambiente de duda dentro del proceso. Entendiendo que todo mobbing es asimilable a acoso grupal, es fácilmente rebatible este argumento al comprobar la inexistencia de un grupo que apoye a la víctima, aspecto que si aparece alrededor del acosador principal, que está rodeado de una camarilla. La víctima esta sola e indefensa frente a un grupo que la acosa.

### MITOS (Tabla 1)

MITO: **En el caso de la víctima , se dice que ella lo provocó.**

REALIDAD: El hostigamiento no es provocado por la víctima. Ninguna persona se quiere sentir humillada, deprimida ni violentada.

Las víctimas no son cómplices del hostigamiento, son eso: VÍCTIMAS. Como ya vimos, en el hostigamiento intervienen otras variables para explicarlo: el poder, la envidia y la violencia.

MITO: **No es un problema grave.**

REALIDAD: Se ha llegado a decir que la víctima exagera o es hipersensible, que se hace la víctima. Sin embargo, se ha estudiado y se sabe que el hostigamiento es un grave problema, que afecta a las víctimas física, emocional y socialmente, incluyendo el rendimiento académico y laboral.

MITO: **Las personas que hostigan son enfermos mentales.**

REALIDAD: En todos los estudios que se han realizado acerca de esta forma de violencia, se ha detectado que los hostigadores que la practican NO siempre presentan patología psicológica.

Lo que sí se ha probado es que las personas que hostigan, tienden a ver a la víctima como objetos para satisfacción personal y están dispuestos a realizar cualquier acto violento para lograr su propósito. Además, tienden a mantener relaciones abusivas de poder con las demás personas: ellos saben y mandan y los otros no saben y son mandados.

MITO: **El hostigamiento sólo afecta a algunas personas.**

REALIDAD: Generalmente se dice que sólo afecta a las personas brillantes, con carisma y empatía, con determinados puestos de trabajo. Sin embargo, la experiencia y los estudios realizados han demostrado que cualquier persona puede ser víctima de hostigamiento independientemente de su edad, de su apariencia física, del puesto que ocupa, del nivel de educación.

No existe un "perfil" de la persona que es hostigada, porque precisamente no es ella la que genera el hostigamiento, sino la persona hostigadora y su forma de relacionarse con la víctima seleccionada.

MITO: **El hostigamiento complace a las víctimas.**

REALIDAD: La totalidad de las víctimas han reportado tener sentimientos de desagrado, se han sentido incómodas, violentadas; NUNCA complacidas. El hostigamiento se da en contra de la voluntad de la víctima; es una forma más de violencia que no es bienvenida por ésta. Este mito descansa en el argumento que justifica las conductas de hostigamiento como "simples formas normales de relacionarse entre las personas". Generalmente las personas que sostienen este mito son aquellas que no toleran los sentimientos de desagrado ni la negativa de la víctima.

MITO: **El hostigador no puede, por naturaleza, controlar su agresividad.**

REALIDAD: Se dice que los hostigadores no pueden controlar sus impulsos violentos y por lo tanto son las víctimas las que tienen que poner los límites. De ahí que se diga que "el hostigador llega hasta donde la víctima lo deje". Este mito se da en todos aquellos actos que involucren la agresividad de los seres humanos.

Pero si esto fuera así, TODAS las personas serían hostigadores, porque por naturaleza todos serían iguales. Y la realidad nos indica que muchas personas pueden mantener relaciones interpersonales respetuosas y cálidas, es decir, han aprendido a generar relaciones humanas de crecimiento y desarrollo interpersonal.

El hostigamiento NO es natural, sino que es aprendido. El manejo de la agresividad de todos los seres humanos es aprendido y por lo tanto susceptible de ser cambiado.

MITO: **Si quisieran, las víctimas pueden detener el hostigamiento.**

REALIDAD: Los estudios y la experiencia demuestran que las víctimas de hostigamiento tratan por muchos medios y de diversas formas de detener el hostigamiento. Sin lograrlo, dadas las características de esta forma de agresión, la víctima no tiene control sobre la conducta del hostigador. Ella rechaza la conducta pero se ve limitada para detenerla, porque casi siempre ella está en una posición de desventaja de poder respecto a el hostigador.

MITO: **La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.**

REALIDAD: Frecuentemente a las víctimas que denuncian no se les cree y también se dice que se prestan a un complot que beneficia a otros intereses. Esta creencia equivocada la utilizan los propios hostigadores para descalificar a la denunciante y crear un ambiente de duda dentro del proceso

### **DESMITIFICACION (Tabla 2)**

MITO: La víctima lo provocó. DESMITIFICACION: Ninguna persona quiere ser humillada. Hay que evitar el mecanismo atribucional.

MITO: El caso no es un problema grave. DESMITIFICACION: No es hipersensible ni se hace la víctima. Riesgo psicosocial en salud laboral.

MITO: Los hostigadores son enfermos mentales. DESMITIFICACION: Son abusadores pero no están enfermos

MITO: Sólo afecta a algunas personas. DESMITIFICACION: Cualquier persona puede ser víctima

MITO: El hostigamiento complace a la víctima. DESMITIFICACION: Se realiza en contra de la voluntad de la víctima

MITO: El hostigador no controla su agresividad. DESMITIFICACION: El acoso no es natural, sino que es aprendido

MITO: La víctima puede detener el acoso. DESMITIFICACION: Es mentira. Hay desventaja de poder e indefensión aprendida.

MITO: La mayoría de las víctimas denuncian falsamente. DESMITIFICACION: Es una creencia equivocada utilizada por los hostigadores

©marinapares2005

### **Indicios de mobbing en la empresa**

Los indicios que desde la empresa pueden hacer sospechar que se está frente a un caso de acoso se basan en el trabajo de L. Aramburu publicado en rrhhMagazine-marzo 05. Los indicios vendrán determinados por las respuestas a estas seis preguntas:

#### **¿Ha cambiado algún empleado radicalmente de comportamiento?**

Un trabajador que antes era alegre y hablador, de pronto deja de relacionarse con sus compañeros y se retrae; o se muestra apático o irritable.

#### **¿Alguien que no faltaba nunca al trabajo sufre ahora bajas frecuentes y prolongadas?**

El estrés emocional al que se ve sometida una víctima de mobbing repercute en su salud, no sólo psicológica, sino también física.

#### **¿Rinde poco alguien que antes rendía mucho más?**

Una caída en picado en el rendimiento suele ser un indicador de que algo no marcha bien.

#### **¿Ha recibido de un empleado quejas reiteradas sobre el comportamiento de uno de sus superiores, o de sus compañeros?**

Puede que quien las realiza esté pidiendo a gritos apoyo para afrontar una situación de acoso moral.

#### **¿Algún empleado se encuentra marginado?**

Es típico de los maltratadores influir en las relaciones del maltratado con el resto de la plantilla. Para ello, a la víctima se le excluye de las conversaciones, se le ignora, se le humilla, se le desprecia, y se subrayan públicamente sus debilidades e incluso se llega a caricaturizar sus rasgos físicos

### **¿Ha percibido algún comportamiento incorrecto o fuera de tono?**

Que se produzca algún conflicto entre los empleados es hasta cierto punto normal en cualquier colectivo. Pero también puede ser un indicio de maltrato psicológico. Frente a la sutileza y silencio con la que en ocasiones actúan los maltratadores, en otras hacen a sus víctimas objeto de gritos, riñas en público en un tono alto y humillante, etc. Puede que sólo sea un episodio aislado pero, si se repite, también pudiera ser la actuación sistemática de un maltratador.

### **INDICIOS (Tabla 3 )**

**¿Ha cambiado algún empleado radicalmente de comportamiento?** Un trabajador que antes era alegre y hablador, de pronto deja de relacionarse con sus compañeros y se retrae; o se muestra apático o irritable. **¿Alguien que no faltaba nunca al trabajo sufre ahora bajas frecuentes y prolongadas?** El estrés emocional al que se ve sometida una víctima de mobbing repercute en su salud, no sólo psicológica, sino también física. **¿Rinde poco alguien que antes rendía mucho más?** Una caída en picado en el rendimiento suele ser un indicador de que algo no marcha bien. **¿Ha recibido de un empleado quejas reiteradas sobre el comportamiento de uno de sus superiores?** Puede que quien las realiza esté pidiendo a gritos apoyo para afrontar una situación de acoso moral. **¿Algún empleado se encuentra marginado?** Es típico de los maltratadores influir en las relaciones del maltratado con el resto de la plantilla. Para ello, le excluye de las conversaciones, le ignora, le humilla, le desprecia, subraya públicamente sus debilidades e incluso caricaturiza sus rasgos físicos. **¿Ha percibido algún comportamiento incorrecto o fuera de tono?** Que se produzca algún conflicto entre los empleados es hasta cierto punto normal en cualquier colectivo. Pero también puede ser un indicio de maltrato psicológico. Frente a la sutileza y silencio con la que en ocasiones actúan los maltratadores, en otras hacen a sus víctimas objeto de gritos, riñas en público en un tono alto y humillante, etc. Puede que sólo sea un episodio aislado pero, si se repite, también pudiera ser la actuación sistemática de un maltratador.

### **Constatación de un caso real de acoso psicológico en el trabajo**

El paso siguiente consiste en la constatación de una situación de acoso en la empresa. Después de cierto tiempo de ser objeto de desprecios, feos, y desatenciones, centro de comentarios y rumores la víctima empieza ya a resultar molesta para todo el mundo. Para sus amigos que se han ido alejando para no verse implicados y están avergonzados de su propio encanallamiento; para los que están participando en el acoso sin estar del todo convencidos ya que se sienten culpables e incómodos y también el acosado resulta molesto para aquellos que no quieren meterse en nada y sólo desean paz y tranquilidad, pues se sienten inquietos por todo el revuelo que se está armando alrededor. Por todo lo anterior, las personas que forman parte del entorno de la víctima, no admitirán directamente que son partícipes de un grupo acosador y por tanto para detectarlo será imprescindible basarse en otros elementos diagnósticos que no sea la simple versión de los implicados; por tanto el análisis de la comunicación paradójica y no en el contenido del discurso verbalizado por las mismas personas del entorno serán la fuente de confirmación de un caso de acoso. Los criterios de detección de un grupo acosador por parte de los responsables de la organización se basan en 9 indicadores fiables:

- 1- Las razones que se dan para justificar la actitud negativa hacia la víctima son frívolas o absurdas.
- 2- Los miembros de este grupo consideran que la víctima es completamente mala y que el acosador es completamente bueno.
- 3- Las mismas acciones cometidas por el acosador o por la víctima son consideradas razonables o justas, o al menos comprensibles y excusables, si las comete uno, y totalmente descabelladas o malvadas, si las comete el otro.
- 4- Las personas que forman parte del grupo acosador apoyan el rechazo a la víctima por parte del acosador con el argumento máximo de que ha hecho sufrir mucho al otro.
- 5- Los compañeros que forman parte del grupo acosador muestran amnesia parcial, con incapacidad para recordar las muestras de cariño y los buenos momentos pasados con la víctima con anterioridad.
- 6- Tanto el instigador como sus ayudantes los acosadores sienten poca o ninguna culpa por sus acciones contra la víctima.
- 7- El instigador o acosador principal rehusa ver o hablar con la víctima sin poder razonar por qué.
- 8- Los acosadores muestran una actitud violenta, agresiva, o despectiva contra la víctima, sin razón ni provocación aparente.
- 9- Toda persona que acosa puede ser detectada porque rechaza ciegamente, con desprecio e invalidación, todo lo que puede venir o proceder de la víctima.

### **Identificar al instigador o acosador principal**

Una vez detectada una real situación de acoso, es necesario determinar quién es el instigador. Poder identificar al acosador principal, consiste en llegar a detectarlo de entre los otros acosadores, y ello es muy necesario, tal como hemos mencionado anteriormente, si se quiere tener éxito en el resultado de la intervención. Una intervención exitosa en un caso de mobbing se traduce en la implementación de medidas que conduzcan a atajar el acoso. Si se confunde un acosador manipulado, es decir un aliado, con el verdadero instigador, éste último va a quedar libre de seguir manipulando dado que no ha sido identificado y con ello aparecerán nuevos casos de acoso en la empresa.

Una forma muy útil para detectar al acosador principal es hacerlo, a través de su propio lenguaje. El instigador de un acoso es una persona habituada a manipular a los demás, ello lo realiza mediante el uso de la mentira y del engaño, por tanto la manipulación la lleva a cabo usando el lenguaje, concretamente mediante un tipo de comunicación especial denominada comunicación paradójica. Para poder intervenir dentro del seno de la organización y tener garantías de éxito es muy importante no confundir un acosador cualquiera, que ha sido manipulado, del propio instigador o acosador principal; y usaremos sus propias palabras para desenmascararlo.

El instigador para conseguir manipular al entorno y que éste no haga nada usa el lenguaje (oral y escrito). Sabemos que la manipulación del lenguaje se concreta en el uso de la incongruencia y de la contradicción, y esos dos elementos están siempre presentes en todo discurso manipulador. Llegar a desenmascararlo será posible analizando las expresiones de su lenguaje, es decir buscando la contradicción en el discurso y la incongruencia en el razonamiento. En todo discurso de un manipulador notamos una incongruencia, y a menudo en el mobbing lo que primero llama la atención en el discurso de acosador es esa sensación de que hay algo que no sigue una lógica. Ahondar en esa percepción en lugar de apartarla de nuestra mente será el

primer paso para aprender a detectar a un experto manipulador de la comunicación como es el perverso organizacional. El otro puntal en el que se apoya el lenguaje manipulador es el uso de la contradicción. El emisor utiliza la contradicción intencionalmente. En concreto para evidenciar la contradicción habremos de llegar a desmontar el argumento falso y evidenciar la equivocación en el razonamiento del manipulador.

Por tanto para romper el hechizo del manipulador a través de la comunicación, hemos de buscar en su discurso:

- 1- La falta de lógica o la lógica desconcertante, es decir la incongruencia.
- 2- La contradicción, a través de :
  - a) Las Falacias, es decir los argumentos falsos, que incluyen la insinuación y los malosentendidos.
  - b) Los Errores, o sea la equivocación intencionada en el razonamiento.

El acosador hace un uso perverso del lenguaje a fin de manipular al entorno y también a la propia víctima y convencerlos de lo "mala persona" que es la víctima. Aparece la dicotomía entre buenos y malos. Llegamos a la comprensión de la manipulación del lenguaje a través del estudio de:

- 1 - Los términos utilizados
- 2 - Los esquemas mentales
- 3 - Los planteamientos estratégicos
- 4 - Los procedimientos estratégicos

1 - Si analizamos los términos utilizados por el acosador, comprobamos que usa y saca partido de las palabras "TALISMÁN" de cada cultura. Al tratarse de palabras "talismán" no han de ser demostradas, y se da por supuesto que al nombrarlas se acredita su realidad. Es importante que detectemos esas palabras.

2 - Los esquemas mentales que transmite un acosador, se traducen en el uso del falso DILEMA: es decir se potencia la existencia de una dualidad, que es falsa. Se intenta hacer creer que son excluyentes cuando, ciertamente, no lo son.

3 - Los planteamientos estratégicos que emite el acosador esconden una falacia, podemos afirmar que el planteamiento es FALSO. El discurso falso está compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados. El perverso pone en circulación un malentendido que puede explotar en beneficio propio.

4 - Los procedimientos estratégicos que instaura el acosador son tres. El procedimiento preferido por el manipulador es la MALEDICENCIA, le sigue el no atacar de frente y el que el ataque se justifica como cargado de "buena intención". En la maledicencia, se utiliza la calumnia, la mentira y las insinuaciones malintencionadas. Esta estrategia de ataque, se caracteriza por que impide la defensa, pues se trata de un ataque anónimo y envolvente, y al mismo tiempo se usan razonamientos "lógicos". La situación de indefensión crea angustia la víctima.

## CONCLUSIÓN

Hemos visto, en esta ponencia, cuáles son los indicios y los indicadores que pueden ser percibidos por cualquier observador atento dentro de la empresa y que le puedan permitir detectar por sí mismo si existe o no acoso moral en la organización, es decir hemos visto las claves. Esas claves son elementos objetivables para detectar el mobbing y pueden ser la señal roja de que algo está pasando dentro de la organización, posteriormente habrá que aplicar los cuestionarios validados a tal efecto.

### **RECONOCIMIENTO DEL MOBBING EN LA EMPRESA (Tabla 4)**

- Dificultades de reconocimiento: los Mitos (M. Parés)
- Indicios de posible mobbing (L. Aramburu)
- Criterios de detección: los Indicadores
- Identificación del acosador : el Lenguaje (M. Parés)

Por tanto el objetivo de mi exposición se habrá cumplido, en parte, si estas claves sirven y son útiles para reconocer la existencia de un caso de mobbing o para desconfirmar su existencia, de tal manera que se acabarían las discusiones sobre falsos positivos y auténticas víctimas de acoso grupal. Si además permitieran detectar al acosador principal o instigador del acoso en todos los casos que nos encontráramos sería un hito más allá de mis pretensiones dado que con ello se avanzaría hacia la resolución real y efectiva del acoso moral. El instigador del acoso necesita del entorno para agredir a su víctima. El entorno puede colaborar explícitamente o tácitamente. La única manera de que la organización se proteja de estas personas manipuladoras es saber quienes son (identificarlas a través de sus propias palabras), saber cómo actúan (incitan el rumor y promueven el descrédito) y para ello son útiles los test validados de las actuaciones de acoso, es importante tener presente cuales son las características relacionales del instigador de un acoso (manipuladoras del entorno) y no olvidar cuáles son sus objetivos (conseguir el poder a toda costa cuya manifestación es la sumisión y la obediencia del entorno).

Concluimos que las pautas para el reconocimiento de un caso de acoso moral en el trabajo o mobbing se basarán en el siguiente modelo de intervención dentro de la empresa:

- a) Identificar qué mitos empresariales existen en la cultura de esa empresa en concreto, a fin de desmitificarlos. (tabla 1 y 2)
- b) Analizar la existencia de indicios. (tabla 3)
- c) Conocer los criterios de detección y reconocer los indicadores.
- d) Aplicación de test validados, por ejemplo Ista 21 (4)
- e) Detección del acosador principal.
- f) Implementar medidas de buenas prácticas que impidan la proliferación de casos de acoso moral en el trabajo; por ejemplo SGE 21:2005 (5) y Declaración de Murcia (6).

**MODELO DE INTERVENCIÓN DE UN CASO DE ACOSO  
EN LA EMPRESA (Tabla 5)**

Identificar mitos empresariales  
Existencia de indicios  
Reconocer los indicadores  
Aplicación de test validados  
Detección del instigador  
Implementar buenas prácticas

Para todas la personas que han de enfrentarse a un caso de mobbing añadiría un último aspecto: seamos humildes. Llegar a pensar que nadie nos puede manipular es la primera puerta de entrada del manipulador. Esa es precisamente su mejor arma. Nuestra creencia en ser invulnerables es, paradójicamente, lo que nos hace más vulnerables a un manipulador experto.

**NOTAS**

- (1) Ponencia presentada en el X Congreso de Antropología en Sevilla – sept. 05.
- (2) Tema tratado por la autora en el Taller para familiares de afectados por Mobbing en San Sebastián-Donosti- noviembre 04.
- (3) Publicado en rrhhMagazine-marzo 05.
- (4) Ista 21. Instrumento para la prevención de los Riesgos Psicosociales.
- (5) Sistema de la gestión ética y socialmente responsable. Norma SGE 21.2005
- (6) Declaración de Murcia

**AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos sinceramente al Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing (Sedisem) por su constante apoyo hacia esta investigación.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

1. Berckhan, Barbara. (2004) *Cómo defenderse de los ataques verbales*. Barcelona. RBA Editores.
2. Bernstein, Albert. (2001) *Vampiros Emocionales*. Madrid. Edad.
3. Castilla del Pino, Carlos. (1991) *La Envidia*. Madrid. Alianza.
4. Dyer, Wayner (2002) *Evita que t'utilitzin*. Barcelona. RandomH.Mondadori.
5. Ellis A, Grad-Powers M. (2002) *El secreto para superar el abuso verbal*. Barcelona. Obelisco.
6. Escudero JF, Poyatos G. (2004). *Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal*. Barcelona. Bosch.
7. García J, Rolsma D, y Fuentes S. (2003) *Trabajando con el enemigo*. Barcelona. Random H. Mondadori.
8. Garrido Genovés, Vicente. (2004) *Cara a cara con el psicópata*. Barcelona. Ariel.
9. Girard, René. (1986) *El chivo expiatorio*. Barcelona. Anagrama.
10. González de Rivera Revuelta, José Luis. (2002). *El Maltrato psicológico*. Madrid. Calpe,
11. Hare, Robert D. (2003) *Sin Conciencia*. Barcelona. Paidós.
12. Hirigoyen, Marie-France. (1999) *El acoso moral*. Barcelona. Paidós.
13. Nazare-Aga, Isabelle (2002) *Los Manipuladores*. Barcelona. Vergara.
14. Piñuel Zabala, Iñaki. (2001) *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander. Sal Terrae.
15. Piñuel Zabala, Iñaki. (2003) *Mobbing. Manual de autoayuda*. Madrid. Aguilar.
16. Rodríguez, Nora. (2002) *Mobbing. Vencer el acoso moral*. Barcelona. Planeta.
17. Selvini Palazzoli y otros. (1986) *Al frente de la organización*. Barcelona. Paidós.
18. Silveira, Miguel. (2003) *El arte de las relaciones personales*. Barcelona. Alba.
19. Velázquez, Manuel. (2005) *Mobbing, Violencia física y estrés en el trabajo*. Barcelona. Gestión 2000.
20. Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (1981) *Teoría de la Comunicación Humana* Barcelona. Herder.

### Artículo en un libro:

21. Parés Soliva, Marina (2005) "*Palabras talismán y eslogans en el acoso mediático*". Publicado "*Simulacros, Imaginarios y Representaciones*". pag 180. ISBN 980-232-929-0 del VI Congreso Latinoamericano de Semiótica. Universidad del Zulia-Maracaibo (Venezuela).
22. Parés Soliva, Marina (2005) "*Mobbing: Ritos de Iniciación y de continuidad en el Gang de Acoso*". Publicado en *Culturas, poder y mercado*. Pág. 144. Agudo Torrico, Juan (Comp). Tomo XIII. ISBN 84-8455-175-X (Sevilla. Ed El Monte)

### Fuentes electrónicas:

1. Parés Soliva, Marina. Monográfico: "Estudio comparativo entre la teoría de la Comunicación Humana y el Mobbing" (2002). Publicado en *La Comunicación Paradójica* (on line) (réf:12-12- 2002). Disponible en la web Acoso Moral

- <http://www.acosomoral.org/pdf/EstudioComparativo.PDF>
2. Parés Soliva, Marina. "La Comunicación en el Mobbing". 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>
  3. Parés Soliva, Marina. "Palabras talismán y eslogans en el acoso mediático". Publicado en "Mobbing y Medios de Comunicación" (on line) (ref 30-10-05). Disponible en el sitio Acoso Moral < <http://www.acosomoral.org/Maracaibo.htm>>
  4. Parés Soliva. "Mobbing: Ritos de Iniciación y de continuidad en el Gang de Acoso". Publicado en "La Antropología del Mobbing" (on line) (ref 30-09-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/pdf/ResumRitos.PDF>
  5. Criterio Técnico CT 39/2004 Publicado en "Fase Empresa" (on line) (ref 05-03-2005) Disponible en el sitio Acoso Moral [http://www.acosomoral.org/pdf/Recursos\\_preventivos\\_empresas.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/Recursos_preventivos_empresas.pdf)
  6. LYPT- Leymann Inventory of Psychological Terrorization. Publicado en "Leymann" (on line) (ref-03-09-04) Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/leyman45.htm>
  7. Istas 21. Instrumento para la prevención de los Riesgos Psicosociales. (on line) (ref 19-03-2006). Disponible en web CCOO. [http://www.istas.ccoo.es/descargas/cuestionario\\_vc.pdf](http://www.istas.ccoo.es/descargas/cuestionario_vc.pdf)
  8. Sistema de la gestión ética y socialmente responsable. Publicado en "Fase Empresa" Norma SGE 21.2005 (on line) (ref-21-10-05). Disponible en el sitio Acoso Moral [http://www.acosomoral.org/pdf/Norma\\_SGE\\_21\\_2005.pdf](http://www.acosomoral.org/pdf/Norma_SGE_21_2005.pdf)
  9. Declaración de Murcia. Publicado en "Fase Empresa" (on line) (ref-26-10-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/empr26.htm>