



Editado por Servicios Académicos Intercontinentales para eumed.net
Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso Personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1517/index.htm>
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

EL ACOSO LABORAL COMO DELITO Y FENOMENO SOCIAL

José Manuel Barranco Gámez

José Manuel Barranco Gámez.

Abogado.

Licenciado en Derecho.

Licenciado en Criminología.

Detective Privado.

Técnico Superior en PRL de las tres Especialidades.

INDICE

- 1- ¿Es imputable el acosador?.
- 2- Hannah Arendt y la banalidad del mal (¿Doctor Jekyll y Mr. Hyde?).
- 3- Formas de acoso para la doctrina científica.
- 4- Explicaciones del fenómeno del acoso laboral.
 - 1- Introducción.
 - 2-Modelos explicativos.
 - 1-Modelo de Leymann.
 - 2-Modelo predator bullying.
 - 3-Modelo dispute-related bullying.
 - 4-Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper.
 - 5-Organizaciones tóxicas.
 - 6-Teoría del “Chivo Expiatorio”.
 - 7-Teoría del “Error básico de Atribución”.
 - 8-Efecto multiplicador.
 - 9-Disfunciones de rol: Conflicto y ambigüedad de rol.
 - 10-Modelo de Salin.
 - 11-Modelo integrador de Viana y Gil.
 - 12-Modelo sociológico de Mayoral.
- 5- Sujetos que intervienen en el mobbing.
 - 1-Introducción.
 - 2- Acosador y otros “ayudantes”.
 - 3-Víctima.
- 6- Fases del mobbing.
- 7- La autopsia psicológica.
- 8- Bibliografía.

RESUMEN

En las sociedades actuales la forma de intentar luchar contra el delito es mediante la tipificación de las conductas en el Código Penal, y si no se obtiene logros a corto plazo, se aumentan las penas, es una demanda social, y en el caso del acoso laboral, a primera vista parece ser lo correcto, ¿verdad?. Pero esto es completamente insuficiente, no olvidemos que un comportamiento delictivo, es un fenómeno social, y lo primero que hay que hacer es estudiarlo, y explicarlo como tal fenómeno social. Así debemos actuar con el acoso laboral, verlo como un comportamiento humano, inserto en el hombre, su origen y consecuencias, para luego intentar controlarlo, que no eliminarlo, que sería imposible, para finalmente, incorporarlo en el código Penal.

PALABRAS CLAVE

Acoso laboral, mobbing, amenaza, coacción, intimidación, violencia, acosador.

EL ACOSO LABORAL COMO FENÓMENO SOCIAL

1-Es imputable el acosador?

Una de las autoridades en el estudio del cerebro, fue el Dr. Rodríguez Delgado (José Delgado, nombre con el que se hizo famoso)¹. Recogía en uno de sus artículos: “La neurofisiología nos enseña que hay una dependencia sensorial tanto en la mente infantil como en la mente adulta.

Al nacer, casi el 90% de las neuronas del cerebro están aún por formar y su estructuración en esta fase de crecimiento sináptico muy rápido depende tanto del aporte alimenticio como del aporte informativo. Podríamos decir que la experiencia individual cincela las neuronas, dejando sus trazos en forma de cambios nucleoproteicos.

Ahora bien, a esta edad apenas hay funciones mentales desarrolladas, por lo que falta la capacidad de juzgar la información recibida del medio ambiente. De igual manera que la papilla alimenticia hace que el cuerpo crezca, sin que el niño pueda prepararla ni elegirla, la "papilla informativa" de conocimiento y de experiencias va formando la mente, con sus prejuicios, creencias y emociones. Al niño hay que enseñarle a andar, a hablar y a querer. Este determinismo educativo será decisivo para la

¹ José Manuel Rodríguez Delgado nació en Ronda (España) en 1915. Recibió un doctorado en Medicina en la Universidad de Madrid justo antes del estallido de la Guerra civil española, en la que trabajó como médico de campo en el lado republicano. Tras la misma, pasó cinco meses encerrado en un campo de concentración. Después de la guerra tuvo que obtener de nuevo su título y luego hizo un doctorado en el Instituto Cajal de Madrid. En 1946 recibió una beca de la Universidad de Yale, y fue invitado por el prestigioso fisiólogo John Fulton para unirse al departamento de fisiología en 1950. El profesor Rodríguez Delgado es especialmente conocido por haber inventado el Estimociver (o Stimociver en inglés) en los años 1960 del siglo XX. Con este aparato, que permite la estimulación y el registro del cerebro por control remoto en varios canales, demostró en enfermos que la estimulación del cerebro, además de influir en el comportamiento autónomo, somático y motor, puede modificar manifestaciones psicológicas como la ansiedad o la agresividad. El Estimociver puede utilizarse para estimular las emociones y controlar el comportamiento. Según Rodríguez Delgado, "La radioestimulación de diferentes puntos de la amígdala y el hipocampo en los cuatro pacientes produjo una variedad de efectos, entre ellos sensaciones agradables, alegría, concentración profunda y reflexiva, sentimientos extraños, súper relajación, visiones coloridas, y otras respuestas". Rodríguez Delgado declaró que "los transmisores del cerebro puede permanecer en la cabeza de una persona de por vida. La energía para activar el transmisor cerebral se transmite por medio de radiofrecuencias." Estuvo vinculado a la CIA, donde colaboró en proyectos de control mental durante la Guerra Fría. Fue uno de los científicos más activos del denominado "Proyecto Pandora". Este consistía en modular voces y sonidos en la cabeza de los soldados mediante la creación de campos electromagnéticos y hacerles perder el control ante una situación de estrés por hallarse en el campo de batalla. En 1974, Delgado regresó a España para ayudar a organizar una nueva escuela de medicina en la Universidad Autónoma de Madrid. Fallece el 15 de septiembre de 2011 en San Diego (California)

evolución de la mente individual. La responsabilidad de esta estructuración mental no es personal, sino social.

Así es que por la “inculcación” infantil se establece la personalidad de cada uno de nosotros y las reacciones de pensamiento y de acción, lo que supone una tremenda responsabilidad de los padres, de los maestros.

En el pasado, la agresividad y la inteligencia superior determinaban una expansión de los genes agresores a expensas de los que eran poseídos por poblaciones menos agresivas y menos inteligentes

La supervivencia de los seres humanos depende de la posibilidad de inhibir conductas destructivas mediante el uso de medios culturales. Afortunadamente, la gran flexibilidad del comportamiento social humano, tan bien estudiado por Wilson, permite ser optimistas respecto a la efectividad de estos cambios culturales que han de ser promovidos por sistemas educativos adecuados”.

Cuando Rodríguez Delgado se refiere al comportamiento humano, y dentro de él, a la agresividad, no lo concibe como una patología o enfermedad, sino que es una forma más de actuar del ser humano. Ahora bien, esta agresividad no está controlada por la voluntad humana, sino que depende de ciertas variables cerebrales, que no domina la persona, que el sujeto quiera o no quiera ser agresivo, no depende de “su voluntad”, sino que actúan con independencia de su conocimiento y voluntad. ¿Tenemos dolo?, o ¿ni siquiera imprudencia?.

Las posibilidades que ofrecen la selección y el control inteligente de los determinantes del comportamiento no están exentas de controversias éticas, médicas ni jurídicas; precisamente el libro referencial de Rodríguez Delgado², concluye, proponiendo un plan en torno a la educación, la reorientación del talento, la investigación científica o la comunicación.

Sus experimentos no brotaron de la nada. En 1935, el neurocientífico estadounidense John Fulton anunció que había conseguido reducir la agresividad de una chimpancé llamada Becky extrayéndole la corteza prefrontal del cerebro. Poco después, el neurocirujano portugués Antonio Egas Moniz empezó a aplicar la técnica, la lobotomía, en personas con esquizofrenia, depresión o instintos violentos. Este tratamiento se fue haciendo cada vez más popular para el tratamiento de las enfermedades mentales.

Lo que hoy es una barbaridad le valió el premio Nobel en 1949. Un año después, Delgado se incorporó al departamento de Fulton en la Universidad de Yale.

Allí, el médico español, disgustado por la brutalidad de las lobotomías, pensó que era una "agresión innecesaria al cerebro", el método le parecía demasiado dañino e

² Rodríguez Delgado, José Manuel. “Control físico de la mente. Hacia una sociedad psicocivilizada”. Espasa-Calpe. Madrid., 1983.

irreversible, quería conseguir los mismos objetivos pero ciñéndose a la estimulación eléctrica de determinadas áreas cerebrales. Desarrolló un sistema de electrodos que, implantados en el cerebro de monos y gatos, le permitían mover sus extremidades a su antojo o provocarles distintas sensaciones. Sus ensayos comenzaron en una institución psiquiátrica del estado de Rhode Island, con 25 pacientes de epilepsia y esquizofrenia para los que entonces no había tratamiento. En algunos casos, sus resultados, publicados en 1952, fueron sorprendentes.

Su mayor logro³ fue la creación de unos pequeños electrodos denominados "estimorreceptores" (Stimoceivers) que una vez insertados en el cerebro podían manejarse a decenas de metros de distancia mediante ondas de radio. Durante su estancia en la Isla de Hall (en las Bermudas), consiguió dirigir el comportamiento de toda una comunidad de monos gibones, a pesar de estar dispersos en un radio de kilómetros, y provocar una rebelión de los más jóvenes contra el "macho alfa"⁴.

³ El primer investigador que implantaría electrodos en el cerebro (diencéfalo) de animales no anestesiados (concretamente en gatos) fue el alemán W. R. Hess en 1932: finos alambres que eran estimulados eléctricamente. Hess lograría provocar efectos motores y reacciones bien emotivas. Entre 1954 y 1961 Rodríguez Delgado, Olds, Milner y Sheer perfeccionarían tanto la técnica (materiales y precisión quirúrgica) como los objetivos concretos (alcance de determinadas áreas del cerebro). Los resultados de estos autores iban más allá de los obtenidos por Hess (provocar reacciones): la estimulación eléctrica era capaz de controlar fenómenos psicológicos. Una innovación reseñable fue el aislamiento de los electrodos (de oro, platino o acero inoxidable y con un espesor de 0,1-0,2 mm) con teflón: lo que posibilitaba dejarlos instalados por tiempo indefinido en el cerebro. Cada electrodo penetraba, buscando determinadas zonas, una cierta profundidad en el cerebro. Un enchufe múltiple terminal posibilitaba distintos contactos: cada uno de los cuales permitía "acceder" a una determinada profundidad cerebral. Los experimentos realizados con miles de animales demostrarían que la implantación no es peligrosa, no perturba las funciones normales, apenas destruye neuronas ni causa grandes hemorragias: no hay, en fin, daños cerebrales. Algunos de los chimpancés con que experimentó Rodríguez Delgado llegaron a tener implantados hasta cien electrodos durante más de cuatro años.

⁴ Quizás el resultado médico más prometedor, fue la estimulación de una región límbica denominada "tabique" que podía desencadenar euforia, lo suficientemente fuerte, que en algunos casos contrarrestaba la depresión e incluso el dolor físico. Sin embargo, Delgado no quiso prolongar su investigación en los seres humanos, debido a que los beneficios terapéuticos de los implantes no eran fiables; los resultados variaban mucho de un paciente a otro y eran impredecibles, incluso en pacientes con el mismo trastorno. De esta forma se alejó de sus pacientes tratados, y se negó a volver a implantarles el stimoceiver, a pesar de que los familiares le rogaban que volviese a tratarlos. Delgado se dedicó a investigar más ampliamente en monos y otros animales, centrándose en las regiones neuronales que activan e inhiben la agresión. En una demostración sobre los efectos de la estimulación en la jerarquía social, implantó un stimoceiver en un violento macaco. A continuación, instaló una palanca en la jaula que, cuando se pulsaba, pacificaba al violento simio al hacer que el stimoceiver estimulara el núcleo caudado del mono, una región del cerebro involucrada en el control de los movimientos voluntarios. Una hembra en la jaula pronto descubrió el poder de la palanca y tiraba de ella cada vez que el simio la amenazaba. www.sentadofrentealmundo.com/2011/07/el-espanol-que-logro-manejar-la-men. 12/12/2013.

El experimento que lo dio a conocer a nivel mundial, tuvo lugar en una pequeña plaza de toros de Córdoba frente a una docena de testigos. Los toros de lidia constituyen una raza seleccionada, durante generaciones, para aumentar su comportamiento agresivo, un excelente modelo de ensayo. En las imágenes vemos al profesor Rodríguez Delgado colocarse delante del toro, citarle con el capote y conseguir que se detenga un instante antes de la embestida. ¿El truco? El animal era incapaz de continuar con su movimiento porque el profesor había colocado previamente un radiotransmisor en su cerebro. Con un simple mando a distancia, el científico era capaz de controlar sus movimientos. La radioestimulación de diferentes áreas cerebrales provocaría reacciones similares a las observadas en otros animales: giros de cabeza, flexiones de las patas, giros en círculo, vocalizaciones (hasta cien mugidos). Pero el resultado más llamativo fue el detener bruscamente la embestida del toro, inhibiendo toda hostilidad. Publicado el 23 de mayo de 1965, en el diario *The New York Times*, lo calificó como “la más espectacular demostración llevada a cabo de la modificación deliberada del comportamiento animal mediante el control externo del cerebro”.

En una ocasión, Rodríguez Delgado estimuló eléctricamente el lóbulo temporal, localizado detrás de la sien, de una chica epiléptica de 21 años mientras esta tocaba la guitarra. De repente, la muchacha se enfureció y reventó la guitarra contra la pared. No quería hacer lo que hizo, no tenía voluntad de realizarlo, pero su cerebro, eléctricamente estimulado, “le obligo” a llevarlo a cabo.

Ciertas psicopatologías pueden llegar a desencadenar comportamientos agresivos en extremo, tan violentos como los manifestados por una paciente del Dr. Rodríguez Delgado, una joven de veinte años con imprevisibles ataques de rabia que, reiteradamente, la llevaban a agredir con arma blanca al más próximo. Le fue implantado un estimoceptor para seguir, teleméricamente, su actividad cerebral. Radio estimulaciones de la amígdala derecha desencadenaban actitudes agresivas, aunque la paciente estuviese relajada. Bien: se localizó el punto exacto de la amígdala responsable de este comportamiento violento, se destruyó por electrocoagulación y la joven quedó recuperada⁵.

⁵ Romero Samper Jesús. “Genio de España: José Manuel Rodríguez Delgado. Una aproximación biográfica a un paradigma para los científicos en España”. *Revista Arbil*, n.º 110. <http://www.arbil.org/110delg.htm>. 12/12/2013. Sin embargo, la estimulación eléctrica puede provocar una serie de fenómenos inesperados, no controlables y no deseados, como son: ilusiones (visuales, auditivas, laberínticas, falsos recuerdos, sensación de alejamiento o irrealidad); emociones (soledad, miedo, tristeza); alucinaciones (recuerdos vivos o sueños complejíssimos); estereotipias (pensamientos insistentes que se aglomeran en la mente). Distorsiones entre las que la más común es el falso recuerdo: sorpresa, interrupción de la conversación con el médico, inmediata comunicación de que acaba de suceder algo extraordinario, de haber percibido una experiencia espontánea. La causalidad neuronal de estas manifestaciones no puede establecerse con claridad, dada el escaso conocimiento que tenemos de las actividades cerebrales. Pensemos, por ejemplo, en lo absurdo de muchos de nuestros sueños nocturnos.

Frank Ervin, uno de los colaboradores de Rodríguez Delgado había propuesto en 1970, en su libro “La violencia y el cerebro”, que la estimulación eléctrica podría ser útil para reprimir “los actos vandálicos de los negros”⁶.

Las características más meritorias del trabajo de Rodríguez Delgado presentan dos aspectos fundamentales⁷. Fue pionero en la implantación de electrodos cerebrales con el objeto de estimular eléctricamente zonas específicas cerebrales. El tiempo, con infinidad de ensayos y datos, ha venido a confirmar los riesgos mínimos de la implantación de electrodos en el cerebro humano y ha puesto de manifiesto su potencialidad técnica. Postuló, con múltiples ilustraciones más o menos entendidas, que con la estimulación cerebral de zonas adecuadas se podrían inducir o modificar conductas básicas de manera previsible (como la agresividad y el placer). Demostraría como determinados estímulos podían provocar conductas previsibles y que el miedo, la memoria, el placer, la ansiedad, la agresividad, el dolor o las fobias podían ser inducidos o modificados por estimulaciones eléctricas en el cerebro, lo que se han denominado “marcapasos cerebrales”.

Lo importante a estos efectos, que destaca el autor, es que la conducta humana, en sujetos mentalmente sanos, en gran medida, no depende de su voluntad.

No obstante, todavía hay mucho que investigar, y pudiera darse el caso, que personas que actualmente consideramos sanas, posteriormente se descubra que padecen algún tipo de trastorno mental, que en el actual estado de la ciencia, nos es desconocido.

2 - Hannah Arendt y la banalidad del mal (;Doctor Jekyll y Mr. Hyde?)

Una hipótesis de peso es aquella que postula que una modificación química o eléctrica de la fisiología neuronal puede interferir en la interpretación de la realidad, algo que sucede tanto en las descargas epilépticas como en la estimulación eléctrica. Los estímulos eléctricos han permitido, asimismo, inducir tres tipos de respuestas inhibitorias: 1) el sueño; 2) la inhibición general, que afecta a todo el cuerpo; 3) la inhibición específica, que afecta a determinados comportamientos (agresividad, apetito,...). En 1969 Rodríguez Delgado aventuraba que, tras una fase experimental, sería posible tratar el insomnio crónico. Sus investigaciones con monos demostraron que, tras treinta segundos de estimulación de la zona septal, era posible inducir el sueño.

⁶ En 1970, el trabajo de Delgado se vio envuelto en un escándalo provocado por Frank Ervin y Vernon Mark, dos investigadores de Harvard con quienes el científico español colaboró. En su libro, “La violencia y el cerebro”, Ervin y Mark sugirieron que la estimulación cerebral podrían acabar con las tendencias violentas de los negros estadounidenses en los disturbios que vivían las ciudades del interior. Para colmo, en 1972, un psiquiatra de apellido Heath, de la Universidad de Tulane, levantó más polémica acerca del implante, cuando declaró que había tratado de cambiar las preferencias de un hombre homosexual, estimulando su región septal, mientras mantenía relaciones sexuales con una prostituta.

⁷ Lerma Juan. “Necrológica: in memoriam. José Manuel Rodríguez Delgado, neurofisiólogo”. Diario El País. 13/10/2011.

Investigando sobre el acoso laboral, y particularmente en relación al sujeto activo del mismo, el acosador, por una gran parte de la doctrina científica, se le describe como “una especie de ser monstruoso”, perverso, psicópata, sociópata, narcisista, etc., un sujeto que “no es normal”. Una persona “normal”, nunca llevaría a cabo esta barbaridad del acoso laboral. Este planteamiento, puede conllevar un problema, si el acosador padece algún tipo de patología mental, pudiera darse el caso que fuese inimputable. Desde mi punto de vista, la gran mayoría de los sujetos activos del acoso, no tienen ningún tipo de trastorno mental, ni padecen patología psicológica alguna, son personas “normales”, si es que existe este concepto, lo cual, no excluye que también pueda haber algunos con algún trastorno psicológico.

¿Es el acosador un malvado?, pues en la gran mayoría de los casos no. Puede ser un buen padre o madre de familia, cariñoso y que es muy querido por su familia, y sus amigos. No suele producirse un desdoblamiento de la personalidad, cuando el acosador acude al trabajo, no se convierte, por el hecho de llegar, en un “monstruo”. No se produce el fenómeno del Doctor Jekyll y Mr. Hyde.

Estudiando el tema, vi que Hanna Arendt, planteaba una cuestión en gran medida similar. En relación a los crímenes del nazismo, gran parte de los estudiosos consideraban a los nazis, como “monstruos sedientos de sangre”, no podían ser normales, ya que una persona “corriente”, “no es capaz de cometer estos crímenes”.

Sin embargo Arendt, mantiene todo lo contrario, durante el III Reich, no era posible que todo el pueblo alemán, se hubiese transformado en “monstruos”, ni siquiera la gran mayoría, ni tampoco, todos los jefes nazis. Un elevado porcentaje, eran personas completamente normales, que bajo “ciertas circunstancias”, cometieron estos crímenes.

La teoría que mantiene Arendt, en relación a los delitos cometidos por los jefes de la Alemania nacionalsocialista, es plenamente aplicable a los acosadores laborales. Estos últimos suelen ser hombres y mujeres corrientes, “del montón”, en realidad no tienen nada que los haga especiales, con las correspondientes excepciones. Al igual dice Arendt, son las circunstancias excepcionales que rodean a estas personas, las que los convierten en lo que son, de tal modo, que si estas no se hubiesen dado, no serían criminales, lo que da lugar a un cierto determinismo.

En 1961, en Israel, se inicia el juicio a Adolf Eichmann⁸ por genocidio contra el pueblo judío durante la Segunda Guerra Mundial. El juicio estuvo envuelto en una gran

⁸ Adolf Eichmann (Solingen, 19 de marzo de 1906 – Ramla, 31 de mayo de 1962). Eichmann era el hijo mayor de una familia de 5 hermanos que se trasladaron desde Solingen, en Alemania, a Linz, en el entonces Imperio Austrohúngaro. Su padre había encontrado trabajo en una fábrica de esa ciudad. Durante la infancia murió su madre y su padre se volvió a casar. En su adolescencia estudió en la "Realschule", la educación básica y media; allí conoció a un compañero de nombre Salomón que lo invitaba a comer a su casa, ya que en la suya faltaba la unión, el cariño y el núcleo familiar. En esa casa

de la familia de aquel amigo aprendió a hablar el yidish. Eichmann era considerado un extranjero en Austria y no pudo conseguir trabajo. Sin embargo, sus hermanos menores eran considerados austriacos, puesto que sí nacieron en ese país. El padre de Eichmann tenía entre sus amistades a Ernst Kaltenbrunner, dirigente nazi de origen austriaco. Kaltenbrunner auspició el ingreso de Eichmann al NSDAP austriaco.

El 1 de abril de 1932 se afilió al NSDAP austríaco con el número de afiliado 899.895, y el mismo día se enroló en las SS con el número 45.325, siendo transferido a Berlín el 1 de octubre de 1934 a la así llamada sección de judíos II 112 del Servicio de Seguridad (SD). Miembro del Partido Nacionalsocialista y, en particular, de la temible SS (Schutzstaffel o escuadras de protección), Karl Adolf Eichmann era jefe de la Subsección B-4 de la Sección IV de la Oficina Central de Seguridad del Reich, por lo que fungía como "especialista en asuntos judíos". Dicha subsección era la encargada de la arquitectura logística y organizativa de la concentración y deportación de los judíos europeos a los campos de exterminio. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Eichmann fue capturado por el Ejército de los Estados Unidos, que desconocían que este hombre que se presentaba a sí mismo como Otto Eckmann era de hecho un prófugo de una importancia mayor. En los albores de 1946 se escapó de la custodia del Ejército estadounidense y se ocultó en varios lugares de Alemania durante algunos años. En 1948 obtuvo un salvoconducto para escapar a Argentina, pero no lo usó inmediatamente. A principios de 1950, Eichmann estuvo en Génova, donde se hizo pasar por un refugiado llamado Ricardo Klement. Con la ayuda de un fraile franciscano de ideas fascistas, el cual tenía conexiones con el obispo Alois Hudal, Eichmann obtuvo un pasaporte emitido por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y un visado argentino, ambos documentos a nombre de "Ricardo Klement, técnico". Se embarcó hacia Argentina el 15 de julio de 1950. En los siguientes diez años trabajó en el área de Buenos Aires desempeñando muy diversos puestos, desde capataz y leñador, hasta criador de conejos. Al cabo del tiempo, finalmente Eichmann logra traer a toda su familia. Exiliado y viviendo en el anonimato de posguerra en Argentina, Eichmann fue detenido el 11 de mayo de 1960 en Buenos Aires por el Mossad, el servicio secreto israelí. Adolf Eichmann fue localizado por un judío alemán ciego que era vecino suyo, un tal Lothar Hermann, cuya hija tenía amistad de adolescente con uno de los cuatro hijos de Eichmann. La criatura le contaba cosas a su padre "del hogar del señor Klement" que le hicieron caer en la cuenta de su verdadera identidad. Preguntando a ella más cosas, quedó al final totalmente satisfecho. El problema que surgió era que los jefes de Mossad no querían dar crédito a un ciego. Según la agencia israelí era imposible que un ciego reconociera al criminal de guerra. Mucho más tarde, por la intervención de un amigo importante del citado invidente, el Mossad entró en acción. Esto fue a finales de los años 50 en la localidad de Bancalari (partido de San Fernando), en la zona norte del Gran Buenos Aires. Vivía en la calle Garibaldi, sin asfaltar, la identificación positiva fue realizada por una serie de fotografías comparativas tomadas de manera furtiva, en que se lo reconoció por su particular morfología de la oreja izquierda (las fotos de Eichmann en su período nazi eran casi todas del lado izquierdo) y se preparó un plan para capturarlo y llevarlo a Israel, encargo hecho por el primer ministro David Ben Gurion al jefe del Mossad Isser Harel, con información dada por el famoso cazador de nazis Simon Wiesenthal. Cuando no se conocía el paradero de Eichmann, su nombre rodaba por varios testigos del juicio de Núremberg. Se creía que había muerto o que no iba a ser encontrado. Violando tratados de asistencia consular y la soberanía nacional argentina, el 1 de mayo de 1960 un grupo de "nokmin" (vengadores, en hebreo) del Mossad ingresan subrepticios por vía aérea en Buenos Aires e iniciaron la "Operación Garibaldi" (por el nombre de la calle donde residía Eichmann). Este equipo, dirigido por Rafi Eitan y coordinado por Peter Malkin, "especialista en secuestros y en maquillajes", inició una vigilancia de casi dos semanas. Descubrieron que Eichmann era un hombre de hábitos cotidianos, lo que facilitó la elección del lugar de secuestro. Los agentes del Mossad fueron en dos autos, uno para fingir un desperfecto y el otro para evasión de emergencia en caso de que algo saliese mal. El 11 de mayo de 1960, lo esperaron en una calle y fingieron que el auto se ha descompuesto, cuando llegó el autobús de la línea 203 (La Independencia), Eichmann no estaba entre los pasajeros. Era de noche y los agentes se desesperaron, pero decidieron esperar el autobús siguiente. La espera dio frutos. Eichmann llegó del trabajo en el bus siguiente y descendió del autobús. Eichmann no sospechó al ver el vehículo averiado y uno de los agentes se acercó y le dijo en la única

polémica y muchas controversias. Casi todos los periódicos del mundo enviaron periodistas para cubrir las sesiones, que fueron realizadas de forma pública por el gobierno israelí. Además de crímenes contra el pueblo judío, Eichmann fue acusado de crímenes contra la humanidad y de pertenecer a un grupo organizado con fines criminales. Eichmann fue condenado por todos estos crímenes y ahorcado en 1962, en las proximidades de Tel Aviv. Una de las corresponsales presentes en el juicio, como enviada de la revista *The New Yorker*, era Hannah Arendt.

Mucho antes de tener la oportunidad de asistir al proceso judicial contra Eichmann como reportera del *New Yorker*, Hannah Arendt quedó existencialmente conmocionada al observar que los crímenes más execrables del nazismo no fueron perpetrados por degenerados sexuales, sádicos, psicópatas, criminales consuetudinarios o fanáticos ideológicos (sin que éstos hayan faltado, por supuesto, en su maquinación y ejecución), sino, en su mayoría, por hombres “normales”, “comunes y corrientes”, amorosos “padres de familia”, empleados y trabajadores honestos y laboriosos, así

frase en español que sabía: -"Un momento señor, ¿puedo preguntarle algo?". Eichmann, que venía con una lámpara de mano, se detuvo sorprendido, llevó una mano al bolsillo y el agente se le echó encima. Eichmann gritó pero el motor del vehículo se puso en marcha y amortiguó sus gritos. Secuestrado en plena calle, fue subido al vehículo en marcha. Los cuatro agentes israelíes lo trasladaron a un piso franco. Fue atado a una cama e interrogado hasta que Eichmann, quien dijo llamarse Ricardo Klement y luego Otto Henniger, al fin dio su número correcto de las SS y admitió su verdadera identidad. Peter Malkin confesó más tarde: "Eichmann era un hombrecito suave y pequeño, algo patético y normal, no tenía la apariencia de haber matado a millones de los nuestros... pero él organizó la matanza". El avión de la aerolínea israelí El Al fue retrasado para entrar en Argentina por motivos burocráticos hasta una semana, y esto no estaba contemplado en sus planes. Los agentes sabían que Eichmann podía ser buscado por sus familiares o sus camaradas nazis. Por tanto, tuvieron que esperar con angustia en la casa de seguridad, mientras obligan a Eichmann a firmar una carta que decía: "Yo, Adolf Eichmann, por medio de esta carta declaro que voy a Israel por mi propia voluntad a limpiar mi conciencia". Ocho días más tarde, el 20 de mayo, el avión aterrizó. Eichmann fue conducido semi-insconciente al Aeropuerto internacional de Ezeiza, en un avión de El Al, con otra identidad, vestido como un mecánico de la aeronave, simulando ebriedad. Sentado en un asiento de primera clase, con pasaporte falso, fue sacado del país de inmediato hacia la ciudad de Haifa, en Israel. Por este secuestro, la cancillería argentina, por medio del embajador Mario Amadeo, reclamó una grave violación de la soberanía; este reclamo lo llevó ante el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Recibió apoyo del organismo internacional, pero Israel nunca tuvo intenciones de devolver al criminal nazi. Esto generó problemas entre Argentina e Israel, ya que se trató a todas luces de un secuestro ilegal, sin autorización por parte del Gobierno Argentino. Fue puesto a disposición de un tribunal en Jerusalén acusado, entre otras cosas, de “crímenes contra el pueblo judío, contra la humanidad y crímenes de guerra” perpetrados durante la Segunda Guerra Mundial bajo el régimen nazi. Fue hallado culpable y sentenciado a muerte. Después de dar trámite a los procedimientos de apelación y revisión de sentencia, el veredicto fue confirmado y el Obersturmbannführer (teniente coronel) murió ahorcado el jueves 31 de mayo de 1962. Hannah Arendt denuesta a Adolf Eichmann como banal, no a los crímenes mismos. Calificarlo así, no significa minimizar sus delitos, sino colocar en su justa dimensión humana al perpetrador. Por tanto, Arendt no exculpa en ningún sentido al alemán y está de acuerdo con la sentencia, es decir, su muerte por la horca, aunque su fundamentación del veredicto difiera de la del juez. Eichmann merecía la condena a muerte, pero no por haber organizado ningún plan maestro, o por haber participado personalmente (pistola en mano) en la muerte de judíos, sino por no haberse opuesto a los crímenes, por haber colaborado eficientemente en el exterminio, incluso sobrepasando las órdenes de sus superiores directos.

como por burgueses respetuosos de la ley. Horrorizada por la “colaboración” casi sin fricciones de la mayoría de los alemanes de todas las clases y capas sociales con el nuevo régimen. Personas honestas, comunes y corrientes, que no estaban convencidas de, ni simpatizaban con la ideología nacionalsocialista, se adaptaron a los valores y normas de los nazis sin mayor esfuerzo intelectual y sin mayor dolor por dejar a un lado sus antiguas convicciones y creencias morales.

En 1963, basándose en sus reportajes del juicio y sobre todo su conocimiento filosófico-político, Arendt escribió un libro que tituló *Eichmann en Jerusalén*. En él, describe no solamente el desarrollo de las sesiones, sino que hace un análisis del “individuo Eichmann”. Según Arendt, Adolf Eichmann no poseía una trayectoria o características antisemitas y no presentaba los rasgos de una persona con carácter retorcido o mentalmente enferma. Actuó como actuó simplemente por deseo de ascender en su carrera profesional y sus actos fueron un resultado del cumplimiento de órdenes de superiores. Era un simple burócrata que cumplía órdenes sin reflexionar sobre sus consecuencias. Para Eichmann, todo era realizado con celo y eficiencia, y no había en él un sentimiento de “bien” o “mal” en sus actos.

Arendt estaba perpleja por el abismo que existía entre la magnitud de los crímenes y la personalidad del acusado, porque tal disparidad contradecía flagrantemente nuestras teorías filosóficas y teológicas sobre el mal. En efecto, la opinión común acerca de los nazis es que, para haber organizado la destrucción del pueblo judío con tal crueldad, debieron ser, en verdad, monstruos infernales. En cambio, Arendt observa en Eichmann no al demonio en persona sino a alguien del “montón”, vulgar. Eichmann no era el “monstruo”, el “pozo de maldad” que era considerado por la mayor parte de la prensa. Los actos de Eichmann no eran disculpables, ni él inocente, pero estos actos no fueron realizados porque Eichmann estuviese dotado de una inmensa capacidad para la crueldad, sino por ser un burócrata, un operario dentro de un sistema basado en los actos de exterminio. No había ningún signo en él de firmes convicciones ideológicas ni de motivaciones especialmente malignas y la única característica notable que se podía detectar en su comportamiento pasado y en el que manifestó a lo largo del juicio y de los exámenes policiales anterior al mismo fue algo enteramente negativo: no era estupidez, sino falta de reflexión. Lo siniestro de la ausencia de pensamiento en Eichmann yace en que él simplemente se ajustó al código moral reinante y a la ley de su entorno social, tal y como lo habría hecho sin mayores problemas y con extraordinaria plasticidad en otro contexto social, por ejemplo, uno liberal y democrático. Su sentido de moral y justicia no fue conmovido en forma especial por los crímenes cometidos estatalmente, porque la voz de su “conciencia”, en perfecta armonía con la de sus conciudadanos, fue silenciada mediante el establecimiento revolucionario de un nuevo código moral y una política sancionada por el gobierno. “Según Eichmann, dijo, el factor que más contribuyó a tranquilizar su conciencia fue el simple hecho de no hallar a nadie, absolutamente a nadie, que se mostrara contrario a la Solución Final.” Adolf Eichmann “actuó, en todo momento, dentro de los límites impuestos por sus obligaciones de conciencia: se comportó en armonía con la norma general; examinó las

órdenes recibidas para comprobar su “manifiesta” legalidad, o normalidad, y no tuvo que recurrir a la consulta de su “conciencia”, ya que no pertenecía al grupo de quienes desconocían las leyes de su país, sino todo lo contrario.” En la sociedad criminal nacionalsocialista, sus actos sólo eran, en su opinión, delictuosos a posteriori. Debido a ello, no tenía nada de qué arrepentirse, pues siempre había sido “un ciudadano fiel cumplidor de las leyes”. El gobernador general de la Polonia ocupada, Hans Frank, reformuló el imperativo categórico kantiano que bien pudo habérselo apropiado el mismo Eichmann: “Compórtate de tal manera, que si el Führer te viera aprobara tus actos.

La voz de la conciencia no es un sentimiento moral innato y general en el corazón de los hombres, ningún *lumen naturale* que nos pueda guiar iluminándonos en situaciones moralmente aporéticas. La conciencia se actualiza, en el silencioso diálogo del pensamiento del yo consigo mismo. Justo allí donde se le silencia, uno no puede más que esperar no caer en situaciones ambivalentes en las que las normas morales convencionales no son siempre las mejores consejeras. Eichmann no reconoció dicha situación, ni pudo juzgar su significado e implicaciones, porque su conciencia funcionó obedeciendo a lo que se ordenaba y hacía alrededor suyo, y no pensando autónomamente. Su obediencia fue, qué duda cabe, su “culpa”, pero vale recordar que “la obediencia es una virtud harto alabada. Los dirigentes nazis habían abusado de su bondad.”

Adolf Eichmann no era ningún fanático; tampoco un simpatizante entusiasta del Partido Nacionalsocialista de los Trabajadores Alemanes. Muchos psiquiatras y curas atestiguaron durante el proceso jurídico que no sólo “era un hombre ‘normal’”, sino hasta “ejemplar” y “con ‘ideas muy positivas’”. Sobre este análisis Arendt acuñó la expresión “banalidad del mal” para expresar que algunos individuos actúan dentro de las reglas del sistema al que pertenecen sin reflexionar sobre sus actos. No se preocupan por las consecuencias de sus actos, sólo por el cumplimiento de las órdenes. La tortura, la ejecución de seres humanos o la práctica de actos “malvados” no son considerados a partir de sus efectos o de su resultado final, con tal que las órdenes para ejecutarlos provengan de estamentos superiores.

En términos funcional-estructuralistas, la sociedad se caracteriza por la racionalidad de la necesidad para la reproducción de la existencia. Su modo de integración es el de la compulsión conformista de los comportamientos coordinados funcionalmente de los actores socializados a través de la observancia de roles y expectativas sociales en las organizaciones e instituciones sociales. El actor social no es más que un amasijo de roles y estatus sociales, cuyos sentido y significado se hallan más allá de sus intereses y que son determinados por las organizaciones e instituciones sociales de manera independiente de su voluntad. Como ser socializado, el actor social es sólo una criatura del sistema social, por lo que se identifica, de forma compulsiva, con el horizonte social y cultural del sistema, cuya sintaxis reproduce al ejecutar su papel respectivo en el entramado de relaciones sociales. El malestar que ocasiona la sociedad consiste en la eliminación de la diversidad humana a favor de la

“calculabilidad” sistémica, en la absorción y asimilación de la diferencia individual, en la homogenización de la pluralidad humana y en la exclusión de la espontaneidad de la acción. Allí donde se elimina la acción libre y el juicio independiente a favor del comportamiento disciplinado normativamente y la aceptación ciega de las creencias imperantes en una sociedad, el suelo puede ser propicio para cometer actos criminales sin que el actor sea consciente de lo que realmente hace o dice, pues está acorazado para evitar confrontarse con la realidad. En sí, ningún fenómeno humano posee sentido sin nuestra intervención intencional. Y esto incluye al mal, para Arendt, el mal no es un ser o una esencia sino producto de nuestros actos. Por decirlo paradójicamente, su ser está en el acto y sólo podemos calificarlo como tal si lo juzgamos. Esto no quiere decir otra cosa que la paradoja del mal proviene de su “indeterminabilidad objetiva”. Sin el esfuerzo del juicio, de nuestra facultad mental que se ocupa de los casos particulares y define qué es lo justo y lo injusto, lo bello y lo feo, no podemos “determinar” qué es el mal. La banalidad del mal no hace referencia a otra cosa que a la abdicación de la persona de su responsabilidad de confrontarse reflexivamente con los propios actos y sus consecuencias y someterlos al tribunal de la conciencia.⁹

Perder la capacidad de pensamiento y juicio, no es un mal que produzca siempre consecuencias nefastas. Perder esta capacidad sólo se revela como un mal, atendiendo a sus consecuencias, en circunstancias muy concretas. Mientras no ocurren catástrofes éticas o políticas, tal incapacidad puede resultar inocua.

Entre aquellos que perdieron esa capacidad de juicio, distingue tres grupos:

- a. Nihilistas.
 - b. Dogmáticos.
 - c. Ciudadanos normales.
-
- a. Nihilistas. Han llegado a la conclusión de que no hay valores definitivos, de modo que sumen unos u otros, ocasionalmente, y movidos por su propio interés. La única carta segura es el propio egoísmo, independientemente de las consecuencias que se deriven de ello. Son los arribistas sin escrúpulos.
 - b. Dogmáticos. Parten de la ansiedad de un escepticismo incapaz de darles una respuesta definitiva. Así, que asumen un dogma rígido que les aporta seguridad. A este grupo pertenecen los fanáticos políticos y religiosos.
 - c. Ciudadanos normales. El grupo más numeroso, suelen asumir las costumbres del lugar en el que habitan, pero lo hacen acríticamente. La costumbre, por serlo, es buena.

Los tres grupos han finiquitado el diálogo con la conciencia. Entre los jerarcas nazis predominaban los nihilistas y dogmáticos, entre la población, el mayor porcentaje

⁹ Estrada Saavedra Marco. “La normalidad como excepción: la banalidad del mal, la conciencia y el juicio en la obra de Hannah Arendt”. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol. XLIX, núm. 201, septiembre-diciembre, 2007, págs. 31-53, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

era de ciudadanos normales. Sin dialogo interior, el dogmático cambia fácilmente de dogma, el nihilista de conducta, y los ciudadanos normales de valores. Entre los dogmáticos había una gran cantidad de comunistas alemanes que ingresaron en el partido nacionalsocialista durante la década de 1920¹⁰. Los ciudadanos normales se aferran a otras costumbres si son las que realizan sus vecinos, las que marca el Estado, o las que recomienda la propaganda.

El experimento realizado por Stanley Milgram¹¹, y el experimento de la cárcel de Stanford¹², realizado por Philip Zimbardo, parecen confirmar la tesis de Arendt.

¹⁰ Un caso típico, Roland Freisler (Celle, Alemania, 30 de octubre de 1893 – Berlín, 3 de febrero de 1945) fue un abogado, militar, político nazi y Presidente del Tribunal Popular o Corte del Pueblo (Volksgerichtshof) de la Alemania Nazi, fue uno de los más temidos e implacables jueces del nazismo; escenificaba farsas judiciales con su manera grosera y humillante de dirigirse a los encausados y la prohibición de usar cinturones (a fin de que se le cayeran los pantalones ridiculizándolos delante de la audiencia) ocasionó que hasta los mismos nazis del entorno de Hitler lo rechazaran. Hijo de un ingeniero, Freisler fue combatiente durante la Primera Guerra Mundial en la que logró el rango de teniente en 1915. Fue capturado por los rusos y enviado a la retaguardia como prisionero de guerra donde aprendió ruso y se interesó por el marxismo; Los bolcheviques lo utilizaron para llevar al campo cargamentos de comida.² Después de la guerra regresó a Alemania en 1920 como ferviente comunista. Estudió jurisprudencia en la Universidad de Jena, trabajó en Kassel como abogado y como concejal de la ciudad en el Völkisch-Sozialer Block, un grupo extremadamente nacionalista. Se unió al Partido Nazi en julio de 1925 con el número 9679,³ como enemigo acérrimo de la República de Weimar, y en 1933 es designado Secretario de Estado del Ministerio Prusiano de Justicia del Reich alemán. Pese a su indiscutible eficacia legal, rapidez mental y oratoria fervorosa no se le permitía acceder al cargo de ministro. Según Uwe Wesel, la élite nazi lo veía comprometido con las ofensas de su hermano Oswald Freisler en contra del partido; además su pasado bolchevique lo hacía altamente sospechoso a los ojos de Hitler. En 1939 introdujo el decreto "criminales juveniles precoces" que permitía por primera vez en la historia judicial alemana sentenciar a pena capital a jóvenes. Debido a ese decreto más de 72 jóvenes fueron sentenciados a muerte, entre ellos Helmuth Hübener, de 16 años, por repartir panfletos antibélicos en 1942. También introdujo el término "perpetrador" en el "Decreto contra los parásitos nacionales" de septiembre de 1939, añadiendo características raciales y biológicas a la legislación, justificando mayor uso de fuerza. Freisler participa como representante del Ministerio de Justicia en la Conferencia de Wannsee, donde se decidió llevar a cabo la "Solución Final" del llamado "problema judío" en Europa. Freisler está considerado como uno de los personajes que encarnó el abuso del poder judicial durante un régimen arbitrario y dictatorial

¹¹ El experimento de Milgram fue una serie de experimentos de psicología social llevada a cabo por Stanley Milgram, psicólogo en la Universidad de Yale, y descrita en un artículo publicado en 1963 en la revista *Journal of Abnormal and Social Psychology* bajo el título *Behavioral Study of Obedience* (Estudio del comportamiento de la obediencia) y resumida en 1974 en su libro *Obedience to authority. An experimental view* (Obediencia a la autoridad. La perspectiva experimental). El fin de la prueba era medir la disposición de un participante para obedecer las órdenes de una autoridad aun cuando éstas pudieran entrar en conflicto con su conciencia personal. Los experimentos comenzaron en julio de 1961, tres meses después de que Adolf Eichmann fuera juzgado y sentenciado a muerte en Jerusalén por crímenes contra la humanidad durante el régimen nazi en Alemania. Milgram ideó estos experimentos para responder a la pregunta: ¿Podría ser que Eichmann y su millón de cómplices en el Holocausto sólo estuvieran siguiendo órdenes? ¿Podríamos llamarlos a todos cómplices?. Milgram resumiría el experimento en su artículo "Los peligros de la obediencia" en 1974 escribiendo: Los aspectos legales y filosóficos de la obediencia son de

Milgram se apoyó en el concepto de la “banalidad del mal” para explicar sus resultados de sumisión a la autoridad.

El profesor Milgram elaboró dos teorías que explicaban sus resultados:

a- La primera es la teoría del conformismo, que describe la relación fundamental entre el grupo de referencia y la persona individual. Un sujeto que no tiene la habilidad ni el conocimiento para tomar decisiones, particularmente en una crisis, llevará la toma de decisiones al grupo y su jerarquía. El grupo es el modelo de comportamiento de la persona.

b- La segunda es la teoría de la cosificación (agentic state), donde, según Milgram, la esencia de la obediencia consiste en el hecho de que una

enorme importancia, pero dicen muy poco sobre cómo la mayoría de la gente se comporta en situaciones concretas. Monté un simple experimento en la Universidad de Yale para probar cuánto dolor infligiría un ciudadano corriente a otra persona simplemente porque se lo pedían para un experimento científico. La férrea autoridad se impuso a los fuertes imperativos morales de los sujetos (participantes) de lastimar a otros y, con los gritos de las víctimas sonando en los oídos de los sujetos (participantes), la autoridad subyugaba con mayor frecuencia. La extrema buena voluntad de los adultos de aceptar casi cualquier requerimiento ordenado por la autoridad constituye el principal descubrimiento del estudio.

¹² El experimento de la cárcel de Stanford es un conocido estudio psicológico acerca de la influencia de un ambiente extremo, la vida en prisión, en las conductas desarrolladas por el hombre, dependiente de los roles sociales que desarrollaban (cautivo, guardia). Fue llevado a cabo en 1971 por un equipo de investigadores liderado por Philip Zimbardo de la Universidad Stanford. Se reclutaron voluntarios que desempeñarían los roles de guardias y prisioneros en una prisión ficticia. Sin embargo, el experimento se les fue pronto de las manos y se canceló en la primera semana. Las preocupaciones éticas que envuelven a los experimentos famosos a menudo establecen comparaciones con el experimento de Milgram. El experimento fue criticado también respecto a su validez ecológica. Muchas de las condiciones impuestas al experimento fueron arbitrarias y pueden no estar correlacionadas con las condiciones reales de las prisiones, incluyendo la llegada de los «prisioneros» con los ojos vendados, hacerles vestir solamente batas, no permitirles vestir ropa interior, impedirles mirar a través de ventanas y prohibirles usar sus nombres reales. Zimbardo se defendió de estas críticas declarando que la prisión es una experiencia confusa y deshumanizante, y que era necesario impulsar estos procedimientos para darles a los «prisioneros» las condiciones mentales adecuadas; pero es difícil saber cuán similares son estos efectos a los de una verdadera prisión, y las condiciones del experimento son difíciles de reproducir exactamente para que otros investigadores puedan llegar a conclusiones a este respecto. Algunos dicen que el estudio fue demasiado determinista. Los informes describen diferencias significativas en la crueldad de los guardias, el peor de los cuales fue llamado «John Wayne» por los prisioneros, pero otros fueron más amables y a menudo concedieron favores a los prisioneros. Zimbardo no realizó ningún intento de explicar estas diferencias. Por último, la muestra fue muy pequeña, de sólo 24 participantes en un periodo de tiempo relativamente pequeño. Y dado que los 24 interactuaban en un mismo grupo, tal vez sea más correcto considerar el tamaño de la muestra como 1. Zimbardo decidió terminar el experimento prematuramente cuando Christina Maslach, una estudiante de posgrado no familiarizada con el experimento, objetó que la “prisión” mostraba unas pésimas condiciones, tras ser introducida para realizar entrevistas. Zimbardo se percató de que, de las más de cincuenta personas externas al experimento que habían visto la prisión, ella fue la única que cuestionó su moralidad. Tras apenas seis días, ocho antes de lo previsto, el experimento fue cancelado.

persona se mira a sí misma como un instrumento que realiza los deseos de otra persona y por lo tanto no se considera a sí mismo responsable de sus actos. Una vez que esta transformación de la percepción personal ha ocurrido en el individuo, todas las características esenciales de la obediencia ocurren. Este es el fundamento del respeto militar a la autoridad: los soldados seguirán, obedecerán y ejecutarán órdenes e instrucciones dictadas por los superiores, con el entendimiento de que la responsabilidad de sus actos recae en el mando de sus superiores jerárquicos.

El experimento de la cárcel de Stanford se descontroló rápidamente. Los prisioneros sufrieron, y aceptaron, un tratamiento sádico y humillante a manos de los guardias, y al final muchos mostraban graves trastornos emocionales. El experimento fue ampliamente criticado por su falta de ética y considerarlo fuera de los límites del método científico. Como fue un trabajo de campo, fue imposible llevar a cabo los controles científicos tradicionales. Zimbardo no fue un mero observador neutral, sino que controló la dirección del experimento como “superintendente”. Las conclusiones y las observaciones de los investigadores fueron muy subjetivas y basadas en anécdotas, y el experimento es muy difícil de reproducir por otros investigadores.

Se ha dicho que el resultado del experimento demuestra la impresionabilidad y la obediencia de la gente cuando se le proporciona una ideología legitimadora y el apoyo institucional. También ha sido empleado para ilustrar la teoría de la disonancia cognitiva y el poder de la autoridad.

En psicología se suele decir que el resultado del experimento apoya las teorías de la atribución situacional de la conducta en detrimento de la atribución disposicional. En otras palabras, se supone que fue la situación la que provocó la conducta de los participantes y no sus personalidades individuales. De esta forma sería compatible con los resultados del experimento de Milgram, en el que gente ordinaria cumple órdenes de administrar lo que parecen shocks eléctricos fatales a un compañero del experimentador.

La teoría de Arendt, confirmada por los experimentos anteriores, nos plantea un problema de orden moral, cualquier persona puede llegar a convertirse en un acosador, si se ve inmersa en las circunstancias adecuadas. Todos seríamos acosadores en potencia, que nos convirtamos o no, sólo depende de condiciones externas a nosotros, que en realidad estarían fuera de nuestro control. Sin embargo, hasta la fecha, no se ha realizado ningún experimento sobre el acoso laboral, siguiendo el modelo de Milgram y Zimbardo.

Si esto fuese así, ¿sería imputable el acosador?.

3- Formas de acoso para la doctrina científica

El hecho de que el mobbing¹³ sea un foco de estudio relativamente nuevo en la investigación y de que sea estudiado desde diversas representaciones individuales y sociales, conlleva a que se convierta en un constructo complejo de difícil delimitación. Así, desde el punto de vista terminológico, por ejemplo, no existe consenso acerca de cómo nombrar este fenómeno. De Elena y Peña, dada la cantidad de denominaciones que se han acuñado hasta el momento, se da a la tarea de esclarecer y ordenar las diferentes acepciones logrando diferenciar cuatro tipos o grupos, a saber:

a) palabras relacionadas aunque no directamente equivalentes a mobbing (opresión, subrogación, comportamiento abusivo, etc.).

b) palabras más amplias que contienen el concepto de mobbing pero que no son reductibles a éste (violencia en el trabajo, agresión en el trabajo, comportamiento antisocial en el trabajo).

c) denominaciones relativamente equivalentes a mobbing (terror psicológico, acoso laboral, acoso moral, violencia psicológica en el lugar de trabajo, hostigamiento psicológico, bullying, abuso emocional en el trabajo).

d) manifestaciones parciales del mobbing (bossing, ijime, tiranía mezquina).

Actualmente en los países de habla inglesa el término más utilizado es el de bullying mientras que en Holanda, los países germanos y los países del mediterráneo, la etiqueta que se ha venido imponiendo es la de mobbing.

Mobbing, acoso laboral, hostigamiento psicológico laboral, o el psicoterrorismo laboral, son formas con las que con frecuencia se bautiza a este delito, y que aluden a una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema, de forma sistemática, al menos una vez por semana, durante un tiempo prolongado, más de seis meses, sobre otra persona en el lugar de trabajo.

La etimología de la palabra inglesa atiende a que la partícula “mob” quiere decir chusma o populacho y “to mob” viene a significar ser atropellado o atacado por una multitud; en la jurisprudencia escocesa “mobbing” alude a una reunión de gentes con propósitos violentos e ilegales que incluyen causar lesiones a personas, destruir propiedades y sembrar el terror y la alarma en la población. Por extensión se usa el vulgarismo para referirse a un ataque indiscriminado por parte de un grupo desestructurado. Lorenz utilizó el término en la etología, en relación con el comportamiento agresivo de los animales con el objetivo de echar a un intruso. En 1963, en su libro clásico sobre la agresión, describió cómo las cornejas a veces se

¹³ Escartín-Solanelles Jordi y otros. “Mobbing o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio”. Actualidades en Psicología,, 2009-2010, Págs.1-19, 23-24.

reúnen y acosan a un búho, gato u otro depredador nocturno cuando lo encuentran a la luz del día. Al no encontrar una palabra alemana que capturara con precisión el fenómeno que quería conceptualizar, eligió la palabra inglesa *mobbing*.

En una entrevista televisiva manifestó: “La agresividad es básicamente defensiva, cuanto más unido este el clan que se defiende, mayor será esta.... No se conoce a ningún animal no agresivo que forme algo comparable al lazo de amistad entre dos seres humanos. Esto es muy fácil de entender desde la perspectiva de la evolución, las relaciones que se establecen en el reino animal siempre surgen a raíz de la necesidad de dos o más animales de dejar de pelear entre si para cooperar en la lucha contra otros miembros de su misma especie.”

Posteriormente, en 1972 un médico sueco, Peter Paul Heinemann, observando el comportamiento de niños fuera de las horas de clase, tomó prestado el término de Konrad Lorenz, para describir las conductas destructivas que presentaban algunos pequeños grupos de niños, dirigidas, la mayoría de las veces, contra un niño solo.

Leymann y Gustavson (1984) introducen el concepto de *mobbing* para describir una conducta similar a la descrita entre los animales y los niños, en el medio laboral, aunque como ellos mismos reconocen, éste no es un fenómeno nuevo, sino que posiblemente se ha producido desde siempre en todas las culturas. Así, puede asociarse a lo que Pichon Rivière (1982) designara como chivo expiatorio (aquel miembro del grupo sobre el que se depositan los aspectos más rechazados).

Es posible que este tipo de comportamiento de hostigamiento pueda producirse en cualquier otro ámbito de las relaciones sociales (familia, escuela, vecindario, pareja, trabajo, etc.). Incluso se ha llegado a señalar la existencia del *mobbing* maternal, que hace referencia al acoso laboral a la mujer trabajadora hasta su despido, y tiene la particularidad de que no se realiza para destruir a la trabajadora, sino como hecho ejemplarizante para disuadir a las demás trabajadoras de tener más hijos.

Leymann indica que “nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos”, Leyman habla de una frecuencia al menos semanal.

Leymann basándose en el estudio de casos reales en 1993 identifica cuatro factores que destacan en la probabilidad de sufrir acoso laboral en una organización:

- 1- Deficiencias en el diseño del trabajo, con métodos de trabajo extremadamente poco organizados, y una mala gestión sin interés.
- 2- Deficiencias en las conductas de liderazgo, negando la existencia de conflictos, la manera de solucionar un problema no es evitarlo, no es negar la existencia de conflictos; tampoco se solucionan tomando parte en ellos, con esto se aumenta su intensidad.

- 3- Puesto socialmente expuesto de la víctima.
- 4- Bajo estándar moral en el departamento. La identificación de las actividades hostiles ayuda a entender la estructura del propio proceso de acoso laboral. Cuando se identifican, se ven que usadas frecuentemente y durante un largo periodo de tiempo, su significado cambia convirtiéndose en herramientas de un proceso de mobbing.

Leymann en 1996 divide estas actividades en función de los efectos que tienen sobre las víctimas e identifica cinco grupos (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT):

a- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse de forma adecuada con los demás, incluido el acosador. Manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada, manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol, no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo, manteniéndole en una situación de incertidumbre, haciendo un uso hostil e la comunicación, tanto explícitamente (amenazas, críticas o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como de la vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso de sus opiniones, ignorando su presencia), utilizando selectivamente la comunicación, en contra de él.

b- Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.

c- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral. La víctima es el objeto preferido del acosador o acosadores, y la misión principal de estos consistirá en ridiculizarle por medio de comentarios injuriosos contra su persona, o riéndose públicamente de la misma, de su aspecto físico, de sus gestos de su voz, ideas o creencias personales o religiosas, forma de vida etc.

d- Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su trabajo mediante la desacreditación profesional. El objetivo será demostrar su ineficacia para la tarea asignada, encomendándole trabajo en exceso o de difícil realización, o bien innecesario, monótono o repetitivo, o que requieran una cualificación superior a la del trabajador y por los que este no está preparado, o todo lo contrario, que requieran una cualificación sensiblemente inferior a la del trabajador, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo, enfrentándole a situaciones de conflicto innecesario, negándole u ocultándole medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o imposibles, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales o religiosas.

e- Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

A continuación cada uno de los apartados del Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT.

a- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

b-

Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

c- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.
20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.

31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

d-

Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.

32. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.

33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.

34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas

35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.

36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.

37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.

38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

e-

Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.

40. Se le amenaza físicamente.

41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.

42. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.

43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.

44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.

45. Se agrede sexualmente a la víctima.

Van Dick y Wagner ha reducido el cuestionario de Leymann a sólo cuatro ítems para aplicarlo al trabajo de los maestros de educación primaria.

1.- El jefe me trata como si fuera invisible.

2.- El jefe me crítica con frecuencia sin razón.

3.- Mis compañeros difunden rumores sobre mí.

4.- Me suelen excluir de actividades sociales.

Algunas conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996).

1- Ataques a la víctima con medidas organizacionales.

2- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.

3- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros.

4- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.

5- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.

6- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.

7- Cuestionar las decisiones de una persona.

8- No asignar tareas a una persona.

9- Asignar tareas sin sentido.

- 10- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
- 11- Asignar tareas degradantes.
- 12- Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social.
- 13- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
- 14- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
- 15- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella.
- 16- No dirigir la palabra a una persona.
- 17- Tratar a una persona como si no existiera.
- 18- Ataques a la vida privada de la víctima.
- 19- Criticar permanentemente la vida privada de una persona.
- 20- Terror telefónico llevado a cabo por el hostigador.
- 21- Hacer parecer estúpida a una persona.
- 22- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- 23- Mofarse de las discapacidades de una persona.
- 24- Imitar los gestos, voces, hábitos de una persona.
- 25- Mofarse de la vida privada de una persona.
- 26- Violencia física.
- 27- Ofertas sexuales, violencia sexual.
- 28- Amenazas de violencia física.
- 29- Uso de violencia menor.
- 30- Maltrato físico.
- 31- Ataques a las actitudes de la víctima.
- 32- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
- 33- Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
- 34- Mofas a la nacionalidad de la víctima.
- 35- Agresiones verbales.
- 36- Gritos o insultos.
- 37- Críticas permanentes del trabajo de la persona.
- 38- Amenazas verbales.
- 39- Rumores.
- 40- Hablar mal de la persona a su espalda.
- 41- Difundir rumores acerca de la víctima.

Putnam en 1997 viene a afirmar que el conflicto es un aspecto normal de las relaciones en el trabajo, de las relaciones en una organización, de la vida en la organización. Y Jehn, en 1997, basándose en esto distingue entre:

- Los conflictos sobre las tareas, que serían los desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse estas tareas.
- Los conflictos emocionales o afectivos, desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo, por problemas personales no relacionados con el trabajo.

Los resultados de los estudios de Jehn, Northcraft y Neale, en 1999; y de Rollinson, en 2002 hablan de que ambos tipos de conflicto tienen consecuencias diferentes:

- El conflicto de tarea, puede aportar incluso algunas consecuencias beneficiosas, mientras que no ocurre lo mismo con el conflicto relacional; se refiere a los desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse las tareas, sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir para desarrollar un trabajo, la interpretación de normas y procedimientos, y se produce cuando los trabajadores tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar o una tarea concreta que se debe de realizar. Las discusiones y reflexiones dan pie a un intercambio de ideas y perspectivas, esta versión de los conflictos ha sido considerada tradicionalmente entre los autores, como un proceso beneficioso pues parece producir incluso un aumento de la calidad e innovación de las decisiones, aumenta el debate constructivo, facilita una utilización más efectiva de los recursos y la prestación de un mejor servicio, los trabajadores se encuentran más comprometidos con las decisiones que se adoptan y aumenta el deseo de permanecer en la organización, el grupo. Así lo firman Tjosvold, Dann y Wong, en 1994; Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995; Amanson, West y Anderson en 1996; Jehn, Northcraft y Neale, en 1999. Para medir el conflicto de tarea se utiliza una escala, versión española del cuestionario de Jehn (1995) que consta de 5 puntos y que van desde el 1 que significa “Nada” al 5 que significa “Mucho”, la puntuación alta es sintomática de un elevado nivel de conflicto de tarea.
- El conflicto relacional, se refiere a los desacuerdos e incompatibilidades que surgen entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo. Desde luego tiene consecuencias muy perjudiciales, y de él se desprenderá un rechazo de las decisiones adoptadas y la reducción del compromiso en el trabajo, del compromiso en la organización, el descenso de la obediencia laboral, menor comunicación entre sus miembros, insatisfacción laboral, incremento de la tensión dentro del grupo. Son importantes los costes que los conflictos pueden acarrear tanto a las partes como a la organización, refiriéndose tanto a aspectos materiales como a la no consecución de un acuerdo; también suponen tiempo y esfuerzo empleado, la energía emocional invertida, la alteración del clima laboral, tensión social, dificultad para que los trabajadores vuelvan a trabajar juntos en un día a día que implique una relación laboral continua.

Los resultados del conflicto relacional son tan negativos que pueden producir, no a muy largo plazo, riesgos laborales de origen psicosocial como el mobbing (acoso laboral) o el burnout (síndrome del quemado). El conflicto relacional aparece cuando los trabajadores muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, creencias religiosas, ideologías políticas, gustos personales, distintas o diferentes

situaciones sociales y aficiones que dan pie a que surja la tensión personal, la enemistad entre los elementos del grupo; viene asociado frecuentemente con los rumores y afecta, de manera negativa, al rendimiento del equipo de trabajo, al ambiente y al bienestar de los trabajadores, produciendo reducción en el rendimiento tanto a nivel individual como grupal, una pérdida de calidad en la toma de decisiones, reducción del compromiso con la organización, descenso de la obediencia laboral, perjuicio de la comunicación entre sus miembros, insatisfacción laboral, aumento de la tensión dentro del grupo y deseos de abandonar a toda costa la organización.

El conflicto en el ámbito de la organización se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algo relevante para ella, diferencias que pueden ser tanto reales como percibidas y son potenciadas por la escasez de recursos, de modo que el conflicto puede surgir en una gran variedad de situaciones y formas, la interacción en el entorno organizacional puede propiciar que sus miembros puedan sentirse insultados o engañados por otros miembros, puedan surgir desacuerdos sobre la solución o el método utilizado a la hora de resolver un problema, puedan manifestarse serias diferencias en valores y creencias. No obstante, debe aclararse que la existencia de discrepancias dentro de una organización o un grupo no es necesariamente perjudicial en el entorno laboral, pues la estimulación de diferentes puntos de vista y la renegociación de ciertas soluciones puede ayudar a veces a mejorar tanto el desempeño como la calidad del proceso.

Para el mundo anglosajón, el concepto de mobbing se refiere fundamentalmente a las situaciones de intimidación producidas normalmente por los superiores jerárquicos de la víctima, un ejemplo de esto es Tim Fiel y la Fundación que lleva su nombre.

Tim Field (nacido el 24 de abril 1952 en Eastbourne, murió el 15 de enero 2006), fue un prominente activista contra el acoso laboral.

De 1971 a 1975 estudió Informática en Stafford en el Politécnico de North Staffordshire. Luego trabajó en la industria informática hasta que tuvo que parar debido a ser víctima del acoso laboral.

En 1996 fundó en el Reino Unido la empresa Bullying Advice Line y la web éxito ilimitado. Escribió y publicó un libro “Bully a la vista” sobre la base de sus propias experiencias e impresiones del acoso laboral. Publicado por primera vez con el largo título “Bully a la vista. ¿Cómo prever, resistir, enfrentar y combatir el acoso laboral”, los primeros diez capítulos del libro tratan de definir el acoso y los agresores. La segunda parte ofrece sugerencias sobre cómo superar el acoso laboral.

En 2010, se creó la Fundación Tim Field con su sitio web asociado, para luchar contra el acoso laboral.

Tim Field establece que el acoso laboral tiene las siguientes formas:

- Intimidación primaria: la fuente de la disfunción se debe a un jefe, que se mete con un empleado tras otro y los destruye, y luego sigue adelante, al no querer nadie parar la situación. Probablemente el tipo más común de intimidación.
- Intimidación Secundaria: la presión de tener que lidiar con un acosador en serie hace que el trabajo general de los empleados descienda y caiga hasta el nivel más bajo, lo que a su vez genera nuevo acoso. Par de acoso: esto se lleva a cabo con dos personas como mínimo, una activa, y grita, la otra a menudo mirando y escuchando, sin defender a la víctima.
- Grupo de acoso: es un acosador en serie con los colegas, que suelen ser subordinados. Intimidación vicarial: Se trata de un aprendizaje vicarial, donde se aprende el acoso del compañero y se intenta superar. Intimidación residual: después de que el acosador inicial se ha marchado, el comportamiento continúa, con las personas que han quedado y han comprobado que da buenos resultados. Puede durar años. Intimidación legal: la amenaza de interposición de una acción judicial, contra la víctima, por cualquier causa o motivo, por nimia que sea,. Es una de las peores formas de acoso. Acoso involuntario: trabajar a escalas de tiempo muy cortas y / o con la falta de recursos. Habrá que atender a la intención del acosador, para determinar si tiene una justificación empresarial o no la tiene. Intimidación corporativa: se da fundamentalmente en grandes corporaciones económicas cuando actúan en países con poca o ninguna legislación laboral que proteja al trabajador. Intimidación institucional: se encuentra arraigada y es aceptado como parte de la cultura, fundamentalmente en el sector de la administración. Intimidación de clientes: un empleado es intimidado por clientes de la empresa, en estricto sentido no es mobbing.

El acoso cibernético: el uso de tecnologías de la información y comunicación para apoyar una conducta deliberada, repetida y hostil por parte de un individuo o grupo acosador, que tiene la intención de dañar a la víctima.

Definiciones de la Fundación Tim Field

Definición de acoso: Conducta persistente, ofensiva, abusiva, intimidatoria o insultante, con abuso de poder (de hecho o de derecho) o injustas sanciones, que hace que el destinatario se sienta molesto, amenazado, humillado y / o vulnerable, realizados con el fin de debilitar o destruir su autoconfianza, reputación y la capacidad laboral, y causando estrés o cualquier psicopatología que puede provocar una enfermedad grave.

La intimidación es comúnmente realizada por el acosador, aprovechando la situación laboral de negación, desconocimiento e indiferencia, a menudo en un clima de miedo, con un objetivo, que es la salida de la víctima del trabajo.

El acoso se diferencia de la agresión en que esta última puede ser consecuencia de un pequeño número de incidentes, incluso bastante graves, mientras que el acoso suele ser una acumulación de muchos pequeños incidentes, durante un largo período de tiempo.

Cada incidente tiende a ser trivial, y por su propia cuenta y fuera de contexto, no constituye un delito o motivo de acción disciplinaria o queja.

El objetivo de la intimidación es ocultar la insuficiencia y la mediocridad. Los acosadores proyectan su inferioridad sobre los demás:

- para evitar afrontar y hacer algo acerca de sus propios problemas.
- para evadir la responsabilidad de su comportamiento y el efecto que tiene.
- para diluir el miedo de ser visto como débil, inadecuada e incompetente.
- para desviar la atención de la misma: En los lugares de trabajo mal gestionados, la intimidación es la forma en que los empleados incompetentes y agresivos mantienen sus puestos de trabajo y obtienen la promoción.

La intimidación origina la desmoralización, la desmotivación, el descontento y la alienación. Los acosadores dan lugar a organizaciones disfuncionales e ineficientes, la rotación de personal y las bajas por enfermedad son altas, mientras que la moral, la productividad y la rentabilidad son bajas. Proyección y negación propias, son las características de los acosadores en serie. Las perspectivas a largo plazo siempre están en grave peligro cuando un acosador en serie se ha infiltrado en un equipo de gestión. Las conductas de acoso están detrás de todas las formas de discriminación, el prejuicio, el abuso, la persecución, los conflictos y la violencia.

En el acoso laboral se pueden distinguir las siguientes fases:

- a. Aislamiento.
- b. Control y sometimiento.
- c. Eliminación.

a. Aislamiento

Se produce una constante y puntillosa censura, con crítica de naturaleza trivial, pero sin embargo es regular y frecuente, en ocasiones puede haber algo de razón en esta actitud de crítica, pero esta es mínima, y de cualquier forma desproporcionada con el comportamiento del acosador. Se critica para engañar al resto de los trabajadores, a veces incluso a la propia víctima, la crítica se basa en la distorsión de la realidad.

De manera simultánea con la crítica, se produce una persistente negativa a reconocer los méritos de la víctima, y sus contribuciones y los logros o de reconocer su existencia y valor. Constantes intentos de socavar a la víctima, su posición, estatus, valor y potencial, sobre todo si se encuentra en un grupo. Se deja a la víctima aislada y separada de sus compañeros, estos no saben o no quieren saber lo que está pasando.

b. Control y sometimiento

A la víctima se la señala y trata de manera diferente, por ejemplo, todo el mundo puede cometer alguna infracción trivial, pero en el momento en que la víctima lo hace, se tomen medidas en contra de ella.

Humillación, gritos y amenazas, a menudo frente a los demás siendo sobrecargada de trabajo, o que todo el trabajo de menor categoría o importancia (por ejemplo fotocopias) sea realizado por ella, si realiza bien su trabajo, este es “robado” y plagiado. Se le hace tener una mayor responsabilidad, pero quitándole autoridad.

Se le niega, o de le dificultan las vacaciones y permisos, especialmente bajas por motivos familiares. No se le reconoce la capacitación necesaria para cumplir con sus obligaciones.

Se le establecen metas poco realistas, que cambian a medida que se acercan, también plazos, que se cambian sin avisar, y sólo se le dice cuando es demasiado tarde para hacer algo al respecto.

Se le hace objeto de chismes o notas que tienen el efecto de dañar la reputación.

c. Eliminación

La víctima se da cuenta de que todo lo que dice y hace es distorsionado y tergiversado.

Se somete a los procedimientos disciplinarios, por razones triviales o inventadas y sin una investigación adecuada. Es obligada a abandonar el trabajo por jubilación anticipada, mala salud, etc.

Una de las tácticas favoritas de los acosadores, que les ayuda a enmascarar el acoso y su detección es llevar a cabo una “reorganización” a intervalos regulares, esto les permite reorganizarse “cambiándolas caras”, eliminar a desafectos, promover partidarios en posiciones de poder.

Una “reorganización” es una cortina de humo que oculta el comportamiento disfuncional del acosador. La gente está tan ocupada para hacer frente al caos que el comportamiento del acosador pasa desapercibido. Al mismo tiempo, el acosador puede afirmar que la reorganización se realiza para la eficiencia, lo que le da méritos frente a sus superiores.

Marie France Hirigoyen, nace en Francia en 1949, se especializa en psiquiatría, psicoanálisis y psicoterapia familiar, Doctora en Medicina en 1978. Inicia en 1985 seminarios y conferencias sobre gestión del estrés. Estudia en Estados Unidos, en la especialidad de Victimología, rama de la Criminología que analiza las secuelas psíquicas en las personas que han sufrido algún delito o bien atentados o agresiones. En 1995 publica, en Francia, una memoria titulada, “La destruction morale, les victimes des pervers narcissique”. Centrando entonces su investigación en la violencia psicológica, publica en 1998 un ensayo, “Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien”, del cual se venden solo en Francia 450.000 ejemplares, y se traduce posteriormente a 24 idiomas. En su segundo libro: “Malaise dans le travail. Harcèlement moral”, publicado en marzo del año 2001, la autora expone su análisis en el hostigamiento moral en el entorno laboral. “El acoso moral en el trabajo” es un ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el ámbito laboral.

Para Hirigoyen (“Acoso moral en el trabajo”), acoso laboral es toda conducta que se manifiesta principalmente mediante comportamientos, palabras, gestos, escritos, que pueden suponer un atentado a la personalidad, a la dignidad o a la integridad física o psíquica de una persona, con la finalidad de poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo. Acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Cuanto más subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones.

Marie France Hirigoyen afirma que a solución a un problema de acoso moral sólo puede darse de manera multidisciplinar y cada una de las partes que intervienen tienen que estar en su lugar: Los sindicatos y la inspección de trabajo deben intervenir en los abusos manifiestos y en todo lo que es colectivo; los médicos de empresa o el equipo medicosocial deben intervenir por la salud y la protección de las personas.

La Asamblea General de las Naciones Unidas entiende por víctimas de acoso a las personas que individual o colectivamente han padecido un perjuicio, especialmente un atentado contra su integridad física o mental, un sufrimiento moral, una pérdida material o un atentado grave contra sus derechos fundamentales, con motivo de acciones u omisiones que todavía no constituyen una violación de la legislación penal nacional, pero que representan violaciones de las normas internacionales reconocidas en materia de derechos humanos.

Para J. Fernández Garrido “Acoso moral en el trabajo”, el maltrato laboral se refleja en tres posibles aspectos:

- Las formas utilizadas en la comunicación: un lenguaje incorrecto, con términos groseros, y/o comunicación paraverbal y gestual inadecuada (tonos o volumen), gestos (incluyendo miradas) negativos.
- El fondo: amenazas, castigos, coacciones, exigencias desmedidas, presiones inaceptables.
- Las consecuencias: la violencia psicológica es siempre generadora de daños.

Siendo igualmente importantes, tanto la intensidad de la violencia psicológica como la frecuencia de esta.

Iñaki Piñuel y Zabala, (Mobbing, manual de autoayuda) lo define como “el continuado, deliberado y degradante maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, compañeros, subordinados o jefes, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes modalidades ilícitas”.

Este autor establece cuales son los requisitos que él considera necesarios para que se dé el acoso laboral:

El primer requisito es que se produzcan comportamientos de acoso, hostigamiento o maltrato laboral en forma de violencia psíquica. Esas conductas tienen una base objetiva

y no subjetiva. Existen en la realidad y no son meras sensaciones de las víctimas. Tales conductas de violencia ni son extremas, ni graves, ni tampoco suelen ser aparatosas, o evidentes. Con frecuencia la violencia psíquica es muy sutil y deja muy poco rastro externo, a excepción del daño emocional en sus víctimas. Una de las formas más habituales de mobbing es el “ninguneo”, esto es, hacerle el vacío personal y profesional al trabajador.

El segundo requisito es que esas conductas de violencia psíquica no sean simplemente incidentales o puntuales sino que se produzcan con una cierta repetitividad. La mayoría de los autores, hablan de una frecuencia al menos semanal. Lo que se exige no es tanto un criterio numérico, sino que la repetición haga que un trabajador espere esa violencia a la hora de acudir a trabajar y al anticiparla, y ello produzca la aparición de un tipo especial de indefensión psíquica.

El tercer requisito es que esa violencia psíquica reiterada se configure como un proceso de persecución, esto es que busque una finalidad determinada y por tanto se configure no como algo trivial. Ese proceso se inicia en un determinado momento y dura un tiempo, frecuentemente años. En este proceso, este autor dice, que a partir del sexto mes de exposición al mobbing, aparecen en promedio las secuelas psíquicas puras y psicosomáticas clínicas graves, como son los cuadros de estrés postraumático, los trastornos de ansiedad, los ataques de pánico y las depresiones reactivas.

Modalidades más utilizadas para realizar mobbing, según este autor:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima, cuando este sola o en presencia de otras personas.
- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Amenazar de manera continua al víctima o coaccionarla.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar (hasta que se aburra y se vaya).
- Modificar, sin decir nada al trabajador, las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Tratarle de manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarle ante sus compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).
- Ignorarlo o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneo), o su no presencia en el puesto de trabajo.
- Retener información crucial para su trabajo, o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, imagen o profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto, el esfuerzo realizado, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.

- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo, el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas, a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente el trabajo, con vistas a atacarle o encontrar formas de acusarle en algo.
- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afecten.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizando o parodiando.
- Invasión de la privacidad, interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios cajones, etc.
- Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

El Informe Cisneros es el más completo realizado hasta el momento en España. Utiliza una muestra general y no específica a un sector determinado aunque existen variantes aplicados al sector de la enfermería hospitalaria y al sector turístico.

El informe se aproxima el fenómeno del acoso moral o mobbing desde una variada batería de preguntas. Antes de responder a las preguntas los encuestados pasan por un proceso que intenta asegurar que entienden lo que se les está preguntando. Según se formule la pregunta y según sea el grado de desglose de la misma los resultados variarán.

Los diez comportamientos de mobbing más frecuentes según el Barómetro Cisneros II (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales de la Universidad de Alcalá de Henares) (Piñuel, 2002):

(Porcentajes sobre la población activa)

- 1.- Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna. 9,29%.
- 2.- Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales. 9,12%.
- 3.- Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo. 8,71%.
- 4.- Evaluar su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada. 8,64%.
- 5.- Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros. 7,97%.
- 6.- Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes. 7,63%.

- 7.- Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona. 7,46%.
- 8.- Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables. 7,36%.
- 9.- Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior. 7,13%.
- 10.- Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle, o hacerle invisible.

Piñuel considera, que el acoso, se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido.

El juego entre víctima y acosador no se ciñe a un único modelo de comportamiento, ya que las estrategias del segundo y las reacciones del primero pueden variar según los casos y dar lugar a cuatro tipos de mobbing¹⁴:

a) Mobbing plano, donde ni la víctima ni el verdugo modifican sus estrategias porque o el agresor no tiene otras ideas de como agredir a su adversario o bien está satisfecho de la reacción suscitada. A veces su comportamiento puede ser involuntario o derivar simplemente de la mala educación;

b) Mobbing mueve la víctima, se caracteriza porque el agresor repite el mismo comportamiento, pero la víctima, en el intento de hacer que desista, reacciona de forma distinta cada vez. Si la conducta del agresor permanece estable, las reacciones de la parte contraria serán cada vez más desesperadas, débiles e ineficaces;

c) Mobbing mueve al agresor, aquí el agresor modifica continuamente sus acciones, mientras el comportamiento de la víctima permanece constante. En este caso es muy probable que el agresor sea consciente de su propio papel y experimente placer en inventar nuevas estrategias;

d) Mobbing mueven ambos, agresor y víctima cambian constantemente de comportamiento. El primero busca una acción para abatir a su blanco. Las reacciones de la víctima pueden depender de la incapacidad de controlar las emociones o bien de la voluntad de defenderse de los ataques del otro.

Una de las formas más perniciosas de mobbing laboral consiste en la difusión de rumores. El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos.

Al no ser información contrastada rara vez se difunde de forma abierta aunque esto no impide que se extienda de forma rápida. La forma tradicional y más usada de extender un rumor ha sido siempre el “boca a boca” pero con la aparición de internet, la sociedad ha aprovechado el anonimato que da este medio para extender todo tipo de rumores.

Clases de rumores:

¹⁴ Sánchez Cabaco Antonio. Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. <http://www.funcionadministrativa.com/infor/Mobbing%203.pdf>. 27/11/2013.

- Rumor ilusión. Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- Rumor malintencionado Es un rumor en sentido negativo, indica que se trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás hacia él por encima de la información objetiva. Lo más importante de esto, es que este tipo de rumor no tiene fundamentos teóricos y no está basado en la verdad.
- Rumor cicatero Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Según M. Correa Carrasco “Acoso moral en el trabajo”, todas las definiciones se caracterizan por los siguientes elementos:

A- El elemento objetivo: conducta (acciones u omisiones) por parte del acosador, esta requiere:

- Repetición y persistencia en el tiempo. Actos de diversa naturaleza que se producen a lo largo del tiempo, de manera sistemática y reiterada. El acoso constituye un proceso, revelando un plan preconcebido y una intencionalidad.
- Potencialidad lesiva. Acciones y omisiones lesivas, siendo característico el carácter pluriofensivo de las mismas. Por si solas, individualmente consideradas, pueden ser leves, pero es la continuidad, el plan de hostigamiento de manera continua y machacona en el tiempo, lo que llega a darle su potencialidad gravemente lesiva en el ámbito psicológico. La conducta debe ser dañina para la mayoría de las persona, aunque esa concreta víctima, por tener una mayor fortaleza psicológica, logre soportarle en mejor medida.

B- El elemento teleológico: intencionalidad lesiva por parte del acosador. Las conductas de acoso, al ser fruto de un plan preconcebido, están dirigidas a conseguir una finalidad, la destrucción profesional de la víctima, con su expulsión de la organización. Este elemento teleológico permite distinguir las conductas de acoso de otros comportamientos que pudieran tener una conducta externa idéntica, como los actos discriminatorios, los comportamientos de presión empresarial para conseguir objetivos mercantiles, etc.

C- El elemento organizacional: contexto sociolaboral. Incluyéndose cualquier tipo de relación laboral en sentido amplio, como la administrativa, excluyéndose el resto de los ámbitos sociales. Esto no quiere decir que jurídica y técnicamente existan todos los requisitos que marca la legislación para la existencia de un contrato de trabajo o una relación funcional, sino que nos encontremos ante un supuesto en el que se presta un

trabajo por cuenta ajena dentro de un ámbito organizacional. Así de este modo también hay mobbing cuando varios trabajadores “autónomos”, acosan a otro que también lo es. Se ha llegado a decir que las organizaciones donde se produce el acoso laboral, son “tóxicas”, y que esto es un síntoma de la patología que padecen, que no es más que una situación de crisis interna.

D- El elemento subjetivo: los sujetos activo y pasivo. Debe existir siempre una asimetría de poderes.

Artazcoz Lazcano¹⁵, señala los siguientes elementos como aquellos que identifican al fenómeno mobbing:

a) La continuidad: la exposición a las conductas de acoso no es algo temporalmente puntual, sino prolongado en el tiempo (se suele hablar de mobbing a partir de una duración de seis meses).

b) el sujeto paciente: normalmente suele ser una persona concreta, es decir, una única persona, y muy raramente, varias personas o un grupo de ellas.

c) la finalidad: normalmente es la destrucción, el aislamiento de la víctima, su marginación y exclusión de la organización.

d) las conductas: éstas suelen ir dirigidas a atacar distintos aspectos de la persona; su dignidad, su capacidad profesional, su vida privada e incluso sus cualidades físicas y morales.

e) la manifiesta injusticia de la situación y de las conductas.

4- Explicaciones del fenómeno del acoso laboral

1. Introducción.

Todo comportamiento humano tiene una explicación, a veces muy clara y otras veces no tanto, hay que buscar en el subconsciente individual o colectivo. El mobbing no es una excepción al resto de comportamiento humanos, ¿Cuáles son las razones de que se produzca un comportamiento tan destructivo y que parece ir en contra de la propia especie?. En realidad, no es más que una forma de agresión, Mackal¹⁶, sistematizando, establece una clasificación del comportamiento agresivo, según el elemento determinante para su formulación, en seis epígrafes:

- Teoría clásica del dolor: La agresividad es una respuesta que el sujeto emite ante determinados estímulos adversos. Su respuesta se dirige a evitar el dolor.

¹⁵ Citado por Vidal Casero María del Carmen. “El mobbing en el trabajo. Su problemática”. www.bioeticacs.org/iceb/.../El_mobbing_en_el_trabajo. 15/11/2013.

¹⁶ Citado por Estévez Román Margarita. Tesis Doctoral. “La convivencia escolar en los centros educativos. Diseño de un programa de intervención a partir del sistema preventivo de Don Bosco”. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. 2012. Págs. 14-15

- Teoría de la frustración-agresión. La frustración produce agresividad, la frustración es el resultado de un bloqueo en la consecución de metas y la agresión es una acción cuya finalidad es hacer daño a otro.

- Teoría sociológica. La agresividad la produce la fuerza del grupo ante intereses grupales o por el simple hecho de buscar una situación de bienestar, aunque haya que sacrificar a un miembro del grupo.

- Teoría catártica. El individuo a través de la catarsis, descarga tensión y es menos agresivo. Las corrientes que sustentan el concepto de catarsis serían:

- Corriente psicoanalítica (Freud), defiende la catarsis verbalizada, según la cual la verbalización reduce la ansiedad.

- Modificación de conducta (Bandura), defiende que observar un objeto temido por otro, sería una experiencia catártica, ya que a nosotros no nos produce temor.

- Teoría etológica o de desarrollo instintivo. La agresión espontánea es un fenómeno instintivo de protección de la especie.

- Teoría bioquímica. La agresión no es más que un proceso biológico desencadenado en el organismo por las hormonas, que atienden a procesos psicológicos.

El comportamiento agresivo solo puede ser abordado desde un análisis interdisciplinar, que atienda a su pluricasualidad. Es fundamental el contexto social, la importancia de las estructuras sociales para generar violencia, directa, indirecta, cultural y estructural. El ser humano es modelado por la cultura en la que se encuentra, y por la sociedad u organización que la promueve.

El mobbing es un síntoma de que en una organización, sea una empresa o una administración, algo falla, hay una crisis, larvada o evidente, pero a punto de colapsar, y a la que no se le encuentra solución. Ciertos contextos organizativos favorecen el desarrollo del hostigamiento laboral, así como los modelos organizativos y de gestión del personal autoritario o despótico, entre otros. Ahora bien, no cabe equiparar el modelo autoritario de gestión del personal y acoso laboral, porque la especial ofensividad que caracteriza a este último no está necesariamente presente en todo modelo autoritario de dirección. La diferencia principal entre lo que es acoso laboral con el defectuoso ejercicio, abusivo o arbitrario, de las facultades empresariales es que en el primero se agreden derechos fundamentales de la persona, y se aprecia una intención de dañar al trabajador, mientras que en el segundo se produce una limitación de derechos laborales, y prima el mal entendido interés empresarial, el empresario busca en sus conductas, por medios inadecuados, un mayor aprovechamiento de la mano de obra al imponer condiciones de trabajo más favorables a sus intereses.

Si el empleador busca un rendimiento en su productividad no va a utilizar de manera arbitraria sus facultades para crear un clima hostil en el lugar de trabajo, y mucho menos imponer al trabajador actividades inútiles, repetitivas e irrealizables, mientras que sí pueden suceder tales actuaciones en el supuesto en que se persiga hostigar al trabajador. De manera que los motivos que inducen al empleador a utilizar arbitrariamente sus potestades directivas son diferentes a las que puede emplear para

maltratar psicológicamente al trabajador. No todas las situaciones que revelen un conflicto entre un trabajador y su superior jerárquico o entre trabajadores de igual categoría han de calificarse, sin más, como acoso laboral; es decir, no toda manifestación del poder empresarial, aunque se ejerza de forma abusiva, puede calificarse como acoso laboral, sin perjuicio, obviamente, de que tales prácticas abusivas encuentren respuesta a través de otras vías previstas legalmente. Para recibir la consideración jurídica propia de acoso, ha de involucrarse la actuación empresarial desde el prisma de una presión que ha de ser maliciosa y con cierta continuidad en el tiempo, con claro objetivo degradante para la personalidad del trabajador afectado por la conducta"¹⁷.

Los trabajadores suelen establecer ciertos patrones de interacción durante la vida laboral, con respecto a la forma de reaccionar en determinadas situaciones y contextos, que en ocasiones, pueden haber sido útiles, pero que en otras, pueden llegar a ser perjudiciales para los cambios. Es necesario tener patrones de interacción para realizar las actividades en el trabajo de manera automática. Sin embargo, los cambios constantes por los que se atraviesa, de manera abrupta o paulatina, requieren flexibilidad para poder adaptarse a las nuevas circunstancias en la organización. Estas creencias, desarrolladas y aprendidas, en la cultura de la empresa, influyen en las actitudes, expectativas y conducta que cada uno de los trabajadores. Factores que intervienen y pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas son los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona. También la competencia, la rivalidad por oportunidades de ascenso o la necesidad de status pueden también llevar a este resultado negativo. El conflicto interpersonal en el trabajo puede tener como protagonistas a un jefe y un trabajador o a compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por la falta de confianza y cooperación entre grupos de trabajadores y los jefes. En ese contexto resulta importante quién y cómo realiza el manejo diario de situaciones problemáticas; así como la detección de los conflictos latentes y resolución de los conflictos. Los problemas psicológicos del ser humano son el producto de un modo de percepción y reacción disfuncional hacia la realidad. Un cambio en la percepción de la realidad de una persona llevará a cambiar sus reacciones a nivel emocional, cognitivo y conductual¹⁸. Por otro lado, no hay que olvidar que el acoso laboral tiene lugar en el seno de una organización, por lo que los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la organización, pues en función de cómo sea esta, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca el acoso laboral. Este se

¹⁷ Kahale Carrillo Djamil Tony. "Diferencias entre acoso laboral y las tensiones ordinarias en el entorno de trabajo.". www.acosolaboral.org.uy. 22,33 horas. 15/11/2013.

¹⁸ Mansilla Izquierdo Fernando. "Enfoque Estratégico en los Conflictos Interpersonales en el Medio Laboral". <http://www.prevention-world.com/es/informacion-tecnica/articulos/enfoque-estrategic>. 23,50 horas. 14/11/2013.

verá favorecido por una pobre organización del trabajo, por una deficiente gestión de conflictos y por un clima laboral propicio a la violencia. Se designa como organizaciones tóxicas, aquellas que suponen un peligro para la salud de los trabajadores, y que propician comportamientos de acoso laboral¹⁹.

Pero al final, ¿qué lleva a un ser humano a acosar a otro?, ¿Por qué lo hace?, ¿Qué determina en el ser humano este comportamiento?. Hay algunos modelos explicativos, que expongo a continuación.

Tristemente hay que decir que el mobbing entre los seres humanos tiene un origen natural, biológico, innato es el proceso de hostigamiento. Pero natural no significa inevitable, el mobbing no puede ser justificado como una reacción instintiva de defensa de la especie humana. El arraigo del mobbing en los instintos naturales implica, sin embargo, que no puede eliminarse fácilmente sólo por ser prohibido y tipificado en un Código Penal.

Conviene hacer una precisión, los términos “acoso laboral”, o “mobbing”, no hacen referencia en sí mismos a una patología ni a un síndrome clínico, aunque algunas fuentes parecen confundirlo. El “acoso laboral” sería la causa externa, la fuente de estrés, el acontecimiento traumático, y no su consecuencia²⁰.

El mejor punto de partida para un programa de investigación sobre mobbing en el lugar de trabajo es el reconocimiento de que el fenómeno tiene sus raíces en impulsos que compartimos con muchas otras especies. Confabularse para atacar un blanco no sólo es aprendido, un comportamiento cultural. Tampoco es sólo un acto de voluntad humana. Es en realidad un asunto de cultura y de ética, pero más básicamente, una cuestión de naturaleza o biología. El mobbing se entiende mejor como la llegada a la superficie, la expresión, de maneras claramente humanas, de instintos con los que nacemos, tendencias a las que estamos genéticamente, físicamente, inclinados. El mobbing entre las aves y los mamíferos no debe verse como una metáfora de lo que ocurre entre nosotros, los seres humanos. En cambio, debe reconocerse como lo mismo, el mismo estallido de dos instintos a la vez: el instinto de unirse a otros en un grupo excepcionalmente cohesivo y el instinto de destruir un blanco. La diferencia es que los seres humanos somos capaces de aplicar técnicas de mobbing más variadas y complejas. Además del ataque físico (que también utilizamos, por supuesto, como en los linchamientos), también podemos emplear, de manera coordinada, menosprecios verbales y rituales simbólicos no violentos de humillación, que pueden incluso matar al

¹⁹ Mansilla Izquierdo Fernando. “Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.”. www.ripsol.org/Data/Elementos/607.pdf. 00,36 horas. 15/11/2013.

²⁰ López Fernández J.A., Santamaría M., “Diagnósticos para el acoso laboral”. 2003. www.cop.es/colegiados/T-00921/jal.htm. 13,20 horas.12/11/2013.

blanco físicamente, conduciéndolo al suicidio, o a una muerte “natural” por una enfermedad cardiovascular inducida por estrés.

2. Modelos explicativos.

1-Modelo de Leymann²¹

Los determinantes del mobbing hay que buscarlos en los factores organizativos, y no en aspectos individuales del acosador o de la víctima. Factores organizativos:

- 1- Deficiencias en el diseño del trabajo.
- 2- Deficiencias en los estilos de dirección.
- 3- Posición social de la víctima en la organización.
- 4- Normas morales de la institución.

"Una organización de la producción y de los métodos de trabajo extremadamente improvisadora, y en casi todos un personal responsable impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado. Ello no debe sorprender, teniendo en cuenta la predominancia de unas pobres condiciones organizativas del trabajo (...). El conflicto se agrava si el supervisor, en lugar de solucionar el problema, toma parte activa en la dinámica grupal (...). Si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales acerca de la gestión de situaciones conflictivas. Un argumento adicional en contra de buscar las causas en la personalidad de un individuo es que al propiciarse un Síndrome de Estrés Post Traumático, el individuo puede desarrollar importantes cambios de personalidad como síntoma de desórdenes mentales mayores, debido precisamente al proceso de acoso. Dado que los síntomas de este cambio de personalidad son muy típicos y distintos, es comprensible, pero no por ello menos falso, que incluso los psiquiatras sin formación actualizada acerca del Síndrome de Estrés Post Traumático como un síndrome típico de las víctimas, malinterpretan estos síntomas considerando que el individuo los trajo a la empresa y fueron los desencadenantes del conflicto".

El mobbing, ocurriría sólo si los supervisores o gerentes, no tratan de resolver el problema, o si ellos mismos, se ven implicados en la situación. De tal modo que evitar el fenómeno del mobbig, depende exclusivamente de aspectos de la organización.

2-Modelo predator bullying.

²¹ Meseguer de Pedro Mariano. Tesis Doctoral. “El acoso psicológico en el trabajo (mobbing) y su relación con los factores de riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola”. Universidad de Murcia. Departamento de Psiquiatría y psicología social. Págs. 145 y ss.

La víctima es atacada sin que haya hecho nada que justifique la acción del acosador. Se encontraba “accidentalmente” en una posición que permite al sujeto activo demostrar su poder, aprovechándose de alguna debilidad del sujeto pasivo. La posición de la víctima, del acosador, y la tolerancia de la organización, son los elementos que explican la existencia del fenómeno.

Los modelos mentales que empleamos en situaciones psicosociales están determinados por las representaciones de los vínculos persona-persona que se establecen entre los individuos. En este caso la representación que integra el acosador en su escenario mental con respecto a la víctima es la de dominancia, la de abuso, no la de respeto. El vínculo que representarían los individuos agresivos sería más cercano al de persona-objeto: el sujeto víctima es despersonalizado siendo representado como un instrumento para la consecución de una meta, refuerzo social, a través de la sensación de poder que proporciona dominar a otra persona. En el caso del matón y la víctima los modelos de ambos se van a complementar, a diferencia de lo que ocurriría si el matón se enfrentara a una persona que defiende sus derechos. El agresor desde sus intenciones adopta una actitud de dominancia, percibiendo a la víctima como pasiva. Ésta por su parte no reacciona adaptativamente, su actitud ante la violencia es negativa, y no alcanza más que a manifestar temor. Acepta su rol de víctima pasiva proporcionando a su agresor la sensación de dominio que buscaba. De esta forma parece que los modelos mentales de ambos sujetos tras un breve proceso de negociación en el que el acosador impone las condiciones, se complementan para dar lugar a este fenómeno agresivo denominado matonismo. La víctima muestra patrones de conducta de terror e indefensión que son a su vez evaluados por el acosador en base a su modelo mental. El matón, según muestran algunas investigaciones, interpreta este patrón de indefensión como una señal para incrementar los ataques sobre las víctimas. El episodio concluye una vez que el matón ha satisfecho sus necesidades, su reafirmación de superioridad.

La aparición de la dinámica del matonismo, está mediada por la situación (ausencia de censura, imposibilidad de huida, presencia de una víctima), las características de los sujetos, sus cogniciones y las particulares respuestas que emiten (agresión el matón, y pánico y terror la víctima). La interacción de estos factores produce una relación asimétrica de poder que se manifiesta por una agresión repetida, que trasciende al ámbito en el que se produce o puede producirse ésta inicialmente. En el desarrollo de estos hechos, el modelo mental, la representación del mundo que los sujetos hacen, juega un importante papel. Así la percepción de la situación junto a las intenciones y metas del sujeto derivan en un modelo mental específico que incluye una representación estimular de la situación, la percepción que el sujeto tiene de sí mismo, y de la víctima como más débil que él física y, sobre todo, psíquicamente. El modelo mental incide a su vez sobre nuestra percepción, lo que se observa claramente en la interpretación que el sujeto matón hace de las conductas de pánico que la víctima elicitaba tras haber sido agredida: no son percibidas como señal de sufrimiento y de petición de ayuda, sino como señal para incrementar la agresión.

Inicialmente las medidas educativas puestas en marcha para atajar las interacciones agresivas tipo matón-víctima han estado inicialmente dirigidas de forma

exclusiva al tratamiento individual de matones y víctimas. Se esperaba que proporcionando habilidades sociales y autoestima a ambos, se solucionaría el problema. Esta visión restringida de la intervención sobre la dinámica matón-víctima, como se puede intuir, no ha ofrecido los resultados deseados.

En la actualidad se defiende que los programas deben partir de una política global en la que la intervención tenga lugar en el centro de trabajo, generar actitudes negativas hacia la agresión, hacer conscientes a todos, trabajadores y mandos, de la importancia y los efectos negativos del matonismo; y a nivel individual: favorecer la toma de la perspectiva cognitiva del otro, y la percepción objetiva de estímulos. Se trata, en definitiva, de modificar las cogniciones que los sujetos tienen del fenómeno²².

3-Modelo dispute-related bullying.

Tiene lugar cuando las dinámicas del mobbing se inician por episodios banales que se les va de las manos a los protagonistas pudiendo desencadenar consecuencias desastrosas. Equívocos que deberían terminar con una conversación adulatoria entre los protagonistas, cuando no se resuelven adecuadamente inician una reacción en espiral con toda una secuencia de conflictos, tensiones y reproches. A los protagonistas originales se les suman toda la plantilla que los mobbers o acosadores suelen movilizar para la consecución de los fines desarrollándose dinámicas diferentes según las estrategias que utiliza el acosador y las respuestas que ante ellas emite el acosado²³. El origen del mobbing radica en un conflicto interpersonal, sujeto pasivo-activo, que entra en una espiral que finaliza con la victimización del sujeto pasivo. Cuando se permite la evolución negativa de los conflictos, degeneran en enfrentamientos personales. La duración del proceso, y la indefensión de la víctima, son determinantes para que se produzca el mobbing. Esta escalada en el enfrentamiento, se produce al emplear las siguientes estrategias:

- a- Utilización gradual de conductas de hostigamiento más graves conforme avanza la disputa.
- b- Uso de la calumnia para desprestigias al contrario.
- c- Resentimiento que va causando la duración del enfrentamiento.

4-Modelo de Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper.

Se estructura de la siguiente forma:

Primero.- Factores causantes y antecedentes del mobbing:

²² García Orza Javier. "Un modelo cognitivo de las interacciones matón-víctima". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. *anales de psicología*. 1997, vol. 13, nº 1, 51-56.

²³ Sánchez Cabaco Antonio. Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. <http://www.funcionadministrativa.com/infor/Mobbing%203.pdf>. 27/11/2013.

- a- Procedentes de la organización del trabajo. Clima, cultura, estilo de supervisión, conflicto de rol, etc.
- b- Características de la personalidad del sujeto activo y pasivo.

Segundo.- Tipos de comportamientos utilizados por los hostigadores dentro de la organización, y reacciones y percepciones de la víctima.

Tercero.- Reacción primaria de la víctima ante los episodios de acoso.

Cuarto.- Consecuencias para la víctima y la organización, del fenómeno de acoso.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el acoso debe ser analizado en los siguientes niveles:

1-Individual. Víctima y acosador. Las características personales de la víctima y del acosador podrían contribuir, tanto en el origen como en el desarrollo, a una evolución del conflicto. Todos los trabajadores no son igualmente proclives a sufrir acoso, por ello es necesario que se tengan en cuenta la percepción de la víctima y el modo en que a ésta le afecta tal situación.

2-Diádico: Relaciones víctima-acosador. Conocer en qué modo los conflictos se van escalando, cómo aumenta el diferencial de poder entre los contendientes o qué tipo de estrategias utilizan las víctimas para afrontar la situación

3-Grupal. Analizar ciertas situaciones de riesgo: que un trabajador pertenezca a un grupo minoritario (por razón de género, raza, creencias religiosas o discapacidad); ciertas características personales, etc.

4-Social. Se ha ligado directamente con los cambios sociales más importantes de nuestra época: la globalización y la liberalización de mercados, las nuevas filosofías organizativas como la Calidad Total o la reingeniería, la creciente pugna por la eficiencia, y los sistemas de gratificación y recompensa.

5-Organizacional. Aquellas circunstancias organizativas que generan más tensión en el trabajo inevitablemente generan más conflictos, y por ende, que algunos de ellos sean irresolubles y conduzcan a situaciones de acoso psicológico.

5-Organizaciones tóxicas.

Son aquellas que propician que en su seno se den comportamientos de mobbing. Suelen tener una organización deficiente, improvisadora, caracterizada por falta de interés y apoyo de los supervisores, en las que el personal responsable es impotente para resolver los conflictos o se despreocupa de los mismos, múltiples jerarquías, deficitaria organización del trabajo, indefinición de funciones y conflictos de rol.

Las nuevas estrategias empresariales de organización del trabajo en las últimas décadas se han basado en una cada vez más creciente descentralización de la actividad

productiva. Lo que desde el punto de vista empresarial ha sido planteado como una forma de mejora de la productividad, en términos cuantitativos, ha tenido unas consecuencias muy negativas para la seguridad y la salud de los trabajadores. Estas nuevas fórmulas de organización del trabajo conllevan la precariedad, la cual origina una competencia despiadada entre los propios trabajadores que luchan entre sí como si de verdaderos enemigos se tratara, por conseguir o conservar un determinado puesto de trabajo. La precariedad en el trabajo ejerce una enorme presión sobre unos trabajadores que aun conociendo que gozan de una serie de derechos, no se encuentran en posición de exigirlos, por lo que optan por la indiferencia y el individualismo a modo de escudo protector, preocupándose única y exclusivamente de ellos mismos. Estas nuevas estrategias empresariales de organización del trabajo no buscan, por tanto, favorecer la productividad de forma exclusiva, sino que también albergan la inconfesable intención de reducir la conflictividad social impidiendo a los trabajadores que se organicen para la defensa de sus derechos. En nuestra legislación no existe la figura del despido sin causa, con lo cual la decisión empresarial de despedir a un trabajador siempre tiene que basarse en alguna de las causas de despido establecidas legalmente. Algunas empresas utilizan estas estrategias de eliminación fundamentalmente con trabajadores con una antigüedad importante, cuyos salarios son medio-altos y con unas edades comprendidas entre los 45 y 55 años²⁴.

Aunque las variables que pueden favorecer el problema pueden ser de distinta naturaleza, actualmente la interpretación del mobbing está más centrada en los factores organizacionales y relacionales que en los modelos individuales. El acoso laboral no es sólo un problema del individuo que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino que se trata de todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de definir adecuadamente los roles de los empleados, de seleccionar y/o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización en la que se producen tales situaciones. Existen cuatro evidentes factores organizacionales favorecedores del acoso psicológico laboral, como son: 1) una inadecuada gestión donde se valora más la competencia que la eficiencia, 2) un lugar de trabajo estresante donde se trabaja constantemente presionado, 3) la incredulidad o negación por parte de los responsables de la organización de la existencia del fenómeno mobbing, y 4) una ausencia de ética laboral en la organización, donde quién se atreve a denunciar una situación percibida como injusta se convierte en un objetivo de acoso.

Mención especial a las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa, como las organizaciones públicas, en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes, juegan un papel importante en la promoción de la carrera laboral. Hay tres elementos que favorecen el acoso²⁵:

²⁴ Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Unión sindical de Madrid-región de CC.OO. Secretaría de Salud Laboral. Ediciones GPS Madrid. 2003. Pág. 153.

²⁵ Mansilla Izquierdo Fernando. "Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica." www.ripsol.org/Data/Elementos/607.pdf. 00,36 horas. 15/11/2013.

-El aislamiento social. Lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión.

-La cohesión interna del grupo acosador. En el que cualquier intento de independencia se considera una traición.

-La improductividad. Característica de aquellas organizaciones cuya cultura considera valores prioritarios el poder y el control sobre la productividad y la eficacia.

En general, parece que el enfoque organizacional del mobbing resulta una aproximación adecuada al estudio de dicho fenómeno, ya que desde esta perspectiva puede ser entendido como una consecuencia de la mala organización del trabajo, de unos inapropiados estilos de liderazgo, de determinadas culturas organizacionales o de un entorno socio-económico inestable, siendo los factores organizacionales y las características del ambiente de trabajo los predictores más eficaces al respecto²⁶.

6-Teoría del “Chivo Expiatorio”.

Iñaki Pinñuel lo explica, con la “Teoría del chivo expiatorio”. La expresión proviene de un ritual del antiguo pueblo de Israel para el cual se elegían dos chivos. Mediante el azar se elegía uno como ofrenda a Yaveh, que era sacrificado por el sacerdote durante el rito; el otro era cargado con todas las culpas del pueblo judío, y entregado al demonio Azazel. Este último, conocido como chivo expiatorio, era abandonado en mitad del desierto, acompañado de insultos y pedradas.

En Antropología existe una teoría muy interesante sobre lo que se llama “el chivo expiatorio”, en general este sistema operaba en sociedades precristianas y de alguna forma ofrecía un control a la violencia en sociedades pequeñas.

Para empezar debía existir lo más importante, el chivo expiatorio, en general la víctima debía cumplir con ciertos requisitos, por ejemplo, ser un extranjero, alguien medianamente nuevo en la comunidad, una mujer, un lisiado, etc. Alguien que pudiera ser sacrificable sin originar una escalada de violencia dentro de la comunidad. Pero además de esta víctima, debe haber un instigador inicial que dé comienzo al proceso, que señale a la víctima, al chivo expiatorio.

Seguido a esto, se originaba el proceso de contaminación mimética, la mimesis es en este caso la copia del deseo de un otro diferente, en las comunidades pequeñas se originaba esta contaminación cuando alguien de la comunidad señalaba al chivo expiatorio como el concentrador del “mal” de la comunidad, si bien la contaminación

²⁶ González Trijueque D. y Delgado Marina S. “El acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales.”. Boletín de Psicología, No. 93, Julio 2008, 7-20.

mimética es lenta también es inexorable, una vez que se desata el mecanismo no tiene retorno y la comunidad comienza a contaminarse del deseo mimético de cada cual, hasta que se llega a un consenso, la persona elegida es, efectivamente, el culpable de todos los males de la comunidad (en la antigüedad podía ser una sequía, enfermedades, malas cosechas, etc.).

Por último se originaba la catarsis colectiva, la víctima era sacrificada en post de la restauración del orden colectivo, una vez terminado el sacrificio la paz y el orden regresaban a la comunidad, esto hasta que se volvía a presentar un nuevo problema donde era necesario nuevamente realizar un sacrificio.

El sistema sacrificial es de carácter precristiano, la llegada del cristianismo marca una caída del sistema sacrificial debido principalmente a la idea de “poner la otra mejilla”, esta acción permite que la violencia tenga un fin no progresando en una escalada interminable que se repite una y otra vez hasta el infinito.

El sistema sacrificial es en sí mismo un sistema que aún se encuentra presente en las comunidades humanas, si bien no es un mecanismo consciente (de ser consciente no podría operar) se produce cada vez que hay alguna tensión que amenace el status quo de una comunidad, lo interesante del chivo expiatorio es que no es necesario que sea culpable, basta con el acuerdo de la comunidad para que lo sea, por otra parte una vez muerto el chivo expiatorio este adquiere un carácter positivo y divino para la comunidad, creándose en ella un sentido positivo en torno a la víctima, esto se traduce en la veneración del chivo expiatorio, ahora considerado una figura positiva que restauró el orden de la comunidad.

Este fenómeno se repite una y otra vez, a escalas mucho menores, pero no por ello deja de ser interesante el análisis del mismo, el fenómeno de la violencia dentro de las comunidades humanas es complejo y en muchas situaciones es inconsciente, lo que no permite analizarlo por lo que es, sino por sus efectos sobre una comunidad.

Este es el fenómeno que se producía en todos los casos de brujería que acababan con la quema de las mismas.

Volviendo al mobbing laboral, tenemos una organización con una grave situación de crisis, existen conflictos entre sus miembros, no hay solución, o esta por diversos motivos no se quiere aceptar. En primer lugar hay que unir a ese grupo que se encuentra desunido y además justificar esa crisis echándole las culpas a alguien, el chivo expiatorio. Así que hacemos a esa persona responsable de todo los males, de todo lo habido y por haber. Psicológicamente, esta situación de acosador es muy contagiosa, ya que de manera inconsciente, nos libra de nuestra responsabilidad, y además nos hace sentirnos miembros unidos de un grupo social, mientras más unión exista en ese grupo social, mayor será la agresividad psicológica que se despliegue contra el chivo expiatorio, la víctima del acoso. Los miembros que quieran sentirse formando parte

integrante del grupo, o que quieran crearlo o bien reforzarlo (jefes), serán también los que desplieguen mayor violencia psicológica.

Muchos de los miembros del grupo social, de manera inconsciente, serán también acosadores, ante el miedo de que en caso contrario, puedan convertirse en el nuevo chivo expiatorio, por no colaborar con el grupo, y salirse del mismo, o en el mejor de los casos, no acosaran pero no defenderán a la víctima, por ser más fuertes los vínculos de pertenencia al grupo.

Según Piñuel se produce también un fenómeno psicológico complejo, una proyección de la culpabilidad por parte del acosador sobre la víctima, como mecanismo de defensa que desarrollan la personas “normales”, que atribuyen la culpabilidad a las propias víctimas de cualquier proceso de esta naturaleza, “algo habrán hecho para merecerlo”, de tal manera que se convierte en un círculo vicioso y que va en aumento, si se le acosa es porque se lo merece, y si se lo merece hay que acosarla más.

Por otro lado, la conducta agresiva, también goza de unos mecanismos desinhibidores, que pueden actuar tanto antes como después de realizar la acción, que tranquilizan al individuo, tales como la justificación de la agresión, el desplazamiento de la responsabilidad, la desindividualización, la deshumanización de la víctima, la atribución de culpa al propio agredido y la desensibilización del propio agresor.

También se produce difusión de responsabilidad en el seno del grupo, ya que, en caso de tomar una decisión equivocada nadie se haría responsable de las consecuencias negativas, contrariamente a lo que ocurre a nivel individual, en el que se debe acarrear íntegramente con la culpa.

Desde un punto de vista jurídico, ¿podría dar lugar a la inimputabilidad del acosador?, no se ha estudiado aún suficientemente la figura del acosador para dar una respuesta contundente, así que en principio, aquel que alegue, algún tipo de trastorno psicológico, transitorio o no deberá demostrarlo.

Ahora bien, ¿Qué personas son susceptible de convertirse en chivos expiatorios, en víctimas de acoso laboral?.

El primer requisito es que se encuentre indefenso, mientras más indefenso mejor, esta situación de indefensión puede ser por género, relación laboral, escalafón, o incluso por problemas o trastornos psicológicos, percibidos por el acosador, como puede ser “la falta de carácter”, esto explica algunas situaciones de mobbing realizadas por los subordinados al “jefe”, que podría parecer una contradicción, pero no lo es, si esta es la persona “indefensa” psicológicamente.

Pinñuel, en su libro “Mobbing, manual de autoayuda” señala como objetivos preferentes:

- Trabajadores que tienen mayor probabilidad de ser “envidiados” por sus éxitos profesionales o personales. Es el “otro”, el extraño que se sale de la normalidad del grupo.
- Trabajadores amenazantes del status quo de la organización, por ser innovadores, creativos, etc.
- Trabajadores amenazantes del status quo irregular o fraudulento de la organización, es muy frecuente cuando se “trabaja más de lo normal”, se denuncian irregularidades, infringen las injustas normas de conducta del grupo (comportamiento machista), muy frecuente cuando mujeres acceden a trabajos en que son mayoritarios los hombres.
- Trabajadores más vulnerables por carecer de apoyos internos o externos, o que proceden de otros entornos, frecuente en caso de trabajadores de otros países, o de otras comunidades autónomas.
- Trabajadores con mayor vulnerabilidad física, enfermos o discapacitados.
- Trabajadores que se diferencian especialmente de la mayoría, por cualquier motivo.
- Trabajadores recién llegados, contra los que es fácil generar el “síndrome del cuerpo extraño”. Esto explica que los trabajadores jóvenes sea más acosados, y en mayor medida si son mujeres.

Es también muy frecuente, no solo culpabilizar a la víctima, sino achacarle posibles desequilibrios o trastornos psicológicos, la víctima no sólo es culpable sino que también “está mal de la cabeza”, ve “fantasmas” donde no los hay, nadie acosa a la víctima. Se trata de una profecía autocumplida, la víctima sufre un trastorno psicológico previo, no posterior al acoso, que nunca ha existido. Si la víctima se da de baja al no poder soportar más el acoso, confirma que estaba “trastornada”.

7-Teoría del “Error básico de Atribución”.

Otro de los fenómenos psicológicos que suele producirse en el fenómeno del acoso laboral, es el llamado “error básico de atribución” o también conocido como “error fundamental de atribución”.

El término de error fundamental de atribución fue acuñado por Lee Ross (Ross, 1977) algunos años después del experimento realizado por Edward E. Jones y Víctor Harris (1967). Ross argumentó en un periódico popular que el error fundamental de atribución forma parte del pilar conceptual más sólido del campo de la Psicología Social. Cuando los individuos realizan juicios acerca de otras personas, tienden a menospreciar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la repercusión de causas internas o personales. Además existe la tendencia de las personas a atribuir sus propios éxitos a factores internos y a culpar de los errores a factores externos; esto es lo que se conoce como sesgo de autobeneficio, por ejemplo cuando un estudiante presenta un alto nivel en su rendimiento académico, este por lo general atribuye esto a sus propias habilidades, pero si lo que ocurre es que su rendimiento académico es bajo, tiende a culpar al profesor por esto.

El “error básico de atribución” es aquel por el que aquellas personas que inicialmente no son acosadoras, van a tender a encontrar en las características y rasgos de la víctima la evidencia de que las conductas de hostigamiento tienen alguna base objetiva y que por ello son necesarias.

Conocido también como sesgo de correspondencia o efecto de sobre-atribución, es la teoría que describe cognitivamente la tendencia o disposición de la gente a sobredimensionar disposiciones o motivos personales internos, explicaciones (ejemplo: atribuciones o interpretaciones) a la hora de explicar un comportamiento observado en otras personas, dando poco peso por el contrario a motivos externos como el rol o la situación, para este mismo comportamiento. En otras palabras, la gente tiende a explicarse los comportamientos fundamentados más en que “tipo” de persona, dando poco peso a los factores sociales y ambientales que rodearon e influyeron a la persona. Esta presunción por defecto hace que la gente haga explicaciones erróneas del comportamiento. Sin embargo, el sobre efecto de atribución generalmente no cuenta en nuestra habilidad para justificar nuestro propio comportamiento, se tiende a preferir a interpretar acciones en términos de variables situacionales asequibles al propio conocimiento. La discrepancia descrita se denomina sesgo actor- observador y se encuentra en oposición directa del error fundamental de atribución.

8-Efecto multiplicador.

La violencia en el trabajo es el resultado de factores individuales y colectivos; de un enfoque social determinado; de factores culturales, económicos, políticos y no solamente de la conducta aislada de un individuo, porque si la vemos de esta última forma llegaríamos a la conclusión de que eliminado el o la causante del acoso terminamos el conflicto, cuando el problema es mucho más complejo y requiere un análisis multidisciplinario. Hay factores al nivel social que cambian la conducta del ser humano. Así tenemos que con un efecto multiplicador se puede observar los resultados

de las políticas neoliberales en la desregulación, la precarización, la exclusión social y la marginalización y todo esto genera violencia. Por tanto, el origen de la violencia podría catalogarse de institucional: el Estado abandona al individuo, no lo protege, privilegia el pacto y el diálogo social entre desiguales, y tomando en cuenta que la relación laboral es una relación jurídica atípica de subordinación con el elemento de dependencia como su identificación, se provoca un resultado de abandono del trabajador a su suerte, supeditado al poder de mando y al ejercicio de la facultad arbitraria de la dirección²⁷.

9- Disfunciones de rol: Conflicto y ambigüedad de rol²⁸.

El rol laboral es un proceso que puede ser adoptado o adquirido dentro de la organización a través de las negociaciones y transacciones que se producen entre las personas. Todos los miembros de un grupo son actores y cada uno representa un papel, es decir un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa una determinada posición en una unidad social. El proceso de rol que sustenta una persona se refiere a la posición que tiene en la estructura social y a las expectativas generadas en los otros retroalimentadas por las conductas del propio sujeto. En ocasiones, los roles pueden conllevar disfunciones que son fuente de estrés en particular en las burocracias profesionalizadas. Por conflicto de rol, se entiende la presencia de expectativas y demandas incompatibles emitidas sobre un sujeto. No es un conflicto interpersonal sino un conflicto entre expectativas reales o esperadas que en cualquier caso no pueden ser satisfechas (Katz y Kahn, 1990). La ambigüedad de rol se debe a la incertidumbre por la falta de información necesaria para desempeñar un determinado rol en la organización. La ambigüedad puede manifestarse a nivel del establecimiento de límites en las competencias, procedimientos y métodos para desempeñarlas, evaluación y expectativas del propio desempeño. Un alto grado de ambigüedad o de exigencias y expectativas incompatibles relacionadas con las funciones, tareas y responsabilidades puede dar lugar a un alto grado de frustración y a conflictos dentro del grupo de trabajo, sobre todo en cuanto a derechos, obligaciones, privilegios y posición. La persona que desempeña un determinado trabajo no sabe muy bien lo que se espera de ella en cada momento, e incluso no sabe en determinadas situaciones si dentro de sus competencias está la adopción o no de determinadas decisiones.

El mobbing tiende a ocurrir en entornos de trabajo donde hay tensiones presentes, tales como el conflicto y la ambigüedad de rol.

²⁷ Guevara Ramírez L. “Aproximación al estudio de la violencia psicológica en el trabajo”. Criterio jurídico garantista. Año 2 – N.º. 2 - Enero-Junio de 2010.

²⁸ Carretero Domínguez Noelia. Tesis Doctoral “Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.

Las intervenciones dirigidas a resolver los problemas de rol están relacionadas con la estructuración de la organización, las actividades de supervisión, incluyendo el establecimiento de objetivos, la planificación del trabajo, la evaluación del rendimiento y la planificación de puestos de trabajo y de carreras.

10- Modelo de Salin.²⁹

En este modelo, los antecedentes del mobbing se dividen en tres grupos:

- 1- facilitadores.
- 2- motivadores.
- 3- desencadenantes.

1-Los factores facilitadores, está formado por aquellos que permiten que pueda ocurrir el mobbing, aunque raramente serían suficientes por si mismos para producirlo. En este grupo de factores puede incluirse la percepción de un desequilibrio de poder entre agente y víctima, un clima laboral inadecuado, la percepción de pocos costes para el acosador en caso de efectuar acciones de acoso o la insatisfacción con factores organizacionales.

2-Los factores motivadores, son aquellos que confieren valor, ventaja o beneficio a los comportamientos de acoso a los ojos del acosador. Entre ellos pueden mencionarse, por ejemplo, las ventajas esperadas de la eliminación de un competidor, ventajas esperadas del aislamiento de un compañero demasiado trabajador u honesto, o un sistema de recompensas que prima la competitividad aun a costa de la colaboración por las metas de la organización.

3-Los factores desencadenantes se refieren a aquellos que pueden disparar o activar una secuencia de mobbing, generalmente en un contexto donde se dan factores facilitadores y motivadores. Entre los factores desencadenantes pueden incluirse diversos tipos de cambios organizacionales tales como un cambio de posición, la llegada de un nuevo supervisor, una reestructuración de puestos de la empresa o una reducción de personal.

Los factores facilitadores actúan como estructuras de permisividad o factores antecedentes que pueden considerarse necesarios. Los factores motivadores pueden verse como estructuras motivadoras o incentivos que estimulan la posibilidad de mobbing. Los factores desencadenantes por su parte son factores precipitadores que encienden la mecha de una situación preparada por factores facilitadores y motivadores. Estos grupos de factores se combinan de múltiples formas en los casos particulares. El mobbing puede resultar de la combinación entre una propensión al acoso, debida tanto a aspectos situacionales y organizacionales como personales, junto con una carencia de

²⁹ Citado por Mella, J.L., Sempere, J. M. Y Romero, J. M. (2004). Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana. Trabajo presentado al Tercer Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela.

inhibidores organizacionales explícitos de los comportamientos de bullying. El papel de la ausencia de inhibidores organizacionales ha sido resaltado como causa necesaria por diversos investigadores.

Debe considerarse que las causas del mobbing pueden ser múltiples y residir en la organización, en el acosador, en factores de grupo o incluso en la víctima [38]. El hecho de que una misma organización que puede compartir un mismo clima, unas mismas condiciones sociolaborales y unos mismos mecanismos organizacionales y psicosociales no desarrolle situaciones de mobbing en todos sus ámbitos, indica que los factores de nivel organizacional deben considerarse junto a otros de nivel grupal o individual para explicar la aparición del mobbing en ciertos puestos para ciertas personas implicadas. Por otra parte, el hecho de que las víctimas o los acosadores pueden desarrollar o sufrir estos comportamientos específicamente en ciertos ámbitos y periodos de su vida laboral y no en otros también pone de manifiesto la insuficiencia de los factores personales para una explicación comprehensiva del fenómeno.

11-Modelo integrador de Viana y Gil³⁰.

Para comprender con exactitud en qué consisten las diferentes conductas de acoso o psicoterror es imprescindible entender el acoso como un todo. Algunas de las conductas de acoso pueden no ser tachadas negativamente en otros contextos que no sean los de acoso psicológico. Lo que las hace diferentes es su direccionalidad perversa, esto es, que se dirigen a la destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo, y lo logran. Se pueden constituir cinco tipos básicos de actividades de acoso con distintos efectos sobre las personas que los padecen:

- 1- Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador.
- 2- Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales.
- 3- Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral.
- 4- Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
- 5- Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

Las formas de organización del trabajo y el comportamiento organizativo influyen, pero no son determinantes, para que se dé el fenómeno del mobbing es necesaria la concurrencia de:

- Factores situacionales.
- Factores individuales.

³⁰ Viana Tejedor A.T. y Gil Ruiz M.V. "Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo". SEMERGEN - Medicina de familia. Vol. 29. Núm. 09. Octubre 2003.

Factores situacionales

Se trata de tres condiciones imprescindibles, sin las cuales un acosador no puede realizar su macabra labor de destrucción psicológica de la persona que ha seleccionado como objetivo.

- El secreto de sus actuaciones. Los acosadores rara vez actúan a la luz pública, sino que suelen elegir los momentos en que se encuentran a solas con la víctima. Entonces es cuando aprovechan para desencadenar su labor de denostación y persecución a la víctima. El secretismo de sus actuaciones pasa, además, por operar manipulando, distorsionando y perjudicando el trabajo, la reputación o la imagen profesional de la víctima, que no suele siquiera ser consciente de ello hasta que el mal ya está hecho.

- La vergüenza de la víctima (culpabilización). Para la mayoría de las personas que han padecido el acoso laboral es evidente que éste no se habría producido o prolongado si la persona no hubiera aceptado introyectar la culpa o la vergüenza, descontando que hubiera algo de verdad en las calumnias o falsedades mediante las cuales se había juzgado su persona o su desempeño laboral. La introyección de culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resultan imprescindibles para que el psicoterror produzca la paralización de éste. La manipulación del acosador se dirige a eliminar la buena opinión moral o ética que tiene la víctima respecto de sí misma y a hacer que desarrolle un sentido atribucional ético negativo. El acosador opera mediante subterfugios y datos parciales, cuando no mediante acusaciones absolutamente fabuladas o falsas, que después dramatiza y generaliza como ejemplos de un patrón general de comportamiento laboral negativo por parte de la víctima. El objetivo es que la persona pase de la responsabilidad por los errores supuestamente cometidos a la vergüenza en la que percibe que "el error es ella misma". En ello consiste la estrategia de culpabilización que paraliza y anula a la víctima.

- Los testigos mudos (atemorizados). Los testigos mudos, con su actitud, colaboran tácitamente en el comportamiento de acoso, transformándose en cooperadores necesarios del "psicoterrorista". En ellos es frecuente que se desarrolle el mecanismo de "obediencia a la autoridad" descrito en los años sesenta por Stanley Milgram, que explica cómo las personas pueden con bastante facilidad llegar a involucrarse y a colaborar activamente en violaciones o agresiones a derechos básicos, siempre que estos actos sean ordenados, solicitados, refrendados o autorizados por personas con algún tipo de autoridad, sobre las que la persona descarga la responsabilidad de su propio comportamiento ("yo soy un mandao").

Factores individuales.

Se refieren a las características psicopatológicas de la personalidad del hostigador. Se debe entender el comportamiento del acosador desde una serie de características personales premórbidas, con una fuerte base en experiencias educativas, y sobre todo familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y antisocial de la personalidad, y que se repiten a lo largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral. Así, la raíz patológica del comportamiento del acosador se encuentra en sus rasgos psicopáticos, narcisistas y paranoides.

12-Modelo sociológico de Mayoral.

Los modelos teóricos³¹ que se utilizan en España, para el análisis del mobbing, se pueden agrupar en tres, todos estos, se corresponden con una perspectiva psicológica:

A - Modelo Psicopatológico de Iñaki Piñuel. (2001). Se refiere al perfil del acosador y su víctima. Menciona el comportamiento organizativo caracterizado por la competitividad, prácticas no éticas e inseguridad, como un factor meramente situacional. Solo posibilita la intervención en un caso que ya se está dando.

B - Modelo Psicosocial de Jorge Corsi y Graciela Peyrú (2003). Ponen el acento en las dinámicas de violencia grupal, existentes en el lugar de trabajo.

C - Perspectiva de Prevención de Riesgos Laborales (Modelo Factores de Riesgo Psicosocial + Factores de Acoso = Daños a la Salud) de Dolores Fernández y Clara Llorens. Se refiere a la existencia de riesgos laborales. Posibilita la actividad preventiva.

A- El Modelo Psicopatológico de Iñaki Piñuel tiende a centrar el estudio del mobbing en la identificación de los perfiles del acosador (que sufre una serie de trastornos psicológicos, como pueden ser personalidad paranoide, psicópata o narcisista), que coincide por azar en el ámbito laboral con una persona cuyas

³¹ Mayoral Blasco Susana. "El mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu". Revista Internacional de Sociología (RIS). Vol. 68, n.º 2, mayo-agosto 2010. Págs. 375-398.

características personales altamente positivas (persona brillante en el trabajo, o con éxito en la vida afectiva o personal en general) activan las conductas propias de estas patologías. Desde esta perspectiva psicopatológica, se admite que, en cierto modo, la organización del trabajo actúa como contexto favorecedor del acoso, pero se sigue poniendo el acento en la relación interpersonal y se ha tendido a buscar y a elaborar “perfiles” del acosador y de la víctima. Las soluciones a los casos de mobbing, derivadas de esta concepción generalmente, se concretan en una baja médica para la víctima cuando los daños a la salud son ya evidentes y su tratamiento psicológico y farmacológico, y a un posterior cambio de puesto de trabajo. La solución es separar al acosador/a de su víctima (normalmente cambiando de puesto a la víctima) y en los mejores casos sanciones al acosador /a normalmente extralaborales, derivados de la vía judicial cuando la víctima decide denunciar el caso en los tribunales de justicia. Aunque el tratamiento psicológico de las víctimas es imprescindible para su recuperación, a otros niveles puede suponer como consecuencia lo que los profesionales sanitarios denominan “medicalización de los problemas sociales”. Esto tiene repercusiones importantes porque en el momento en que se medicaliza un problema, socialmente se le atribuye la responsabilidad de su solución a un grupo determinado de profesionales: los médicos y los psicólogos. Por lo que se corre el riesgo de excluir otro tipo de medidas preventivas y de intervención en el entorno. Esta perspectiva puede también tener ciertas repercusiones individuales sobre las víctimas, quienes pueden ser fácilmente culpabilizadas en la empresa de su situación, ya que se puede tender a atribuir su síndrome de ansiedad-depresión solamente a “su perfil personal”, por lo que aunque se reincorpore a su organización laboral llevará colgada la etiqueta de ser una persona con “problemas psicológicos”, lo cual podrá favorecer su posterior falta de promoción laboral, que le sean asignados trabajos por debajo de su cualificación, etc. En definitiva, esta perspectiva ha gozado de una gran aceptación en el mundo empresarial, quizá por las ventajas que comporta en términos de gestión de personal³². La organización del trabajo actúa como contexto favorecedor del acoso, pero se sigue poniendo el acento en la relación interpersonal, por lo que lógicamente se ha tendido a buscar y a elaborar “perfiles” psicológicos del acosador y de la víctima. A grandes rasgos en este modelo explicativo la causa principal del acoso viene a ser el tipo de personalidad del acosador: psicópata, paranoico o narcisista.

B- El Modelo Psicosocial de Jorge Corsi y Graciela Peyrú, ampliar la visión del mobbing del modelo psicopatológico centrada en el binomio formado por el acosador y la víctima, para plantear que el mobbing es un producto colectivo. Otra de sus aportaciones radica en que, al conceptualizar el mobbing como una violencia social,

³² Mayoral Blasco Susana. “Mobbing: principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español”. Acciones e Investigaciones Sociales, 26 (julio 2008), págs. 91-125.

abre la posibilidad de aplicar a su estudio las mismas herramientas conceptuales que se aplican al estudio de otro tipo de violencias, lo cual amplía las posibilidades de conocer el fenómeno en mayor profundidad y desde otra perspectiva, especialmente cómo se produce y se reproduce como parte de las dinámicas colectivas habituales en la organización laboral. Como última aportación, diremos que liga los conceptos de violencia, poder y cultura al análisis del mobbing.

C- El Modelo de Factores de Riesgo Psicosocial, establecen una relación entre la organización del trabajo y los daños a la salud (concepto de riesgos psicosociales) y elaboran un modelo explicativo específico del mobbing. Las deficiencias en la organización del trabajo y la intencionalidad de causar daño son la base necesaria para que podamos hablar de acoso. El elemento fundamental es la organización del trabajo, puesto que si hay intención de causar daño pero si la organización laboral no puede ser usada como elemento hostigado, no se dará el acoso³³. Elaboran un modelo que explica el mobbing como la exposición intencionada de la víctima a una serie de riesgos psicosociales, por parte de alguien que tienen más poder (el acosador/a) lo que provoca daños a su salud. Esta construcción del problema del mobbing como un fenómeno ligado a la organización del trabajo y a los riesgos psicosociales se apoya teóricamente, fundamentalmente, en la Nota Técnica de Prevención 476. El mobbing pasa de ser un problema individual (daños a la salud dependiendo del perfil personal) a ser un problema colectivo de salud laboral, ya que cualquier persona expuesta a una situación de alta tensión o pasividad, provocada por el mobbing, sufrirá daños en su salud, permitiendo desestigmatizar a las víctimas, ya que estas no sufren ansiedad o depresión debido a su perfil personal sino debido a la exposición a una situación que produciría ansiedad o depresión a cualquier persona expuesta a ellas, es un problema de toda la organización laboral, y por tanto un problema colectivo.

El modelo explicativo (Modelo Riesgos Psicosociales Factores de Acoso = Daños a la Salud) sería el siguiente:

Conciben la intervención en casos de mobbing a dos niveles: el individual y el colectivo.

- Nivel individual, comprende actuaciones como solicitar la baja laboral de la víctima y recurrir a la vía judicial, en general solicitando un juicio por aclaración de contingencias, en el que se establezca si los daños a la salud que sufre la víctima son resultado de su situación laboral o no. Si los daños a la salud sufridos por la víctima son

³³ Mayoral Blasco Susana. "Mobbing: modelos explicativos y acción sindical". Papers, 2010, 95/1 29-46.

el resultado de su relación laboral y de la actividad laboral, dichos daños son responsabilidad del empresario.

- Nivel colectivo, se entiende que es necesario intervenir sobre el entorno, es decir, intentar reducir sino eliminar aquellas situaciones ligadas a la organización del trabajo (existencia de riesgos psicosociales) que hacen posible la existencia de casos de mobbing.

La perspectiva sociolaboral posibilita la intervención y la prevención³⁴.

Para Mayoral Blasco S., estos modelos son útiles, ya que ayudan a explicar el fenómeno del mobbing, pero son parciales, solo se refieren a facetas o caras del mismo, no desenvuelven toda su complejidad. La resolución de cualquier problemática social depende siempre de cómo se haya definido ésta, el centrar la atención en el perfil psicopatológico del acosador limita considerablemente las posibilidades de intervención y las medidas preventivas a implementar. El modelo sociolaboral, en cuanto que focaliza su atención sobre la organización del trabajo, permite avanzar hacia la exploración de dicho contexto.

Dejan de lado factores fundamentales como el Poder y la Cultura de la empresa. El Poder es fundamental para que exista mobbing, esto es lo que va a permitir al acosador, hostigar a la víctima. En cuanto a la Cultura de la empresa, hay que tener en cuenta que la gestión del conflicto por parte de los superiores es un elemento clave en la resolución del fenómeno de acoso.

Ello lleva a explicar el fenómeno del mobbing, incorporando tres elementos el Poder, el Contexto y la Cultura de la empresa. Así el mobbing no es una disfunción del sistema, sino todo lo contrario una función del sistema. El mobbing se produce y se reproduce en la organización laboral porque es funcional para quienes lo ejercen, ya que sin apenas costes, permite obtener importantes beneficios, como mantener la posición de poder y las prebendas materiales y simbólicas que conlleva, incluso suele ser práctico para los superiores jerárquicos y los demás trabajadores que participan en el mismo. Todos obtienen algún beneficio al acosar a la víctima, y sin ningún coste. Esto da una de las soluciones para llevar a cabo la intervención, y es evitar de sea funcional, es decir que tenga importantes costes para quienes lo realizan, lo que influiría tanto en la práctica individual como en la colectiva, como cultura de la empresa, permitiendo su erradicación. Todo ello nos lleva a sugerir una lectura del mobbing como (también) un problema de relaciones laborales, lo cual abre nuevas perspectivas a la investigación y apunta la necesidad de un modelo de mayor potencia explicativa. Es decir, un modelo que, más allá de las características psicológicas de las personas implicadas y además del análisis de la organización del trabajo, tenga en cuenta las relaciones de poder entre actores (sindicatos, organizaciones empresariales, partidos políticos, etc.) a varios

³⁴ Mayoral Blasco Susana. Ya citada.

niveles. El mobbing afecta a uno de los llamados “sistemas de influencia” clave en una organización laboral: el sistema de autoridad, al tema del poder (formal e informal) y de su ejercicio dentro de la empresa, el mobbing es una manera de ejercer el poder mediante la violencia³⁵.

Mayoral Blasco S.³⁶, realiza una aplicación del modelo de la teoría de la acción de Bourdieu³⁷, donde Práctica = Campo + [(Capital) (Habitus)], al análisis del mobbing, permitiendo, realizar un análisis sociológico del mismo, integrando el conocimiento

³⁵ Mayoral Blasco Susana y Espluga Trenc Josep. “Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso”. Cuadernos de Relaciones Laborales. Vol. 28, Núm. 2 (2010) 233-255.

³⁶ Mayoral Blasco Susana. “Mobbing: modelos explicativos y acción sindical”. Papers, 2010, 95/1 29-46.

³⁷ Pierre-Félix Bourdieu (Denguin, 1 de agosto de 1930 – París, 23 de enero de 2002) es uno de los más destacados representantes de la sociología de nuestro tiempo. Su obra está dominada por un análisis sociológico de los mecanismos de reproducción de jerarquías sociales. Bourdieu hace hincapié en la importancia de la diversidad cultural y simbólica en esta reproducción y critica la primacía otorgada a los factores económicos en las ideas marxistas. Él quiere hacer hincapié, en que la capacidad de los agentes en posición dominante para imponer sus producciones culturales y simbólicas juega un papel esencial en la reproducción de las relaciones sociales de dominación. Lo que Pierre Bourdieu llama violencia simbólica, que él define como la capacidad de hacer caso omiso de la arbitrariedad de la producción simbólica, y por lo tanto para ser aceptado como legítimo, es de gran importancia en su análisis sociológico. El mundo social en las sociedades modernas, para Bourdieu, aparece dividido en lo que él llama campos. Parece, en efecto, que la diferenciación de las actividades sociales condujo a la creación de "subespacios sociales", como el artístico o el campo político, que se especializan en el desempeño de una determinada actividad social. Estos campos tienen una autonomía relativa en la sociedad en su conjunto. Ha desarrollado una "Teoría de acción", en torno al concepto de hábitos, que ha ejercido gran influencia en las ciencias sociales. Esta teoría trata de demostrar que los agentes sociales desarrollan las estrategias, sobre la base de un pequeño número de disposiciones adquiridas por la socialización, el bien y el inconsciente, se adaptan a las necesidades del mundo social. El trabajo de Bourdieu está ordenado en torno a una serie de conceptos rectores, entre otros: el habitus como principio de acción de los agentes, como el espacio de carreras de campo social y la violencia simbólica como mecanismo fundamental de la primera imposición de las relaciones de dominación. La teoría de Bourdieu está constituida por un conjunto de conceptos relacionados entre sí y que no se entienden sino en relación con otros. El punto de partida del análisis de lo social es el momento objetivista o de la indagación, en el cual nos abocamos a caracterizar las estructuras sociales externas, lo objetivo, lo social hecho cosa. El segundo momento del análisis será el subjetivista, la consideración de las estructuras sociales internas, subjetivas, o lo social hecho cuerpo. El habitus es la subjetividad socializada, es la generación de prácticas que están limitadas por las condiciones sociales que las soporta, es la forma en que las estructuras sociales se graban en nuestro cuerpo y nuestra mente, y forman las estructuras de nuestra subjetividad (Socialización). Aparentemente el habitus parece algo innato, aunque se forma de esquemas de percepción y valoración de una estructura social. El campo es una red de relaciones objetivas entre posiciones objetivamente definidas –en su existencia y en las determinaciones que ellas imponen a sus ocupantes- por su situación (situs) actual y potencial en la estructura de las distribuciones de las especies de capital (o de poder) cuya posición impone la obtención de beneficios específicos puestos en juego en el campo y, a la vez, por su relación objetiva con las otras posiciones.

previo generado por modelos anteriores. Incorporando factores claves como el factor poder, o el factor cultura de la empresa, así como aquellos específicos del caso a analizar.

Frente a la habitual consideración del mobbing como una disfunción del sistema, el concepto de habitus nos permite plantearnos que si el mobbing se produce y se reproduce en una organización laboral, es porque es funcional (en términos de Bourdieu, diríamos que es práctico). Es funcional (o práctico) cuando, sin apenas costes (no se sanciona), permite obtener importantes beneficios (como mantener la posición de poder y los beneficios materiales o simbólicos que de ella se derivan). Ello abre las puertas a la intervención, ya que una manera de intervenir sobre el mobbing es llevar a cabo actuaciones que hagan que éste deje de ser funcional, lo que influiría tanto en su práctica individual como en su práctica colectiva, como parte de la cultura de la empresa.

El concepto de campo nos permite incluir el contexto como un factor de peso en la existencia del mobbing. El campo consta de tres dimensiones: agentes, estructura del campo y prácticas del campo.

El concepto de agentes de Bourdieu permite incorporar otro tipo de actores, internos y externos, como la cadena de mando, las secciones sindicales y los sindicatos, el Sistema Judicial o Inspección de Trabajo, cuya actuación tiene una indudable influencia en el desarrollo de los casos.

La dimensión de estructura del campo permite realizar una primera integración del factor poder al análisis, lo cual era una de las deficiencias de otros modelos, ya que permite situar a los actores como nodos de una red de relaciones de poder formales y, quizá lo que parece ser muy importante, informales. La estructura del campo es inestable, porque es producto de la relación de fuerzas entre los agentes presentes en él, podemos entender el mobbing como una práctica desarrollada por los dominantes para mantener su posición en el campo y, a su vez, mantener intacta la estructura del campo. Esta lectura del mobbing también nos permite entender la implicación de la cadena de mando apoyando y encubriendo a los acosadores. Puesto que forman parte de los dominantes, al apoyar y encubrir al acosador, no hacen más que defender la estructura del campo existente y, más probablemente, su propia posición en la misma.

La dimensión de las prácticas del campo nos permite integrar aquellas aportaciones sobre las prácticas formales e informales en relación con la organización del trabajo y con las relaciones laborales, que pueden actuar como caldo de cultivo del mobbing.

La aportación del concepto de capital al análisis del mobbing es que permite integrar, de manera plena y como factor de peso, el factor poder. La centralidad del poder en la aparición y el mantenimiento del mobbing, hasta el punto de que una

disminución en el poder del acosador supone una disminución o incluso el cese del acoso. Se pueden tomar con mayor facilidad medidas destinadas a la disminución del poder formal, ya que el poder informal de los agentes es de difícil control. Para controlar el poder informal de los acosadores, quizá sería necesario tomar otras medidas, como un proceso de criminalización de los mismos y de estas prácticas.

El concepto de habitus es también una de las grandes aportaciones del modelo al análisis del mobbing. Este concepto permite integrar la cultura de la empresa al análisis, factor clave. La dimensión de habitus como estructura estructurada permite detectar como la cultura de acoso individual y colectiva existente en la empresa influye en la aparición del acoso. A su vez, su dimensión de habitus como estructura estructurante nos permite identificar por qué mecanismos esta cultura del acoso (y el propio acoso) se reproducen en la empresa.

El mobbing se produce y se reproduce en la organización laboral porque es funcional para quienes lo ejercen, ya que sin apenas costes (no se sanciona), permite obtener importantes beneficios (como mantener la posición de poder y los beneficios materiales y simbólicos que de ella se derivan). Todos, salvo la víctima, obtienen algún beneficio, con el acoso, y sin ningún coste. Esto da la solución a la intervención en el mobbing, que consistiría en llevar a cabo actuaciones para que deje de ser funcional, y tenga “costes”, para quienes lo realizan o permiten, lo que influiría tanto en su práctica individual como colectiva, como parte de la cultura de la empresa.

5- Sujetos que intervienen en el mobbing.

4.1- Introducción.

Para que exista mobbing son necesarios al menos tres factores:

- Un acosador, o varios.
- Una víctima.
- La complicidad de quien asiste a ese maltrato.

Además, incluye dos fenómenos:

- a) El abuso de poder y la manipulación perversa por parte del acosador/es.
- b) Una institución incompetente para resolver conflictos.

El mobbing aparece como consecuencia de una relación asimétrica de poder, no necesariamente jerárquico, entre dos o más personas. La asimetría puede provenir de la experiencia-formación o bien de cualidades diferentes entre agresor y víctima. La agresión puede manifestarse en varios sentidos: del superior al subordinado, del subordinado al superior, o entre trabajadores del mismo rango jerárquico. En muchos casos el mobbing aparece porque no existen canales de comunicación eficaces en la organización.

Los actores suelen ser: el hostigador (principal), y los hostigadores secundarios (uno, dos o más compañeros) que pueden hacer mucho daño. Este conjunto de actores forman el Gang de Acoso. Otros actores son los colaboradores tácitos (extienden rumores) y, por último, los testigos mudos (ven la injusticia y miran a otro lado). Para que exista mobbing tienen que confluír tres factores: una víctima, un acosador y la complicidad de quien asiste a ese maltrato. También se puede dar un cambio en la situación, un acosador que, con el tiempo, acaba siendo marginado si el contexto o el entorno es sano y no se deja manipular. Una estrategia mal llevada por el acosador puede hacer que se vuelva en su contra. Por otro lado, puede darse el caso de que el acosado se convierta en acosador cuando no ha sabido digerir la violencia que ha recibido y entonces devenir acosador en otro entorno distinto. Cuando esto ocurre el instigador principal habrá ganado la partida ya que habrá conseguido que su víctima se convierta en verdugo. Salir del círculo de la violencia requiere un acto consciente, una toma de decisión de la víctima; si no decide salir de este círculo tiende a perpetuar la vilolencia. Eso explica las dificultades en las relaciones personales de algunos acosados con sus familiares y amigos³⁸.

Se suele distinguir la gravedad del mobbing en función de sus efectos y se considera³⁹:

a) mobbing de primer grado cuando la víctima logra resistir, escapar, o consigue reincorporarse al mismo o similar puesto de trabajo;

b) mobbing de segundo grado, si el sujeto pasivo, no puede resistir ni escapar inmediatamente, sufre incapacidad mental o física, temporal o prolongada, y tiene dificultades para reincorporarse al trabajo.

c) mobbing de tercer grado, la persona afectada es incapaz de reincorporarse al trabajo y sus efectos hacen improbable la rehabilitación, a menos que sea sometido a tratamiento especializado. La mayoría de las veces la persona acosada se encuentra afectada ya de trastornos psicológicos e incluso físicos, ya que al bajar las defensas aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardiacos, gastrointestinales o alérgicos

Entre los factores que incrementan la probabilidad de acoso moral son los siguientes:

a) La cultura organizativa que aprueba el comportamiento de acoso moral o no lo reconoce como problemas.

b) Un cambio repentino en la organización.

c) El empleo inseguro.

³⁸ <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/losActores.php>. 15/11/13.

³⁹ Vidal Casero María del Carmen. "El mobbing en el trabajo. Su problemática". www.bioeticacs.org/iceb/.../El_mobbing_en_el_trabajo. 15/11/2013.

- d) Las malas relaciones entre el personal y la dirección y bajo niveles de satisfacción con la dirección.
- e) Escasas relaciones con los compañeros.
- f) Niveles extremos de exigencia laboral.
- g) Deficiencia en la política de personal y falta de valores comunes.
- h) Niveles generalmente elevados de estrés laboral.
- i) Conflictos de rol.

El acoso moral es más frecuente en:

- Trabajadores de las administraciones públicas.
- Trabajos relacionados con la educación.
- Trabajos de la salud, sobre todo en los profesionales de enfermería.
- Trabajadores de medios de transporte y comunicaciones.
- Trabajadores del comercio.
- Miembros de organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones u organizaciones religiosas.

Un aspecto destacable, es que el mobbing se da frecuentemente, en la propia organización sanitaria, lo cual evidentemente también va a condicionar la detección e intervención en este problema. En este sentido, en el ambiente sanitario se han comunicado riesgos muy elevados de acoso moral al darse un entorno muy competitivo, con estructuras piramidales muy marcadas, casi feudales, y donde con cierta facilidad pueden promocionarse los “mediocres obedientes”, que reúnen perfiles afines a los del acosador y que pueden aflorar en situaciones en las que puedan ver peligrar su posición o “autoridad”⁴⁰.

Procedencia del acoso laboral⁴¹.

4.2 - Acosador y otros “ayudantes”

⁴⁰ González Rodríguez Víctor Manuel y otros. El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo. International Marketing & Communications, S.A. 2004.

⁴¹ Cardoso dos Santos Meiremar. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.

De igual forma que todos podemos ser víctimas de mobbing, también todos podríamos convertirnos en acosadores. Esta situación se produciría en aquellas ocasiones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que puedan plantearse a lo largo de la vida laboral, se utilizaría el poder como forma de defensa, y así doblegar a la persona, personas o circunstancia, que provoca ese miedo incontrolable. El miedo suele estar relacionado con la posibilidad de perder el rol o estatus, o a que la percepción que los demás tienen no sea la que se desea⁴².

Se da además la circunstancia de que el acoso, a nivel más alto, no es que sea más “difícil de advertir”, sino que las personas a este nivel se creen aforados por su alta posición y en la práctica tienen el respaldo de todo un sistema y un entramado de intereses y de endogamia compartida por todos y respaldada por una institución fuerte. Por lo tanto, las maniobras de acoso y derribo en ciertos ambientes son usuales y admitidas como “normales” y las personas que se hunden ante dichas maniobras son estigmatizadas como “anormales” y no capaces de sobrevivir en el medio de ese “lodazal”⁴³.

Para Suay C.⁴⁴, los móviles del acosador principal configuran dos perfiles básicos, al que acompaña siempre el grupo hostil:

- a) el acosador por motivaciones personales.
- b) el acosador instrumental, que ha recibido, o se ha auto-asignado, el encargo de violentar a la víctima en beneficio de espurios intereses empresariales.
- c) el grupo hostil.

a- El acosador por motivos personales.

En las relaciones sociales hay ocasiones en las que los individuos se comportan perversa y destructivamente entre sí, pero de manera ocasional y pasajera sin hacer de dichos comportamientos una regla de actuación. Sin embargo, los especialistas en psicología reconocen individuos con perfiles psicológicos cuyo comportamiento destructivo es la norma. Rasgos en el acosador:

- El psicópata organizacional. En general, el individuo aquejado de psicopatía adopta un modo de vida, que se define por violar sistemáticamente el bienestar de los demás, más allá de que tales actos rutinarios quebranten o no la ley, la agresividad persistente se mantiene, porque el psicópata no puede vivir sin ella. Es un individuo

⁴² González Rodríguez Víctor Manuel y otros. Ya citado.

⁴³ Prüfer Leske Irene. “Análisis pragmático de la comunicación y del discurso del acoso psicológico en el trabajo”. Pág. 3. www.irene-prufer.com/Mobbing.pdf. 15/12/2013.

⁴⁴ Suay Celia. “El acoso moral. Algunas consideraciones criminológicas y penales”. Incluido en el libro colectivo coordinado por Hernán Hormazábal (Universidad de Gerona), en recuerdo del Profesor Juan Bustos Ramírez. Editorial Trotta, abril de 2010.

que logra abrirse camino en la organización mediante la manipulación y la seducción.
Rasgos característicos en su personalidad:

- Ausencia de empatía: el psicópata organizacional no tiene sentimientos ni emociones, por lo que no posee la capacidad de conectar con la gente, teniendo que fingir continuamente, ya que así le conviene en su propio interés.
- Ausencia de remordimientos: el acosador que sufre este trastorno es incapaz de sentir remordimientos, pena, culpabilidad, aunque a veces lo pudiera parecer, ya que puede fingir si le conviene.
- Capacidad superficial de encanto: facilidad de palabra, capacidad para embaucar y tergiversar la verdad. Su capacidad de encantamiento es tal que cuando se le acusa nadie puede dar crédito a tal acusación.
- Estilo de vida parasitario: al igual que el perverso narcisista, el psicópata organizacional también suele vivir profesionalmente de los demás.
- Manipulación: al psicópata lo único que le interesa y le mueve es conseguir lo que quiere, y hará todo lo que esté en sus manos para conseguirlo, sin importarle lo más mínimo el pisotear a quien sea si le considera un competidor, empleando una de estas dos tácticas: amenazas si ha de deshacerse de los débiles, o el chantaje o compra si de quien se tiene que deshacer es de un fuerte competidor.
- Mentira sistemática y compulsiva: el psicópata organizacional miente con una gran facilidad, y además posee la cualidad de improvisación; esto le convierte en un experto en falsear la realidad, lo que le ha servido para alcanzar una posición que no merece.
- Sentido grandioso de los propios méritos: aquí también coincide con el narcisista; es decir, que tiene también la creencia de que su entorno le debe todo, porque él es el mejor.

- La personalidad aquejada de mediocridad inoperante activa. Constantemente teme que alguien pueda poner en cuestión el rol o el status que detenta en la organización, sobre todo si ejerce alguna forma de jerarquía. Es muy consciente de su escasa inteligencia, conocimientos y capacidades técnicas, y por tanto, las suple con astucia. Es un personaje ritualista, repetitivo, falto de imaginación e iniciativa, pero ansioso de notoriedad y reconocimiento. Generalmente asciende de posición gracias a una sumisión extrema y degradante a quienes deciden los ascensos.

- La personalidad paranoide. Se caracteriza por una reserva y desconfianza total y permanente de todos los de su entorno. Constantemente están a la defensiva e interpretan los comportamientos ajenos como malvados y malintencionados, mediante la distorsión y la fabulación delirante. Son incapaces de realizar una lectura positiva de las mejores acciones o intenciones de los otros, y las consideran hipócritas, manipuladoras y potencialmente agresivas. Es por ello que continuamente están dispuestos a agredir a cualquier potencial agresor, real o fabulado. Profesionalmente se

pueden distinguir porque son introvertidos, pueden llegar a ser muy fríos y distantes, ya que ven las emociones como síntoma de debilidad, pero en el fondo son frágiles e inseguros, y con un fuerte sentimiento de rencor. Son voluntariosos, muy responsables y habitualmente carecen de sentido del humor. El paranoide busca el poder por la fuerza, no a través de una manipulación seductora. Esta actitud puede resultar muy peligrosa dentro de la organización, ya que con su obsesión de desconfianza puede establecer un sistema de invasión a la privacidad de los trabajadores; por ejemplo, interviniendo el correo electrónico, colocando sofisticados sistemas de escucha, etc., para lo que será preciso que el acosador disponga casi siempre de un puesto con mando dentro de la organización.

- La personalidad maligna. Es una modalidad de deterioro grave de la personalidad que constituye una auténtica enfermedad mental. Los individuos que la sufren se consideran internamente perversos y tratan de destruir a todos los que muestran un comportamiento ético, bondadoso o altruista, que son características frecuentes de las víctimas del acoso moral. Están obsesionados por corromper y aniquilar el desarrollo humano existencial y espiritual de los demás.

- El perverso narcisista. Necesita la relación con los otros, pero éstos no existen para él sino como espejos, que le proporcionan una imagen de sí mismo con la que colma su tremendo vacío existencial. Las personalidades narcisistas tratan de demostrar su valía de manera continua para así sentirse seguros, de modo que debe existir una identificación plena entre la imagen que esperan proyectar y la que realmente representan en público, se considera la persona más importante de la organización. Son psicóticos sin síntomas que “no hacen daño ex profeso; hacen daño porque no saben existir de otro modo. Presenta, al menos, cinco de las siguientes características: 1) Tienen una idea excesiva de su grandeza. 2) Desarrolla delirantes fantasías de éxito y de poder. 3) Se considera único y especial. 4) Tiene una intensa necesidad de ser admirado. 5) Considera que se le debe todo. 6) Explota y aniquila psicológicamente a todos aquellos con los que se relaciona. 7) Carece de empatía, es insensible y no tienen afectos.

b- El acosador instrumental.

En algunos supuestos de mobbing, lo que encontramos son ilicitudes empresariales para deshacerse de algún trabajador, vulnerando sus derechos legítimos reconocidos en las leyes laborales. Para ello, se encomienda a algún directivo el acoso moral del trabajador del que se quiere prescindir. Que tiene por objeto y fin la expulsión del “lastre”, al menor coste posible. Suele tener las siguientes motivaciones:

- 1) Justificar un despido para el que no hay argumentos sólidos.
- 2) Desplazar a la víctima para poner en su lugar a otro trabajador que la sustituirá.

- 3) Forzarla a un abandono ilícito mediante chantaje o amenaza de su puesto de trabajo.
- 4) Obligarla mediante todo un asedio a solicitar el traslado o a aceptar una jubilación anticipada.
- 5) Ahorrarse el coste de la indemnización de un despido improcedente que no se puede o se quiere desembolsar.

c- El grupo hostil.

El individuo de quien parte el propósito de acosar psicológicamente a otro, aglutine un entorno formado por otros trabajadores o ejecutivos de la empresa, que con mayor o menor implicación personal contribuyen al acoso moral de la víctima. Unos colaboran directamente y otros son “convidados de piedra”, “testigos mudos”, que permanecen impasibles ante los atropellos que presencian constantemente. Las maniobras iniciales del acosador se centran en aislar a la víctima y en crear una corriente de opinión contraria a ella, pues para que resulte eficaz el acoso, se debe excluir e incomunicar al acosado de los otros trabajadores y de la jerarquía empresarial. Este grupo incluye: a) Los que tienen miedo y secundan pasivamente el acoso moral. b) Los colaboracionistas, que participan activamente en las prácticas perversas. c) La mayoría, que sufren el “síndrome del borrego”, o el llamado “efecto rebaño” que los impulsa a seguir las tendencias del grupo, por más inhumanas e inmorales que sean, a fin de no quedar excluidos del grupo-rebaño.

Para M. Parés Soliva (Artículo, Visión de los afectados: la intervención con afectados por A.M.T., en II reunión anual de la sociedad española de medicina pericial), se pueden distinguir las siguientes personas que intervienen en el fenómeno del mobbing:

El Instigador o acosador principal.

Se trata de la persona que inicia el acoso, la que planifica la destrucción de la víctima y actúa como un líder abusivo y también es el que en principio obtendrá algún beneficio con el aniquilamiento de la víctima. Este personaje corresponde al síndrome MIA el del mediocre inoperante.

Los Aliados o Grupo Acosador

Este instigador se rodea de aliados para que actúen a su vez como acosadores y le ayuden a destruir a la víctima, muy a menudo son los que dan la cara, mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido. Se les denomina gang de acoso o grupo acosador. Todos los miembros del gang tienen una motivación individual, de cualquier clase.

Colaboradores Tácitos

En un círculo algo más alejado, de la víctima, se sitúa un grupo de colaboradores del gang, que no son tan violentamente activos pero que ayudan al acoso mediante la

difusión de rumores y la negación de ayuda al acosado. Son los denominados colaboradores tácitos del mobbing, porque con sus actuaciones potencian el aislamiento de la víctima y su descrédito, actúan como facilitadores y encubridores del acoso. El grupo de los colaboradores se va ampliando a medida que progresa el acoso en el tiempo, a veces, sobre todo en los acosos de larga duración, todas ellas colaboran en el proceso de estigmatización. Estas personas sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima, incluso se da algún caso de haber recibido algún beneficio de la víctima en épocas anteriores, contribuyen a la destrucción de la misma por imitación, por seguir “la corriente”, emulando al gang de acoso, a veces por miedo o presión. Este amplio grupo de colaboradores lo pueden formar otros trabajadores, clientes, jefes de otros departamentos así como gestores y propietarios de la empresa.

Cómplices o Testigos Mudos

Se les denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre. Son personas conscientes de la situación de abuso, del trato injusto hacia la víctima, pero no hacen nada y miran a otro lado, es decir callan y consienten. La actitud consentidora de estas personas hace mucho daño a la víctima, dado que con su actitud aumenta su vulnerabilidad y victimización.

Amigos Incondicionales o Testigos no Mudos

A veces, existe alguna persona que actúa como testigo no mudo, denuncia que se está frente a una situación de acoso moral en el trabajo. Suelen acabar convirtiéndose en nuevas víctimas.

Para Prüfer Leske I.⁴⁵, alrededor del acosado se suelen situar las siguientes personas:

- 1- Los acosadores mismos con clara intención negativa sobre el acosado.
- 2- Los compañeros de trabajo que:
 1. pueden formar parte del grupo de los acosadores por estar en relación de dependencia con el acosador o los acosadores y tener la intención de beneficiarse del abandono del lugar de trabajo del acosado.
 2. pueden estar en la duda de cuál es su mejor postura hacia el acosado
 3. pueden manifestar una tendencia indiferente y neutral
 4. pueden demostrar una aparente amistad o intención de mediación, que suele convertirse en enemistad en cuanto que caiga el acosado en verdadera desgracia, o mantenerse como amigo apoyándolo abierta- o clandestinamente convirtiéndose ellos mismos en objeto del acosador.
- 3- Personas a las que presta servicio el acosado: Clientes, alumnos, público.
 1. pueden sufrir las consecuencias del acoso debido a un servicio distinto al de tiempos anteriores.

⁴⁵ Prüfer Leske Irene. “Análisis pragmático de la comunicación y del discurso del acoso psicológico en el trabajo”. <http://www.irene-prufer.com/Mobbing.pdf>. 26/11/2013.

2. pueden estar involucrados en el conflicto de manera positiva o negativa para el acosado.
3. pueden estar ajenos al conflicto.
- 4- Cargos de la empresa: Intentan mantenerse al margen del conflicto, apoyando de esta manera al poder y al acosador.
- 5- Familiares que sufren en parte las consecuencias del acoso y que quieren terminar con el problema cuanto antes e influir en el acosado llevándole a determinadas decisiones.

Field realizó, en su libro *Bully in Sight*⁴⁶, una descripción más minuciosa de los rasgos que delatan a un acosador, al que considera un intimidador en serie, y que serían los siguientes:

- Personalidad Jekyll y Hyde: el acosador se muestra violento, desagradable y vengativo, habitualmente en privado, con la víctima, pero encantador con el resto de los compañeros.
- Mentiroso: miente compulsivamente para poder convencer a la gente con continuos engaños.
- Encantador: ante sus superiores o iguales, a los que muestra su lado más amable, para resultar convincente, y compensar así su falta de empatía con la gente.
- Falsa apariencia de seguridad: aunque esto suele ser solamente una fachada, para así poder ocultar su verdadera inseguridad.
- Actitudes inapropiadas: relacionadas con prejuicios sobre cuestiones de género, de raza, o de las ideas políticas del resto de los compañeros del trabajo.
- Controlador: se muestra obsesionado con el control y con la supervisión de todas las cuestiones; de esta manera puede manipular todo a su antojo.
- Crítico: en pocas ocasiones alaba el trabajo de los demás. Habitualmente critica todo aquello por lo que se le solicita algún juicio u opinión, y éstas suelen ser poco o nada constructivas.
- Irritable: ante cualquier contrariedad ocurrida en el trabajo o solicitud para que comparta actividad con alguno de sus compañeros, es habitual que reaccione de forma airada e irritada, incluso con sus superiores.
- Buen actor: el acosador no observa diferencia entre el papel que representa, que es aquella manera con la que desea que se le reconozca, y la persona que realmente es.
- Líder convencido: ya que no le cabe duda de su capacidad de liderazgo, a pesar de no ser capaz de distinguir la diferencia entre liderar, que requiere e implica madurez, confianza, integridad, decisión, asertividad, etc., e intimidar, que es lo que habitualmente practica y que se basa en la inmadurez, desconfianza, agresividad, impulsividad, falsedad, etc.

⁴⁶ Citado por González Rodríguez Víctor Manuel y otros.

- Incapaz de asumir culpas: reaccionando con irritabilidad y agresividad cuando se le piden explicaciones o justificaciones por acciones equivocadas o inadecuadas.

Síndrome del Mediocre Inoperante Activo (MIA)

Síndrome descrito por González de Rivera y Revuelta⁴⁷, parte este autor de la obra del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, este autor estableció una jerarquía motivacional en varios niveles, que explican el comportamiento humano:

- 1. Necesidades básicas: fisiológicas, alimentación, casa y supervivencia.
- 2. Necesidad de seguridad: sentirse seguro, a salvo y protegido, en todos los ámbitos en que interactúa el sujeto.
- 3. Necesidad de pertenencia: Asociación, participación y aceptación, grupos en los que se integra el sujeto y es aceptado.
- 4. Necesidad de prestigio:
 - o estima alta, concierne a la necesidad del respeto a uno mismo.
 - o estima baja, concierne al respeto de las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.
- 5. Necesidad de realización personal: autorrealización, motivación de crecimiento, necesidad de ser alcanzar el propio potencial, el puesto en el grupo que el sujeto considera que le corresponde.

Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua. Las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

Maslow estableció que el ser humano tiene una predisposición hacia el desarrollo y perfeccionamiento espiritual, una aspiración por la excelencia. Cuando esta presión por la excelencia supera las posibilidades de expresión, pueden aparecer distintos tipos de patología. En el polo opuesto, el defecto o inhibición de la presión por la excelencia también origina patología o trastornos de mediocridad. Según González de Rivera, la mediocridad inoperante activa (MIA), es la forma más maligna, con exacerbación de las

⁴⁷ José Luis Vicente González de Rivera y Revuelta (González de Rivera y Revuelta JL. El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa. Psiquis. Págs. 229-231)

tendencias repetitivas e imitativas, exagerada apropiación de los signos externos de creatividad y excelencia, ansia de notoriedad que puede llegar hasta la impostura, (pretender ser algo que no es) y, sobre todo, intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance. González de Rivera y Revuelta, distingue tres variedades:

El Tipo I, más sencillo y benigno, se solapa con el fenómeno psicológico y conductual de la conformidad, y resulta por lo general adaptado y adaptativo, ya que como señala González de Rivera, en muchas formas de sociedad, la conformidad asegura la felicidad. El mediocre simple o no complicado es un buen consumidor, se adapta a la cultura materialista que lo envuelve y dispone de una maleabilidad que le permitirá, con un poco de entrenamiento, llegar a mimetizar en su comportamiento las formas externas de procesos creativos de índole tanto artística como científica, de los demás.

El Tipo II, o trastorno por mediocridad inoperante, en el que aparecen elementos pasivo-agresivos. La persona afectada se caracteriza por una pseudooperatividad y una pseudocreatividad superficiales que llevan al estancamiento de todas las organizaciones y actuaciones en que esté trabajando. González de Rivera dice que la organización que lo padece presenta una creciente parálisis funcional acompañada por lo general de una hiperfunción burocrática con la que se pretende disimular la falta de operatividad. Son sujetos que participan activamente desde la pasividad o inactividad, dando lugar a la parálisis.

El Tipo III, también denominado Mediocridad Inoperante Activa o MIA. El sujeto afectado es un hiperactivo inoperante, deseoso de notoriedad e influencia y que a juicio de González de Rivera llega a adquirir tintes casi mesiánicos, es una especie de iluminado. El MIA es un problema de primer orden, ya que tiende a infiltrar organizaciones complejas, es particular si ya existen formas menores del síndrome, el mundo académico es particularmente vulnerable, El trastorno se encapsula en grupos o comités que no producen nada pero que se asignan funciones de seguimiento y control que permiten entorpecer o aniquilar el avance de individuos brillantes. Si dispone de poder, el mediocre inoperante activo generará grandes cantidades de trabajo innecesario que impondrá a los demás, agotando su tiempo y limitando cualquier actividad creativa. Su particular predisposición a la envidia, y su sufrimiento ante el bien y el progreso ajenos le lleva a acosar y atacar a las personas que identifica como peligrosas.

González de Rivera relaciona el MIA con el acoso laboral. Impulsado por el motor de la envidia, el mediocre inoperante fustiga y golpea a la víctima envidiada mediante diversas maniobras:

a) Someter a su víctima a acusaciones o insinuaciones malévolas, sin permitirle defenderse o expresarse.

b) Aislarle de sus compañeros, privarle de información, interrumpir o bloquear sus líneas de comunicación.

c) Desconsiderar e invalidar su trabajo, distorsionar o tergiversar sus actividades y comentarios, atribuirle motivaciones espurias o vergonzantes.

d) Desacreditar su rendimiento, dificultar el ejercicio de sus funciones, ocultar sus logros y éxitos, exagerar y difundir, fuera de contexto, todos sus fallos, tanto reales como aparentes.

e) Comprometer su salud, física y psíquica, mediante una constante presión estresante que favorece las alteraciones depresivas, psicosomáticas, y actos de huida que pueden llegar hasta la renuncia brusca al puesto laboral o al suicidio.

Powers, (Powers RE. Bureaucrat: A new disorder (letter). Am J Psychiatry) estableció la nueva entidad del “Burócrata”, un sujeto con combinación de rasgos pasivo-agresivos y psicopáticos, y que no se deben, a juicio de Powers, a ninguna lesión cerebral, presentando unos criterios diagnósticos, que se solapan en parte con el trastorno por mediocridad, así serían rasgos característicos:

a) Lleva trabajando durante al menos dos años en un puesto que no produce un servicio ni un beneficio claro.

b) A lo largo del último año ha presentado al menos cuatro de los siguientes síntomas:

Se queja con frecuencia de que cobra poco, pero rara vez busca un empleo mejor.

Se queja con frecuencia de trabajar demasiado, pero rara vez trabaja más de 38 horas semanales

Postpone todo tipo de actividades a la jubilación.

Asiste a dos o más reuniones semanales, con una duración de al menos 45 minutos cada una.

Produce o hace circular uno o más dossiers semanales sobre aspectos de control y calidad.

Cree que los demás son incapaces de reconocer la trascendencia de su responsabilidad profesional.

Cree que su trabajo es esencial para el orden público, los derechos del ciudadano o del consumidor o el funcionamiento correcto de la empresa o del gobierno, a pesar de que no existen evidencias que sustenten esta creencia.

Ante la confrontación profesional opta por el aplazamiento, la resistencia encubierta o el abandono.

Mantiene el control por medio de regulaciones, comités de estudio o amenazas de actuación.

Síndromes del “Manolo” y de la “Maripili”

Carme García, profesora de comunicación de la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) de la Universitat Pompeu Fabra en Catalunya, el 40 % de los pacientes de los centros de atención primaria acuden por motivos emocionales, el 30%

de la población padece mobbing y, sólo en 2003, los centros de salud mental atendieron a 31.300 menores, (10 julio 2005, La Vanguardia) Distingue:

Los “Manolos” son hombres carismáticos, faltan al respeto, prepotentes y autoritarios, tienen poco trato humano y no saben implicarse. Tienen miedo al fracaso pero no lo reconocen, piensa que una persona atemorizada es más fácil de manejar. Se le aplica a los directivos y mando medios, agresivos, acosadores laborales, que existen en diferentes compañías, las características de este síndrome son:

- Prepotencia
- Sofoca la creatividad de sus empleados
- No sabe escuchar
- Le faltan los principios básicos de la cortesía
- Daños irreparables a la empresa.
- Pérdidas económicas a la empresa.

Las “Maripilis” son aquellas mujeres que buscan agradar a todo el mundo, lo que les lleva a convertirse en grandes sumisas. Padecen un gran sentimiento de culpabilidad y rechazan el poder, la ambición y el éxito. Se siente culpable, se queja y tiene miedo a no ser querida. Nunca estará satisfecha consigo misma. De tal modo que no organizan adecuadamente el sistema de trabajo, ni saben resolver los conflictos, ante el temor de desagradar a alguien. Dando lugar a las “bases”, para que se pueda producir el mobbing.

El entorno laboral como factor de riesgo para el acoso laboral

No hay organización a salvo del mobbing⁴⁸. El contexto organizacional propicia, permite, facilita y hasta potencia la incidencia del acoso, las características organizacionales son los mayores predictores de mobbing, sobreponiéndose incluso a los rasgos de personalidad que podrían presentar algunas de las víctimas de maltrato psicológico. Existen al menos tres perspectivas teóricas distintas para explicar las relaciones encontradas entre los factores del entorno laboral y el hostigamiento psicológico, todas ellas relacionadas con el estrés:

1) La hipótesis de la frustración-agresión, postula que los ambientes de trabajo altamente estresantes pueden inducir a las personas a comportamientos agresivos porque producen efectos negativos en los trabajadores.

⁴⁸ Cardoso dos Santos Meiremar. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.

2) Perspectiva del interaccionismo social, las situaciones estresantes pueden inducir indirectamente a la agresión a través de sus efectos sobre los comportamientos y reacciones de las víctimas. En este sentido, Zapf y Einarsen (2003) advirtieron que los comportamientos ansiosos, depresivos y obsesivos de los trabajadores estresados pueden ocasionar un entorno laboral desagradable, conduciendo así a una reacción negativa del grupo de trabajo que puede culminar en intensos conflictos interpersonales y, consecuentemente, ocasionar situaciones de hostilidad sostenida.

3) Las personas estresadas pueden incumplir las expectativas en el ambiente laboral, trabajar de forma menos competitiva y eficiente molestando a otros compañeros, pudiendo provocar respuestas agresivas por parte de éstos.

Las formas de negar el problema por parte de los que dirigen la empresa adoptan cuatro tipos de racionalización enormemente perversas con las que se pretende ocultar el problema⁴⁹.

- 1- La primera racionalización consiste en argumentar que realizar críticas ácidas, chanzas, o bromas a costa de otro trabajador forma parte de la “naturalidad” del trabajo en una empresa y que el humor y los sarcasmos a costa de otros forman parte de la naturaleza humana.

A esto es necesario objetar que las chanzas o bromas en el trabajo que no se dirigen a ultrajar, u ofender al otro, son radicalmente distintas y nada tienen que ver con el persistente y continuado degradamiento psicológico y moral del otro por parte de quien se encuentra en una posición de poder. Aquí es donde se trasciende la frontera del humor y comienza el acoso de una víctima.

- 2- La segunda racionalización con que las organizaciones evaden el afrontar el problema es invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, puntos de vista, opiniones y pareceres sobre los mismos temas. “El conflicto es connatural (se sentencia sin más) a la especie humana, desde el momento en que cada uno es individuo y persigue finalidades diferentes”.

La primera falla procede de la abrumadora literatura científica que certifica la irreparable pérdida económica que supone casi siempre el conflicto para las organizaciones. La segunda objeción es que resulta dudosamente ético que sea alcanzable ningún bien a través o mediante la destrucción del otro.

- 3- La tercera racionalización utilizada por las organizaciones para negar el psicoterror es el viejo argumento de que “la letra con sangre entra”. Según esta vieja filosofía de la moral del trabajo, el “dar una de cal y otra de arena”, o sacudir de vez en cuando unos cuantos "latigazos" despertaría a los indolentes, movilizaría a los perezosos, advertiría a los malintencionados, y

⁴⁹ Piñuel y Zabala Iñaki.” Mobbing , la lenta y silenciosa alternativa al despido”. Revista AEDIPE, Junio de 2001, N°14.

motivaría a los pasivos, "tonificando" saludablemente a toda la fuerza laboral y renovando el vigor y la savia de toda la organización. Ello tendría además beneficiosos efectos ejemplificadores sobre los recursos humanos.

Lo que verdaderamente subyace tras estas actitudes suele ser personas frustradas, incompetentes, a la defensiva, o simplemente enfermas psicológicamente, a veces víctimas ellas mismas de las agresiones o malos tratos en su infancia, que no tienen idea mejor de cómo realizar de otro modo su trabajo. Sencillamente no han aprendido a obrar de otro modo.

- 4- La cuarta racionalización, de ignorar o negar el acoso por parte de la organización, es apelar a la esfera de la intimidad y maduración personal de los involucrados para de este modo no tener que intervenir, "lavándose las manos" la empresa de su obligación de intervención para garantizar un entorno laboral saludable y no nocivo o peligroso para la salud de las personas.

La organización mantiene una posición de garante, en la medida en que la posición de dominio del acosador suele estar apoyada y refrendada por la línea jerárquica de mando, o cuando menos consentida tácitamente. El acoso en el trabajo debe ser prevenido y tratado por la organización como una amenaza real para la salud física y mental de los empleados.

Se suele poner el acento en la intervención individual, cuando la literatura manifiesta que las causas del mobbing residen principalmente en el entorno de trabajo, sin embargo no se está descartando la posible influencia de los factores de personalidad.

De hecho, los resultados de varias investigaciones sugieren que es bastante improbable que el mobbing pueda ser explicado exclusivamente en términos de condiciones de trabajo y se ha señalado que algunas víctimas de mobbing son más sensibles al mismo o reaccionan de un modo más dramático que otras ante las situaciones de hostigamiento. La hipótesis de la personalidad propone que algunas personas tienen mayores riesgos de convertirse en víctimas de mobbing, como por ejemplo los empleados sumisos o los trabajadores provocadores⁵⁰. Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar la aparición de conflictos y, lo que es más importante, a evitar su estigmatización.

Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo, que debe ser complementada con la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales.

Distinción entre mobbing, conflicto interpersonal y abuso de poder⁵¹

⁵⁰ Carretero Domínguez Noelia. Tesis Doctoral "Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)". Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.

⁵¹ Mansilla Izquierdo Fernando. "Como diferenciar el mobbing, el conflicto interpersonal y el abuso de poder". Prevention World. <http://www.prevention-world.com/es/informacion-tecnica/articulos/como-diferenciar>. 4/12/2013.

El mobbing se define, como las conductas de hostigamiento y persecución intensa o extrema violencia, que se prolongan en el tiempo y que tienen la finalidad de dañar psíquica o moralmente al trabajador.

El conflicto interpersonal en el trabajo puede tener como protagonistas a un jefe y un trabajador o a compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por la falta de confianza y cooperación entre grupos grandes de empleados y la gerencia. Es decir, hace referencia a situaciones en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí.

El abuso de poder consiste en un patrón de conducta dominante, imperativo, arbitrario, injusto y abusivo, por parte del superior; que podemos identificar como coacción autoritaria en el sentido de que el superior hace uso de un poder otorgado por la posesión de un cargo o función, pero de tal forma que este uso no está dirigido a cumplir las funciones atribuidas a ese cargo, sino a satisfacer intereses personales del individuo que lo ejerce. Aunque daña al trabajador, el superior lo realiza con el fin de investirse de una autoridad de la que carece en aspectos como: fuerza moral, capacidad, inteligencia, conocimientos técnicos, formación, en definitiva en currículum.

La diferencia entre conflicto interpersonal en el trabajo, el mobbing y el abuso de poder está tanto en las conductas que se realizan como en los objetivos.

En el conflicto interpersonal en el trabajo los roles y tareas están claramente definidas, las relaciones están basadas en la colaboración mutua, los objetivos son comunes y compartidos, las relaciones interpersonales son explícitas, las confrontaciones son ocasionales, las estrategias son abiertas y el estilo de comunicación es sincero. Sin embargo en situación de mobbing se da la ambigüedad de rol, las relaciones son de competencia y boicot, los objetivos se desconocen o no son compartidos y el estilo de comunicación es evasivo, y en el abuso de poder se da la ambigüedad de rol, las relaciones son de lucha y fuga, los objetivos no son comunes, pero se fuerzan para que por lo menos lo parezcan y el estilo de comunicación es imperativo.

Si en el conflicto interpersonal en el trabajo las discrepancias son explícitas, en el abuso de poder son semiexplícitas, lo que suele dar lugar a sobreentendidos y malentendidos, y en el mobbing no existe un conflicto explícito, sino que todo se desarrolla bajo la apariencia de normalidad sin que nadie perciba lo que ocurre, salvo la víctima y el acosador.

El conflicto interpersonal en el trabajo suele ocurrir por causas directamente relacionadas con el trabajo, pero tanto el mobbing como el abuso de poder presentan la peculiaridad de que no ocurren exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tienen su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los distintos trabajadores de cualquier empresa.

Variables predictoras del acoso

Blasco Mayor A.⁵², señala que las distintas formas de flexibilización de los procesos productivos y de la organización del trabajo han tenido unas consecuencias inmediatas en las relaciones laborales, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Ha aumentado el segmento de los trabajadores sujetos a la sucesión de periodos de empleo con otros y de inactividad laboral.
- Se ha destruido parte de la experiencia profesional en los oficios en los que la temporalidad es endémica, pues apenas hay tiempo para capacitar a los trabajadores en el conocimiento y dominio de una tarea o función.
- Las jornadas de trabajo experimentan un alargamiento.
- Surge en determinados colectivos de operarios una rivalidad despiadada por conseguir o mantener un puesto de trabajo medianamente interesante.
- Aumenta el número de operarios poco cualificados con la conmoción de sentirse desplazados, o de pertenecer a una clase social menesterosa, integrada por trabajadores eventuales que realizan actividades marginales, o que, queriendo trabajar permanecen desocupados durante largos periodos de tiempo.

4.3-Víctima

En ocasiones, el ser víctima de mobbing es una casualidad, la mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, toda una serie de reacciones, a veces inconscientes, en el acosador. Cualquier persona que reúna las características que detesta el acosador, o que estructuralmente obstaculice sus objetivos o preferencias personales, puede ser objeto del acoso. En realidad, no existen evidencias para afirmar que existan trabajadores que, por sus características personales, puedan ser etiquetados apriorísticamente como víctimas propiciatorias. No obstante, no hay que olvidar, que las consecuencias que se derivan de estas conductas agresivas, sí que puede variar en función de unas determinadas características personales, que tiene la víctima.

Sin embargo, hay algún sector doctrinal (Piñuel y Zabala) que establece ciertos rasgos característicos en el sujeto pasivo, así, el acosado suele ser válido, ético y honesto, con un sentido excesivo de la responsabilidad, confiado, piensa que todo el mundo es bueno. Frente a un psicópata organizacional, un paranoico o un narcisista, la

⁵² Blasco Mayor Antonio. “Las nuevas formas de organización del trabajo derivadas de la descentralización productiva. Incidencia en la seguridad y salud de los trabajadores”. Prevención, Trabajo y Salud nº 18.

víctima por sí sola “no tiene nada que hacer”. Al contrario que la víctima de una agresión física directa quien sufre la violencia psicológica no logra identificar con claridad un culpable, se encuentra solo con su sufrimiento, mientras a su alrededor se ha creado el vacío. Los familiares y la pareja no logran comprender su malestar psicológico y lo minimizan, alimentando cada vez más el sentimiento de soledad e impotencia. Un círculo vicioso que puede llevar a comportamientos patológicos como la depresión, el abuso de alcohol o la agresividad tanto en el ámbito familiar como el social⁵³.

Para que exista mobbing es necesario que concurra un silencio cómplice de compañeros de trabajo, ensañamiento e incluso autoinculpción de la víctima, que al ignorar por qué es atacada, asume inicialmente como pertinentes las agresiones de que es objeto. El acosador está convencido de que tiene razón, aunque la razón sea sólo un sentimiento profundo de envidia o de rechazo a un recién llegado. Cualquier excusa vale para que se desate el acoso psicológico. Los acosados tienen en común su dificultad para ser manipulados, dado que se niegan al sometimiento.

El perfil de la víctima, suele ser el de alguien que destaca por estar entre los mejores tanto humana como profesionalmente, aunque los acosadores manipulan la realidad para que el resto de compañeros los vean como malvados, torpes e incluso desequilibrados mentales⁵⁴. Al principio la víctima no entiende qué le está sucediendo y se lo explica como una acumulación desgraciada de innumerables contratiempos, cuando se da cuenta, ya es tarde, El acosado desarrolla estrés crónico, ansiedad y angustia, que merman notablemente sus capacidades laborales, obligándolo a períodos de inactividad o baja laboral. Las perturbaciones psíquicas, a su vez, son causa de diversas enfermedades somáticas crónicas que quebrantan su salud y también le obligan a cursar frecuentes bajas.

En las organizaciones son susceptibles de ser acosadas las personas⁵⁵:

- atípicas.
 - por exceso: muy competentes o con mucha personalidad, populares, con carisma.
 - por defecto: poco eficaces profesionalmente, apocadas, inseguras.
- con alto sentido de la responsabilidad, ética, honradez,

⁵³ Sánchez Cabaco Antonio. Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. <http://www.funcionadministrativa.com/infor/Mobbing%203.pdf>. 27/11/2013.

⁵⁴ Piñuel y Zabala Iñaki. “Acosador y víctima”. www.acosolaboral.org.uy. 22,33 horas. 15/11/2013.

⁵⁵ Suay Celia. “El acoso moral. Algunas consideraciones criminológicas y penales”. Incluido en el libro colectivo coordinado por Hernán Hormazábal (Universidad de Gerona), en recuerdo del Profesor Juan Bustos Ramírez. Editorial Trotta, abril de 2010.

- idealistas, con sentido cooperativo y del trabajo en equipo, empatía, generosidad.
- más jóvenes o más mayores que la media, o en situaciones protegidas normativamente (mujeres gestantes, minusválidos, sindicalistas).
- que atraviesan temporalmente dificultades y se sienten debilitadas.
- autónomas, independientes, que no se preocupan de establecer una red de alianzas o relaciones

Field (1996), realiza un estudio del perfil de la víctima, donde recoge las características previas al acoso, y las tendencias que tiene una vez que ha sido sujeto pasivo del acoso⁵⁶.

Gonzalez de Rivera⁵⁷, clasifica a los sujetos susceptibles de sufrir mobbing en tres categorías:

- a) los que denomina envidiables, que son personas brillantes y atractivas, pero consideradas como peligrosas o competitivas por los líderes implícitos del grupo, que se sienten cuestionados por ellos;
- b) las personas vulnerables son aquellas que por tener alguna peculiaridad o defecto, o por ser personas habitualmente necesitadas de afecto y aprobación, parecen inofensivos e indefensos, siendo por tanto más fáciles de agredir;
- c) las personas amenazantes, trabajadores activos y eficaces, que ponen en evidencia lo establecido y predispuesto, permitiéndose el planteamiento de reformas o modificaciones, lo que asusta a los acosadores.

Buendía⁵⁸ señala como rasgos que pueden ilustrarnos el perfil psicológico del acosado los siguientes:

- a- La autenticidad. La víctima suele ser una persona comprometida con sus propias dinámicas de desarrollo interno, que persigue ante todo la autorrealización y el autoconocimiento.

⁵⁶ Citado por Carretero Domínguez Noelia. Tesis Doctoral “Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.

⁵⁷ Gonzalez de Rivera, citado por Vidal Casero María del Carmen. “El mobbing en el trabajo. Su problemática”. www.bioeticacs.org/iceb/.../El_mobbing_en_el_trabajo. 15/11/2013.

⁵⁸ Citado por González Rodríguez Víctor Manuel y otros. “El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo”. International Marketing & Communications, S.A. 2004.

b- La inocencia. La víctima es incapaz de dañar y de descubrir las intenciones ocultas de los demás. Prefiere puestos que le permitan aplicar su capacidad empática.

c- La dependencia afectiva. El acosado suele tener la necesidad de ser querido y aceptado, por lo que suele proteger y conservar sus lazos interpersonales, incluso ante la evidencia de que puedan conllevar componentes negativos.

Las evaluaciones cognitivas realizadas por las víctimas en el escalonamiento del maltrato psicológico, son primaria, secundaria y reevaluación⁵⁹:

- a) La evaluación cognitiva primaria, consiste en la valoración de una situación como irrelevante, benigno-positiva, o estresante. Cuando la situación es evaluada como estresante, ésta puede derivar a interpretaciones distintas: de daño/pérdida, de amenaza y de desafío. El daño/pérdida alude a prejuicios que el individuo ha sufrido, mientras que la amenaza hace referencia a la anticipación de dichos prejuicios. En cuanto al desafío, éste se refiere a aquellos acontecimientos que significan la posibilidad de aprender o de ganar algo con la experiencia vivida. En las situaciones de hostigamiento psicológico, en una evaluación primaria, las víctimas a menudo no son conscientes del riesgo al que están expuestas y tienden a subestimar la hostilidad recibida atribuyéndola a un conflicto aislado o a una mayor susceptibilidad por su parte, aunque tal situación les genere daño y conlleve sentimientos negativos. Las víctimas son renuentes a admitir que están siendo acosadas, debido al estigma que las envuelve. Sin embargo, cuando la hostilidad asume una cadencia casi cotidiana, la percepción de daño se hace más tangible derivando en la búsqueda de una alternativa para paliar los efectos del fenómeno, denominada “evaluación secundaria”.
- b) La evaluación secundaria es el ejercicio intelectual encaminado al reconocimiento de los recursos que pueden aplicarse a una situación determinada y cómo deben aplicarse. En este sentido, se trata de un proceso que evalúa si las opciones de afrontamiento que se tienen cumplirán con lo que se espera de ellas. Este tipo de evaluación incluye también valorar las consecuencias de utilizar una u otra estrategia (o un grupo de ellas). La mayoría de las personas perciben que las estrategias utilizadas son neutralizadas por el agresor, por los compañeros o por la propia organización, lo que lleva a la persona afectada a reevaluar su situación.
- c) La reevaluación se refiere a los cambios efectuados en evaluaciones previas a partir de nuevos planteamientos realizados por el propio individuo o informaciones recibidas del entorno. No obstante, las reevaluaciones pueden ser

⁵⁹ Cardoso dos Santos Meiremar. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.

el resultado de esfuerzos cognitivos de afrontamiento, denominadas, en este caso, reevaluaciones defensivas.

Un trabajador que ha padecido psicoterror o acoso psicológico en su trabajo durante un tiempo presenta una serie de síntomas parecidos a los del denominado "síndrome de estrés postraumático" (SEPT), característico de las víctimas de asaltos, catástrofes naturales (terremotos, inundaciones), accidentes aéreos, bombardeos, violaciones, etc. Lo que se añade a la definición típica del SEPT es el hecho de que, así como las víctimas de todas esas situaciones experimentan un único suceso traumático aislado que no se vuelve a dar más, las víctimas del psicoterror laboral suelen vivenciar repetidos ataques, amenazas, ridiculizaciones y denostaciones, con la sensación de "estar siempre a tiro" del acosador y de no tener vía de escape, salvo marcharse del trabajo.

La víctima del acoso psicológico en el trabajo cumple con una serie de criterios diagnósticos, como son⁶⁰:

- 1- La situación de estrés crónico es efecto de una amenaza continuada consistente en: pérdida del trabajo, ruina de la carrera profesional, pérdida de la propia salud, pérdida del sustento físico, pérdida de la relación matrimonial y pérdida de la propia familia. Uno de los síntomas clave que produce el estrés mantenido del acosado es la depresión reactiva. Se trata de una depresión cuyo desencadenamiento tiene su origen en un acontecimiento externo. La depresión amenaza el equilibrio psicológico y puede llevar a pensamientos suicidas, intentos de suicidio o incluso al suicidio consumado. La víctima del acoso o psicoterror laboral no suele ser consciente de él. Si en algún momento toma conciencia del mismo, no es capaz de admitir que su acosador es un sociópata, sin ética ni conciencia moral.
- 2- Paralización física y psicológica ante la mera idea de tener que hacer frente a los acosos del agresor. La víctima del acoso experimenta de manera regular la invasión de visualizaciones y recuerdos de las violencias padecidas por el acosador. Se producen en forma de conversaciones, reuniones, llamadas, que se rememoran de manera vívida y en las que la víctima suele alterar el final de la historia en su favor.
- 3- Entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) u otros órganos (labios). Se trata de la somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima especialmente sentir alegría. La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado. Llega a no querer hablar del tema con sus familiares ni incluso con su psicoterapeuta. Dificultad o imposibilidad de emprender un trabajo en el

⁶⁰ Viana Tejedor A.T. y Gil Ruiz M.V. "Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo". SEMERGEN - Medicina de familia. Vol. 29. Núm. 09. Octubre 2003.

campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso. Cualquier estímulo presente en el tiempo o en los lugares del acoso puede servir para ser generalizado en la mente del paciente y desencadenar una reacción de evitación o ansiedad. Deterioro de la memoria e incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad para la víctima. Resulta afectada en especial la memoria a corto plazo. Focalización de la víctima en el acoso o psicoterror laboral padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsamiento de todas las demás esferas vitales de su persona. El acoso pasa a ser el tema en torno al cual gira toda su vida.

- 4- La recuperación de la experiencia de acoso y de sus secuelas por el estrés mantenido en el tiempo suele requerir entre dos y cinco años. Sin embargo, algunas víctimas no se recuperan jamás, por no encontrar apoyos suficientes o, sencillamente, por no resistir psicológicamente o físicamente las consecuencias.
- 5- Para muchas víctimas, la vida social se termina, y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar al trabajo. La abrumadora necesidad humana de ganarse la vida, combinada con la incapacidad psicológica y física de trabajar, hacen aún más profundo el trauma de la víctima.

Las modalidades⁶¹ para distorsionar los hechos utilizados por los acosadores son muy variadas, tales como la comunicación pervertida y deformada, que ayuda en el proceso de introyección de la culpabilidad de la víctima. El acosador se suele apoyar en cuatro comportamientos para generar la culpabilidad de la víctima.

- Selección. Escoge de manera sesgada un acontecimiento o situación, o un aparte específica de éste, aislándola del resto. Se inventa todo lo demás manipulando la realidad.

- Dramatización. Amplifica perversamente la repercusión del hecho aislado, inventado supuestos perjuicios y supuestas víctimas del hecho, inflando las consecuencias adversas o negativas o, simplemente inventándolas, situándose como la primera víctima de ellas.

- Generalización. Utiliza el hecho aislado, señalándolo como muestra significativa del general y habitual mal comportamiento profesional del acosado. Se trata de un indicador del mal desempeño habitual de la víctima.

- Atribución. Atribuye a la víctima una intencionalidad perversa, o la presunción de mala fe, o actuar mal adrede, buscando perjudicar a la institución, su imagen, sus clientes, etc.

A fuerza de repetir la acusación y manipular la información, el acosador consigue que la víctima acepte sus acusaciones e introyecte la culpabilidad.

⁶¹ Piñuel y Zabala Iñaki. "Mobbing. Manual de autoayuda". Santillana Ediciones Generales S.L. 2003. Págs. 175-178.

La crisis nerviosa o breakdown.

Uno de los efectos más curiosos del mobbing, es la culpabilización de la víctima, para el acosador, los testigos mudos y la organización, el sujeto pasivo es el responsable de la situación. Cuando la presión sobre la víctima del psicoterror se prolonga en el tiempo y/o alcanza unos niveles elevados, puede producirse una ruptura psicológica de la persona, que en ocasiones reviste una apariencia aparatosa, mediante la cual todo el organismo y la psique de la víctima parecen decir: "no puedo más". La hospitalización psiquiátrica o la remisión al especialista (psicólogo o psiquiatra) incrementan la segregación y la estigmatización de la víctima en su propio entorno laboral, donde ya nunca volverá a ser la misma. En la empresa, estas crisis nerviosas son vistas como síntomas de una enfermedad mental de la víctima, en lugar de como síntomas de la "enfermedad" de la organización o del acosador mismo (el caso más frecuente). El propio acosador suele fomentar este tipo de percepciones, desplegando toda su capacidad manipuladora y desvinculándose así de su responsabilidad en el origen de la víctima. La hospitalización psiquiátrica o la remisión al especialista (psicólogo o psiquiatra) incrementan la segregación y la estigmatización de la víctima en su propio entorno laboral, donde ya nunca volverá a ser la misma. En muchas ocasiones, se tacha de psicosis, neurosis, reacción psicótica breve, etc., a lo que no es sino la reacción normalmente esperable de un organismo sometido al estrés de un acoso continuado por parte de un acosador perverso. Con ello se carga a la víctima con otra secuela: la de ser ella misma la causa de sus problemas

El Tratamiento de la víctima

Philippe Davezies⁶² en su informe "Evolución de las organizaciones del trabajo y daños a la salud" estableció una tipología en la que los daños a la salud pueden analizarse según tres grupos:

- 1- Daños directos a la integridad física, que generalmente se deben a agentes materiales (máquinas, sustancias) o factores físicos.
- 2- Los fenómenos de sobreesfuerzos debido al uso inapropiado o excesivo por parte de hombres y mujeres. En este caso se trata de la propia actividad laboral y su intensidad o repetitividad.
- 3- Atentados contra la dignidad. En este caso podemos hablar de "una multiplicación de las formas de violencia psicológica" (humillaciones, novatadas, acoso moral).

⁶² Philippe Davezies. "Nouvelles organisations du travail", Travailler n° 3, 1999.

El mobbing no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden ser muy distintas. El tratamiento de la víctima suele iniciarlo el médico de cabecera, pero acaba en especialistas al necesitar, con frecuencia tratamiento psiquiátrico y apoyo psicoterapéutico. La mejor recomendación para estas situaciones es un afrontamiento eficaz a través de técnicas cognitivas. No es posible modificar la situación; en este caso, es preciso instruir a la víctima para que minimice al máximo su sufrimiento y el daño personal.

El afrontamiento⁶³ se define como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo. Se señalan las siguientes estrategias generales para afrontar el estrés:

1) el afrontamiento directo: acción aplicada directamente a la fuente de estrés para intentar dominar la transacción estresante con el ambiente.

2) el afrontamiento indirecto o acción paliativa: estrategia aplicada a las propias emociones, en la que la persona intenta reducir el trastorno cuando es incapaz de controlar el entorno o cuando la acción es demasiado costosa.

3) el afrontamiento activo: implica una confrontación o intento de cambiar la fuente de estrés o a sí mismo.

4) el afrontamiento inactivo: sería la evitación o negación de la fuente de estrés por medios cognitivos o físicos.

La combinación de dichas estrategias de afrontamiento generarían cuatro estrategias más:

1) el afrontamiento activo/directo que supondría cambiar la fuente de estrés o confrontación con la persona que causa el estrés.

2) el afrontamiento directo/inactivo cuyo propósito sería el de ignorar la fuente de estrés o abandonar la situación estresante.

3) el afrontamiento indirecto/activo que sería la búsqueda de ayuda o apoyo de otras personas.

4) el afrontamiento indirecto/inactivo que sería lo mismo que hundirse, buscando refugio en las drogas, alcohol.

Zapf y Gross (2001), en un estudio realizado con de víctimas de mobbing, concluyeron que las estrategias de afrontamiento activas resultarían útiles en situaciones de alto control y no en situaciones de bajo control, donde el desequilibrio de poder es inversamente proporcional a la progresión de los ataques. De hecho, estos autores observaron que las víctimas de hostigamiento psicológico primero intentaban, de una

⁶³ Cardoso dos Santos Meiremar. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.

manera activa y constructiva, solucionar el problema, sin embargo, al ver que sus esfuerzos no conducían a nada, la mayoría de los afectados acababan por desistir de luchar eligiendo como la mejor solución la evitación del problema. El estudio en cuestión también puso de manifiesto que la mayor parte de las víctimas aconsejaban a las personas que sufrían una situación similar, abandonar la institución

Los mecanismos que suelen desencadenarse más frecuentemente entre las víctimas del mobbing son los siguientes: la negación del acoso, la agresión contra el acosador o contra sus cómplices o cooperadores necesarios, la introyección de las acusaciones del hostigador, la identificación y la sumisión al acosador, la ilusión o esperanza inconsciente y la somatización. Lo que tienen en común todos ellos es que suponen intentos fallidos o ineficaces de restablecer el equilibrio psíquico por parte de la víctima. El efecto que operan en las personas es obtener un precario o falso equilibrio, en el que las partes importantes de la realidad quedan mal recibidas, veladas, escondidas o reprimidas de manera inconsciente.

La mejor manera de comenzar la labor de desactivación emocional y dejar así de reaccionar, pasa por tomar conciencia o darse cuenta de las modalidades de las reacciones habituales al acoso. El simple darse cuenta de cuándo y cómo sucede la reacción al acosador, obra enormes efectos, y es la forma primordial que tiene el círculo vicioso en el que permanece anclado.

Fases en el Tratamiento y superación del acoso psicológico en el trabajo⁶⁴.

Fase I: identificación del problema como mobbing o acoso laboral

En esta fase se trabaja en informar al paciente y formar en el problema que padece, aportando la perspectiva correcta de lo que le está sucediendo. Se diagnostican y tratan los síntomas típicos de estrés pos-traumático. La víctima supera el mecanismo de negación, logrando así identificar y llamar al acoso por su nombre. El identificar el problema como acoso le hace situar en la esfera consciente la fuente de daño que recibe, comenzando de este modo a remitir las somatizaciones que son producto de haber elaborado una reacción de daño de tipo inconsciente. La víctima es capaz de hablar del tema y de explicarse a sí misma lo que le ha ocurrido, llegando a una comprensión o insight de tipo intelectual.

Fase II: desactivación emocional

⁶⁴ Viana Tejedor A.T. y Gil Ruiz M.V. "Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo". SEMERGEN - Medicina de familia. Vol. 29. Núm. 09. Octubre 2003.

La comprensión intelectual es requisito previo para poder comenzar a trabajar sobre las reacciones emocionales que ha desencadenado el acoso. La persona empieza a darse cuenta de cómo le perjudican sus reacciones emocionales, en especial la ira y la rabia, y cómo le impiden elaborar una respuesta eficaz. La víctima toma conciencia de cómo el acosador (actual o pasado) le produce o ha producido, a través de la violencia psicológica continuada contra ella, una situación de indefensión que ha terminado por paralizarla e interferir en su vida, perjudicando gravemente su empleabilidad o capacidad laboral. En esta fase, la persona retoma el control sobre las reacciones que automáticamente le producía el acoso laboral.

Fase III: elaboración de la respuesta al acoso psicológico mediante la extroyección

Una vez desactivada, consciente de la naturaleza de su problema y libre de las reacciones involuntarias y negativas que le producía, la persona está en disposición de trabajar sobre la culpa y la vergüenza, desplegando ante las acusaciones y tácticas perversas una respuesta de extroyección. En esta fase, se trabaja específicamente sobre la autoestima y las habilidades asertivas de la persona. La respuesta que el paciente da refuerza su propia autoconfianza y es fuente de mayor capacidad de respuesta.

Fase IV: superación del problema e integración en la perspectiva vital de la víctima:

La persona ha dado respuesta y es capaz de seguir dándola, independientemente de cual sea el resultado de su situación laboral. La decisión de la persona en cada caso varía, pero la integración del problema en su perspectiva vital significa "pasar página" y tomar las riendas de la propia vida personal y profesional. La víctima deja de serlo y adopta una perspectiva amplia y existencial. Para darle el alta, no queda más que romper el último eslabón de contradependencia que su acosador mantiene sobre ella: el resentimiento y el rencor. Una vez que la persona perdona (no intelectualmente, sino afectivamente) al ofensor, deja de tener una parte de su energía bloqueada, liberándola para propósitos personales y profesionales más creativos. Es el final del psicoterror.

De la introyección de la culpa a la extroyección. El proyecto de minar psicológicamente a la víctima para lograr su destrucción y desaparición tiene 4 momentos, que se corresponden con 4 tácticas del acosador que buscan, a su vez, obtener 4 efectos secuenciales en la víctima.

La lucha contra el mecanismo de defensa que le lleva a introyectar culpa o vergüenza consiste en desarrollar su antídoto: la extroyección es la respuesta consciente y racional de la víctima de no aceptar su responsabilidad por hechos vagos o indeterminados, ni dejarse manipular por acusaciones genéricas, habitualmente inconcretadas, ni permitirse desarrollar sentimientos de culpa ni de vergüenza, y menos aún atribuciones morales perversas. La extroyección invierte el mecanismo de la introyección.

La víctima-paciente conseguirá dar respuesta al problema, recuperando su autoestima y autoconfianza.

Un proceso⁶⁵ de culpabilización para muchas víctimas consiste en la utilización y aplicación de la denominada “actitud mental positiva”. Este tipo de terapias “positivas” se basa en hacer que la víctima reenfoque lo que le ocurre, aprovechando la ocasión que le brinda el mobbing para entrenarse en resistir, en relativizar lo que pasa y en desarrollar autoeficacia, habilidades sociales, inteligencia emocional u otras estrategias terapéuticas.

La actitud mental positiva ante el mobbing es altamente tóxica para las víctimas por encubrir un proceso de negación e inhibición que puede dañar aún más, resultando demoledora por ser tácitamente culpabilizadora. Al final, termina victimizando de nuevo a la propia víctima reprochándole no ver lo bueno o positivo del caso, o no aprovechar las oportunidades del naufragio personal y profesional para “disfrutar del paisaje”.

Para Piñuel y Zabala, no siempre es imprescindible el acompañamiento terapéutico, pero siempre es necesario proceder a una evaluación del posible daño psicológico. La determinación y diagnóstico de las secuelas es primordial para poder salir del problema. Los pacientes de mobbing no son enfermos, sino víctimas de un daño. La estrategia terapéutica, en su caso, deberá romper la inhibición que lleva a las víctimas a retraerse y a no hablar del tema. Lo que tienen en común todas las estrategias terapéuticas es que el proceso supone el restablecimiento del orden psicológico. Básicamente se trata de hablar del acoso, de que hable y se exprese la víctima, se

⁶⁵ Piñuel y Zabala Iñaki. “Mobbing. Manual de autoayuda”. Santillana Ediciones Generales S.L. 2003. Págs. 192-194.

observa de manera sistemática una clara mejoría en todos los síntomas a medida que esta es capaz de hablar o verbalizar lo que le ocurrió. Cuanto mayor es la verbalización menor es la somatización. De este modo mejoran determinadas secuelas propias del estrés postraumático, el cerebro retoma el control consciente y racional del comportamiento, dotando de significado a la situación del paciente. El trauma es superado mediante la satisfacción de dotar de sentido o significado a lo que le ha ocurrido.

El acrónimo CISNEROS permite recordar las fases en la salida del problema:

Comprender el mobbing.

Identificar la situación del acoso.

Salir del proceso de victimización.

Neutralizar los efectos y secuelas del mobbing.

Extroyectar la culpabilidad.

Responder de manera activa y asertiva.

Olvidar y perdonar.

Superar existencialmente el acoso.

Las estrategias de prevención deberían presentar tres líneas de intervención⁶⁶:

- A- Organizacional.

- B- Interpersonal.

- C- Individual.

A- Organizacional. Política de prevención donde se desarrollasen procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales precedentes del mobbing, donde se aplicase unas políticas proactivas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. Proporcionar a los trabajadores información relevante, clara y específica de las actividades, tareas y roles que deben desarrollar en la organización, lo que se espera y no de ellos, los objetivos que deben alcanzar y los medios de que disponen para ello.

B- Interpersonal. Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo y evitar el aislamiento.

C- Individual. Formar al trabajador en habilidades de afrontamiento y resolución de conflictos, habilidades de comunicación y negociación, en el manejo de la distancia emocional con el usuario, manteniendo un equilibrio entre la sobreimplicación y la indiferencia. Trabajar desde las técnicas de reestructuración cognitiva, tratando de volver a evaluar y reestructurar las situaciones problemáticas para que dejen de serlo.

⁶⁶ Carretero Domínguez Noelia. Tesis Doctoral “Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.

6- Fases del mobbing

El mobbing es un fenómeno degenerativo, es decir que a medida que transcurre el tiempo se va acentuando. Para Suay C.⁶⁷, el acoso moral es un comportamiento violento que durante cierto período se va integrando de sucesivos actos parciales, y posteriormente se va desarrollando en fases sucesivas. Inicialmente hay lo que llama una agresión parcial. Al comienzo de un episodio de acoso los comportamientos que lo integran son aparentemente inocuos, no son propiamente agresivos en el contexto de las relaciones intersubjetivas tal y como éstas normalmente se dan. Su lesividad resulta de la manipulación que de ellos hacen los agresores, de su invisibilidad inicial, de su reiteración y de su duración. El acoso moral se nutre, por una parte, de lo no dicho, de lo inexpresable, y por otra, envuelve formas de “comunicación paradójica” en la que se utilizan signos que sólo percibe la víctima: palabras que aparentemente no son malintencionadas según su sentido habitual, pueden contener una agresividad que sólo nota la persona a la que se dirigen, pero no los que están a su alrededor.

En el curso del mobbing se han distinguido básicamente cuatro grandes fases, (Leymann, Mobbing: la persecución del trabajo) constituyendo el paso a cada fase posterior el fracaso en la resolución del problema en fases previas. (Esquema Barón Duque M.⁶⁸)

- Primera Fase constituye la “fase de conflicto”. Aquí se sitúa el origen de lo que acabará convirtiéndose en una situación de acoso. Es donde se sitúa el primer conflicto, que lejos de solucionarse, aclararse, olvidarse, se cronifica. Es donde las víctimas sitúan el “incidente crítico”, aquel que marca un antes y un después y que se recuerda como el acontecimiento que supuso un cambio en los comportamientos. A diferencia de lo que pudiera parecer, este conflicto puede

⁶⁷ Suay Celia. “El acoso moral. Algunas consideraciones criminológicas y penales”. Incluido en el libro colectivo coordinado por Hernán Hormazábal (Universidad de Gerona), en recuerdo del Profesor Juan Bustos Ramírez. Editorial Trotta, abril de 2010.

⁶⁸ Barón Duque M., Munduate Jaca L., Blanco Barea M.J., “La espiral del Mobbing”. Papeles del Psicólogo, 2003. N.º 84, págs. 55-61.

surgir de cualquier hecho objetivamente intrascendente, sin importancia aparente, pero es la piedra que inicia el cimiento sobre el que se construye el edificio del mobbing.

- Segunda Fase es propiamente la de “mobbing o de estigmatización”. Es donde se produce con toda su crudeza la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador sobre la víctima cumpliendo con los requisitos de tiempo señalados en la definición. Esta fase se prolonga en la medida en que en la organización se niegue la existencia del conflicto, o se evite el mismo o incluso se decida no intervenir por entender que forma parte de un conflicto privado. No obstante, cabe la posibilidad de que esta fase aparezca muy rápidamente, tiene lugar cuando el problema a o la cuestión origen del mobbing surge prácticamente con la presencia de la víctima, sin más provocación.
- Tercera Fase. La magnitud e implicaciones del problema llegan a un punto en que es imposible que la organización no acepte la existencia de un serio problema. Fase de “intervención desde la empresa”. Aquí los mecanismos de intervención son muy variados y dependerán de los hechos concretos, las víctimas y los acosadores, el tipo de organización, la legislación-vigente. Pero de manera habitual, y de forma lamentable, la intervención suele consistir en desembarazarse de la víctima del conflicto, para mayor estigmatización y sufrimiento de la misma.

El acoso laboral no puede mantenerse en secreto durante mucho tiempo, cuando la empresa se decide a actuar, suele ser tarde, la víctima sufrirá ya un daño psicológico prácticamente irreparable, habrá disminuido su rendimiento laboral, con bajas o ausencias injustificadas, ante el infierno que le supone tener que acudir al trabajo. De este modo la víctima aparece como la culpable de la situación, es un elemento que desestabiliza la organización y del que hay que deshacerse lo antes posible, bien mediante un acuerdo o en su caso, el despido.

Los compañeros de la víctima, en un principio, se solidarizan con ella; tras pasar la barrera de esta fase, la abandonan a su suerte, “no vaya a ser que les toque pagar a ellos también”. En la víctima se generan sentimientos de culpabilidad y remordimiento: “tendrán razón los demás”, “sin duda es culpa mía”, “debo cambiar”. De no solucionarse esta fase satisfactoriamente, comienzan los efectos indeseables, perjudicando la salud de la víctima, que ya entra en la espiral del mobbing.

- Cuarta Fase. En último lugar suele suceder la fase de “marginación o de exclusión de la vida laboral”. Se caracteriza porque el trabajador compatibiliza su trabajo con bajas, cada vez más largas hasta quedar excluido definitivamente del mundo laboral.

En otras ocasiones, el acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de "huida hacia adelante", que consisten en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza. Aun cuando se acabe con la situación de acoso, a la víctima, le suelen quedar secuelas de carácter psicossomático, con bajas médicas, siendo difícilmente recuperables, en cualquier caso necesita largo tiempo para la mejoría de su salud. Cuando esto no es posible, queda totalmente apartada de cualquier trabajo.

En este escenario de “organización tóxica”, junto con acosadores y víctimas, coexisten otros protagonistas que tienen su importancia de cara a determinar la magnitud del fenómeno, su evolución y la situación de amparo o desamparo de las víctimas. Se trata del resto de compañeros de trabajo que pueden adoptar un papel de co-acosadores (ayudan y cortejan al acosador principal, generando conductas de acoso) y los espectadores que no participan activamente en el conflicto, ni de un lado ni del otro, por miedo a acabar como víctimas.

En un estudio realizado con víctimas de maltrato psicológico en el trabajo, Zapf y Gross (2001)⁶⁹ observan que la evolución diacrónica de las conductas hostiles puede ser muy variada. No obstante, estos autores constatan que el curso de estas conductas suele ser mayoritariamente progresivo y con comportamientos cada vez más negativos.

Zapf y Gross (2001)⁷⁰, siguiendo el modelo de Glasl, entienden que el mobbing puede ser estudiado como una subclase del conflicto. Este modelo diferencia tres fases y nueve etapas dentro del proceso de desarrollo de un conflicto:

a) Fase de Racionalidad y Control (etapas 1-3). Los conflictos son percibidos como inevitables en las organizaciones, y bajo ciertas circunstancias pueden contribuir a la organización y la mejora del rendimiento. En esta fase, las partes están interesadas en una solución razonable del mismo, interaccionan de forma cooperativa, y aunque se genere tensión, son manejables y controlables. Las tres etapas que distingue el modelo de Glasl son: intentos de colaboración e incidentes que generan tensión (etapa 1), polarización y propensión a las disputas y a las discusiones (etapa 2) y la interacción por medio de los hechos (etapa 3).

b) Fase de relaciones graves (etapas 4-6). La situación original ha desaparecido como foco del problema y se centra en las relaciones entre las partes, predominando las actitudes obstruccionistas y la pérdida de confianza. Se evoluciona hacia una hostilidad manifiesta, defienden su reputación y lanzan ataques directos hacia el contrario. En esta fase, se encuentran cada vez más dificultades para resolver el conflicto, y se busca la exclusión de la otra parte (etapa 4), intentos de desprestigiarse (etapa 5), y la utilización recurrente de amenazas (etapa 6).

c) Fase de agresión y destrucción (etapas 7-9). Esta fase está dominada por la confrontación destructiva, los contendientes se pierden el respeto y la hostilidad es abierta y manifiesta. Las dificultades para resolver el conflicto se agravan, llegando a realizar acciones que buscan la aniquilación del oponente. Las tres etapas de esta fase

⁶⁹ Citado por Cardoso dos Santos Meiremar. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.

⁷⁰ Citados por Carretero Domínguez Noelia. Tesis Doctoral “Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.

son: las campañas sistemáticas hostiles contra la otra parte (etapa 7), el ataque directo con todos los medios que tienen al alcance (etapa 8) y la destrucción final del oponente, que puede dar lugar incluso al suicidio (etapa 9). Para Zapf y Gross (2001), el mobbing se situaría entre las fases dos y tres del modelo Glasl (1994). En este momento se avanza desde relaciones graves entre los oponentes (etapa 6), utilizando las conductas hostiles propias del mobbing, hasta el intento abierto de destrucción del otro (etapa 7). Puesto que la resolución del conflicto se percibe como imposible, la única salida es el abandono de la organización. Esta situación es muy similar a la cuarta fase del modelo de Leymann (1990): la expulsión. No obstante, Zapf y Gross (2001) matizan que no todos los casos se ajustan a este modelo de escalamiento del conflicto, debido a la enorme heterogeneidad de causas y variedades de mobbing.

En las fases del acoso, Suay C.⁷¹, a las establecidas por Leymann, añade dos más, una para referirse a los errores de diagnóstico médico que recaen sobre la víctima (ya intercalada por Piñuel y Zabala), y otra que consiste en el debilitamiento de la posición jurídica del sujeto pasivo, de tal modo que se podrían distinguir el mobbing, las siguientes seis fases:

Primera, perversión del conflicto. Un conflicto expreso en el que cada cual puede defender sus posiciones y formular sus reproches, puede ser positivo para las relaciones y para la empresa, factor de cambio, renovación y superación de dificultades relacionales. Pero si el conflicto no se expresa abiertamente, tarda en resolverse y prosigue su evolución subterráneamente, puede transformarse en acoso moral, que a diferencia del conflicto, es altamente perjudicial para todos.

Segunda, consolidación. Lo que inicialmente podía ser una desatención, incluso una grosería ocasional se transforma en rutina, las pequeñas agresiones se van intensificando. Progresivamente el ambiente se va enrareciendo, sin que aparentemente haya motivos de peso, y sin saber qué lo enrarece. Al acosado se lo muestra como una persona de carácter difícil, desagradable, que provoca rechazo social. Todo el entorno participa de esta construcción y unos y otros lo van hostigando, obligándolo a adoptar actitudes defensivas: “si, por ejemplo, hay diez agresores, uno tras otro pueden atacar a la víctima; en cambio ella debe hacer frente a diez agresiones sucesivas, de modo que será percibida como la más activa en ese combate desigual”. En esta fase, la dirección o los servicios de personal se desentienden del conflicto, lo ignoran (consciente o inconscientemente) y, en definitiva, se abstienen de intervenir, aunque podrían hacerlo y atajarlo.

⁷¹ Suay Celia. “El acoso moral. Algunas consideraciones criminológicas y penales”. Incluido en el libro colectivo coordinado por Hernán Hormazábal (Universidad de Gerona), en recuerdo del Profesor Juan Bustos Ramírez. Editorial Trotta, abril de 2010.

Tercera, hostilidad de la dirección. A pesar de la falta de predisposición a hacerlo, antes o después, tendrá que intervenir en el conflicto la dirección o el departamento de personal, ya que las incidencias del acoso moral acabarán perturbando el funcionamiento de la empresa. Cuando interviene la jerarquía, casi siempre lo hace demasiado tarde y generalmente lo hace en perjuicio del acosado, que ya tendrá considerablemente afectado su equilibrio psicológico. Pero además, mostrará permanentemente una actitud defensiva y recelosa y ello predispondrá en contra a sus interlocutores que lo considerarán responsable del conflicto.

Cuarta, diagnóstico médico y tratamiento incorrecto. Bastantes profesionales desconocen el acoso moral y su tratamiento; frecuentemente no creen suficientemente al acosado o no toman en consideración los factores ambientales, y le diagnostican erróneamente alguna patología tal como paranoia, manía depresiva, o trastornos del carácter. Pero recibir diagnósticos erróneos, interpretar las agresiones que está sufriendo como patologías personales, intensifican el sufrimiento de la víctima.

Quinta, debilitamiento de la posición jurídica de la víctima. Los recursos jurídicos con los que podría defenderse se perjudican con diversas estrategias: a) la dirección de la empresa rechaza conocer su versión de los hechos b) Las alegaciones escritas que presenta no se tomarán en consideración, salvo en aquella parte que la pueda perjudicar. c) No se le informa de su posición jurídica ni de las medidas que se van a tomar en su contra d) Se emiten informes desfavorables relativos al rendimiento, actitud y demás circunstancias profesionales; todo ello, una vez despedida la persona acosada, dificultará que vuelva a encontrar otro empleo.

Sexta, la autoexclusión de la víctima. La sexta y última fase consiste en la desaparición de la persona acosada, sea porque abandona la empresa, porque desarrolla una enfermedad que la incapacita para el trabajo, o porque se suicida.

Para M. Parés Soliva (Artículo: Visión de los afectados: la intervención con afectados por A.M.T., en II reunión anual de la sociedad española de medicina pericial), se pueden distinguir las siguientes fases:

- 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, el acosador hará creer que le importa mucho la víctima ya sea a través de la adulación o bien a través de la compasión, que se encuentra tremendamente preocupado por su bienestar.

- 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, puede ser la siguiente fase a la de seducción, y en tal caso se produce este cambio brusco. Sin embargo en otras ocasiones, puede no darse la fase de seducción, por diversos motivos, y se entra directamente en la fase de conflicto.

- Fase de Acoso. El sujeto activo realizará todos los comportamientos o acciones propias del acoso.

- Fase de Intervención del Entorno. La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, la reacción del entorno va a ser un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral, en un sentido o en otro.

- Fase de Intervención de la Empresa. El acoso puede surgir en cualquier relación laboral, la organización empresarial, intervendrá la final, sea en contra del acosador, pocas veces, en contra de la víctima, o más bien dejando que el acoso siga su curso, permitiendo y alentando la baja laboral de la víctima, para quitarse el problema.

- Fase de exclusión o marginación. La exclusión se refiere tanto a la marcha de la víctima de la organización como a la exclusión del mundo laboral de la misma cuando se la considera culpable, normalmente. Cuando la exclusión no es posible, caso de funcionarios, se llega a la marginación de la víctima, que es una forma de exclusión del grupo.

- Fase de Recuperación. La difusión del fenómeno del mobbing, la extensión de la información sobre el mismo, así como la inclusión del acoso moral como un riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral, están promoviendo que algunos afectados por acoso moral no acaben siendo excluidos del mundo laboral, al tomar conciencia de su situación, y reaccionar ante el culpable que no es otro que el acosador, y sus cómplices.

7- -La autopsia psicológica

En ocasiones la víctima del acoso laboral, se suicida, y entonces ¿qué hacemos?. El mobbing, no deja huella, si el sujeto pasivo lleva años padeciendo esa tortura, podemos tener algunos informes médicos, si ha estado de bajo, donde se reflejara algún

síndrome ansioso depresivo, patologías psicosomáticas, y poco más. De esa muerte autolítica, el único responsable va a ser la víctima.

¿Puede actuar el Derecho Penal en estos casos?. En primer lugar, antes de entrar en una discusión de imputación de esa muerte suicida, habrá que determinar que se produjo como consecuencia del acoso laboral. Y eso ¿cómo lo hacemos?, pues a través de la autopsia psicológica.

He dicho anteriormente, que el acoso laboral no deja huella, pues bien esto no es enteramente cierto, hay un principio básico de la autopsia psicológica: “La víctima deja “evidencia psicológica” en la escena de la muerte, en los espacios que habitó y en sus obras”. Ahora bien, esto tiene sus limitaciones, el informe se presenta en términos probabilísticos pues se trata de una evaluación indirecta y de conclusiones inferenciales que cobran valor solo al sumarse al resto de los elementos criminalísticas, policiales y forenses.

La autopsia psicológica⁷² puede ser un método adecuado para realizar la investigación de los accidentes de trabajo que pudieran ser atribuidos a causas de origen psicosocial como el estrés laboral, el síndrome de quemarse en el trabajo o el acoso laboral, ya que en los accidentes de trabajo influye el clima de la organización. La autopsia psicológica puede utilizarse tanto en los accidentes laborales sin resultado de muerte como en los suicidios por causas laborales. Se define el suicidio como el comportamiento intencional autodestructivo, llevado a cabo por una persona en una etapa de su vida altamente vulnerable.

Se buscan las huellas psicológicas que el psiquismo y la conducta de una persona han dejado en vida, pudiendo describir y comprender el perfil probable de personalidad de un fallecido, detectar factores de riesgo suicida o descartarlos, evaluar el estado mental al momento de la muerte, establecer áreas de conflicto y de crisis.

La autopsia psicológica es un método de investigación retrospectiva de las características de la personalidad y las condiciones que en vida tuvo la persona fallecida, teniendo como objetivo acercarse a la comprensión de las circunstancias de su muerte, se trata de hacer una evaluación después de la muerte, de cómo era la víctima en vida, su comportamiento y estado mental, tras una reconstrucción social y psicológica postmortem, es entendida como un proceso de recolección de datos que permite reconstruir el perfil psicológico de una persona y su estado mental antes del deceso por causa dudosa, suicidio, homicidio, muerte accidental o natural.

Se trata de un método indirecto, obteniéndose información del fallecido a través de terceras personas que en vida le conocieron y recopilando toda la documentación de interés atinente al mismo.

Se realiza a través de una serie de investigaciones retrospectivas, indirectas y posmortem. Se debería realizar de la siguiente forma: efectuar entrevistas libres,

⁷² Mansilla Izquierdo Fernando. “Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.”. www.ripsol.org/Data/Elementos/607.pdf. 00,36 horas. 15/11/2013.

dirigidas y focalizadas con los familiares más directos, para posteriormente usar el método de investigar en círculos cada vez más alejados de la víctima.

Las áreas a valorar son:

- Datos sociodemográficos. Fecha de la muerte, edad, ocupación, estado civil, etc.
- Estudio de las circunstancias del fallecimiento. Documentos y testigos del suceso. También se analizarán los objetos personales como son ropa, calzado, artículos de uso personal.
- Reconstrucción de la vida del fallecido. Rasgos de personalidad, acontecimientos vitales estresantes, respuesta del sujeto, etc.
- Historial de la unidad familiar. Antecedentes familiares, relaciones entre los miembros de la familia.
- Historial laboral y económico. Lugar de trabajo, puesto de trabajo, tipo de empresa, relaciones en la misma, si tenía metas o proyectos personales o profesionales a corto, medio y largo plazo. Se hace necesario revisar el posible vínculo entre el probable victimario y la supuesta víctima, pues de ello depende el lograr un eficiente y adecuado diagnóstico del hecho que se investiga, así como del perfil que se logra obtener de la persona fallecida.
- Antecedentes médicos y psicopatológicos.

Estudiadas estas áreas, se analiza:

- El posible estado depresivo del fallecido.
- El apoyo familiar, laboral y psicosocial con que contaba.
- Biografía.
- Características de su personalidad.

En el Informe se realizará un relato cualitativo, expresado como diagnóstico de sospecha y en términos de probabilidades, ya que no se puede determinar las razones con entera exactitud, y contendrá los siguientes apartados:

- Datos generales.
- Objeto del informe.
- Metodología.
- Análisis de la información obtenida.
- Hipótesis e interpretación.
- Conclusiones.

Preferentemente se debe realizar pasados seis meses de producido el fallecimiento, por el proceso de duelo que afecta a los allegados, pero antes del año y medio, para que los datos obtenidos no estén distorsionados

BIBLIOGRAFIA

- BARÓN DUQUE M., MUNDUATE JACA L., BLANCO BAREA M.J., “La espiral del Mobbing”. Papeles del Psicólogo, 2003. N.º 84, págs. 55-61.
- CARDOSO DOS SANTOS MEIREMAR. Tesis Doctoral. Estudio comparativo sobre el hostigamiento psicológico o mobbing en personal de enfermería de Brasil y España. Universitat de les Illes Balears. Departament de Psicologia. 2012.
- CARRETERO DOMÍNGUEZ NOELIA. Tesis Doctoral “Validación empírica de un modelo psicosocial del acoso psicológico en el trabajo (Mobbing)”. Departament de psicologia social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Servei de Publicacions. 2011.
- ESTÉVEZ ROMÁN MARGARITA. Tesis Doctoral. “La convivencia escolar en los centros educativos. Diseño de un programa de intervención a partir del sistema preventivo de Don Bosco”. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. 2012. Págs. 14-15.
- GARCÍA CAVERO P. “Acerca de la Función de la Pena”. Revista Jurídica on line. Facultad de Derecho. Universidad Católica de Guayaquil. <http://www.revistajuridicaonline.com>. 11,00 horas 06/04/2014.
- GARCÍA ORZA JAVIER. “Un modelo cognitivo de las interacciones matón-víctima”. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. *anales de psicología*. 1997, vol. 13, nº 1, Págs.51-56.
- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ VÍCTOR MANUEL y otros. El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo. International Marketing & Communications, S.A. 2004.
- GONZÁLEZ TRIJUEQUE D. Y DELGADO MARINA S. “El acoso psicológico en el lugar de trabajo antecedentes organizacionales.”. *Boletín de Psicología*, No. 93, Julio 2008, págs.7-20.
- GUEVARA RAMÍREZ L. “Aproximación al estudio de la violencia psicológica en el trabajo”. *Criterio jurídico garantista*. Año 2 – N.º. 2 - Enero-Junio de 2010.
- KAHALE CARRILLO DJAMIL TONY. “Diferencias entre acoso laboral y las tensiones ordinarias en el entorno de trabajo.”. www.acosolaboral.org.uy. 22,33 horas. 15/11/2013.
- LEYMANN, H. GUSTAFSON, A.; Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 2. 1996.
- LEYMANN, H.; Mobbing: la persécution au travail. Seuil. Paris 1996.
- LEYMANN, H.; The content and development of mobbing at work. *Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 2. 1996.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ J.A., SANTAMARÍA M., “Diagnósticos para el acoso laboral”. 2003. www.cop.es/colegiados/T-00921/jal.htm. 13,20 horas.12/11/2013.

- LORENZ K; Los Ocho pecados mortales de la humanidad civilizada. Plaza Janes Editores S.A. Julio 1984.
- MANSILLA IZQUIERDO FERNANDO. “Enfoque Estratégico en los Conflictos Interpersonales en el Medio Laboral”. <http://www.prevention-world.com/es/informacion-tecnica/articulos/enfoque-estrategic>. 23,50 horas. 14/11/2013.
- MANSILLA IZQUIERDO FERNANDO. “Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.”. www.ripsol.org/Data/Elementos/607.pdf. 00,36 horas. 15/11/2013.
- MANSILLA IZQUIERDO FERNANDO. “Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.”. www.ripsol.org/Data/Elementos/607.pdf. 00,36 horas. 15/11/2013.
- MAYORAL BLASCO SUSANA Y ESPLUGA TRENC JOSEP. “Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso”. Cuadernos de Relaciones Laborales. Vol. 28, Núm. 2 (2010), Págs. 233-255.
- MAYORAL BLASCO SUSANA. “El mobbing y la teoría de la acción de Pierre Bourdieu”. Revista Internacional de Sociología (RIS). Vol. 68, n.º 2, mayo-agosto 2010. Págs. 375-398.
- MAYORAL BLASCO SUSANA. “Mobbing: modelos explicativos y acción sindical”. Papers, 2010, 95/1, Págs. 29-46.
- MAYORAL BLASCO SUSANA. “Mobbing: principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español”. Acciones e Investigaciones Sociales, 26 (julio 2008), págs. 91-125.
- MELLA, J.L., SEMPERE, J. M. Y ROMERO, J. M. (2004). Factores de Riesgo del Acoso Social en el Trabajo (Mobbing): Un estudio de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana. Trabajo presentado al Tercer Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela.
- MESEGUER DE PEDRO MARIANO. Tesis Doctoral. “El acoso psicológico en el trabajo (mobbing) y su relación con los factores de riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola”. Universidad de Murcia. Departamento de Psiquiatría y psicología social. Págs. 145 y ss.
- MIR PUIG CARLOS. El mobbing y los cuerpos y fuerzas de seguridad. 10.05.2006. Mobbing-OPINION.com. Estudios jurídicos.
- MOLINA NAVARRETE CRISTOBAL. El Mobbing en las administraciones públicas Aranzadi. 2008.
- MOLINA NAVARRETE CRISTÓBAL. "El "acoso" ¿riesgo laboral a prevenir en las empresas o delito a punir por el Estado?". Tribuna Social: Revista de Seguridad Social y Laboral, 2010; (234), págs. 9-20.
- MOLINA NAVARRETE C., GARCIA JIMENEZ MANUEL, DE LA CASA QUESADA SUSANA. Regulación de los riesgos psicosociales en los ambientes de trabajo: panorama comparado de modelos y experiencias en Europa y América. Bomarzo. 2011.

- MOLINA NAVARRETE C. La tutela judicial frente al acoso moral en el trabajo: de las normas a las prácticas forenses. Bomarzo. Albacete 2007.
- MOLINA NAVARRETE C. Manual de derecho del Trabajo. Comares. 2008.
- PARÉS SOLIVA M. (Visión de los afectados: la intervención con afectados por A.M.T., en II reunión anual de la sociedad española de medicina pericial).
- PÉREZ MACHIO ANA I., “Concreción del concepto jurídico de mobbing, bien jurídico lesionado y su tutela jurídico-penal”. Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminología. 2004, núm. 06-06.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. La dimisión interior: del síndrome posvacacional a los riesgos psicosociales en el trabajo. Ed. Pirámide. Madrid, 2008.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mi jefe es un psicópata: por qué la gente normal se vuelve perversa al alcanzar el poder. Ed. Alienta. Barcelona, 2008.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mobbing escolar: Violencia y acoso psicológico contra los niños. Ed CEAC.Barcelona, 2007.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mobbing, el estado de la cuestión. Todo lo que usted siempre quiso saber sobre el acoso psicológico y nadie le explicó. Ed. Gestion 2000. Barcelona, 2008.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Punto de Lectura. Madrid, 2003.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Sal Terrae. Santander, 2001
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Mobbing: manual de autoayuda. Ed. Aguilar. Madrid, 2003.
- PIÑUEL Y ZABALA, IÑAKI. Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas. Ed. Aguilar. Madrid, 2004.
- POMARES CINTAS E. El derecho penal ante el acoso en el trabajo: El proyecto de reforma penal de 2009
- POMARES CINTAS E. El nuevo delito de acoso moral laboral como modalidad de trato degradante. Laboratorio Observatorio de Riesgos psicosociales de Andalucía.
- SÁNCHEZ CABACO ANTONIO. Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones. <http://www.funcionadministrativa.com/infor/Mobbing%203.pdf>. 23,45 horas, 27/11/2013.
- SANCHEZ GARRIDO J. A. “La consideración penal del mobbing”, Diario La Ley, Nº 7612, Sección Tribuna, 15 Abr. 2011, Año XXXII, Ref. D-168, Editorial La Ley.
- SUAY CELIA. “El acoso moral. Algunas consideraciones criminológicas y penales”. Incluido en el libro colectivo coordinado por Hernán Hormazábal (Universidad de Gerona), en recuerdo del Profesor Juan Bustos Ramírez. Editorial Trotta, abril de 2010.
- TERRADILLOS BASOCO JUAN. “Función simbólica y objeto de protección del Derecho penal”. Revista Pena y Estado, n.º1, 1991. Ediciones P.P.U. Págs. 9-22.
- Unión sindical de Madrid-Región de CC.OO. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaría de Salud Laboral. Ediciones GPS Madrid. 2003. Pág. 153.

- VIANA TEJEDOR A.T. Y GIL RUIZ M.V. “Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo”. SEMERGEN - Medicina de familia. Vol. 29. Núm. 09. Octubre 2003.
- VIDAL CASERO MARÍA DEL CARMEN. “El mobbing en el trabajo. Su problemática”. www.bioeticacs.org/iceb/.../El_mobbing_en_el_trabajo. 00,00 horas, 15/11/2013.
- VILLACAMPA ESTIARTE CAROLINA. “La incriminación del mobbing en Derecho Penal Español: los claroscuros del delito de acoso laboral”. Revista Derecho y Proceso Penal 30. Enero-Abril 2013.
- VILLACAMPA ESTIARTE CAROLINA. Stalking y derecho penal: relevancia jurídico penal de una nueva forma de acoso. Iustel Portal Derecho. Madrid 2009.
- VILLEGAS FERNÁNDEZ JESÚS MANUEL, “Teoría Penal del acoso moral: “mobbing”, “bullyng”, “blockbusting”. Estudios. Boletín núm. 1997.