



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

Entorno laboral y mobbing

Marina Parés Soliva

Introducción

La ponencia analiza los entornos laborales que favorecen la aparición del fenómeno del acoso moral en el trabajo o mobbing, y se profundiza en las graves consecuencias que el acoso laboral tiene sobre la salud de la víctima. Nos basamos en el concepto amplio de salud, tal como viene definido por la OMS, y que se traduce en la creciente preocupación por el tema de salud laboral en la mayoría de los países. La importancia de los temas de salud en el trabajo están generando, en Europa y en otros países, una serie de normativas que además de proteger la salud física de los trabajadores tienden a eliminar todas las condiciones y todas las circunstancias del trabajo que puedan generar alteraciones psíquicas. La pretensión de este trabajo es contribuir a esta preocupación sobre la salud de los trabajadores aportando unos indicadores de resolución y de pronóstico en los casos de acoso moral, con la intención de promover la intervención efectiva ante casos de acoso moral que surgan en el seno de una empresa u organización. Los indicadores que se presentan pueden ser utilizados tanto por parte de los responsables de recursos humanos como por parte de los estamentos responsables de la protección de la salud del trabajador, de los equipos de prevención y de todo aquél que desee acabar con este tipo de prácticas de psicoterror laboral. En el presente trabajo se describe de forma breve, el fenómeno del acoso psicológico en el trabajo, sus causas y su consecuencias, para centrarse posteriormente y profundizar en los indicadores de resolución, antes mencionados, a partir del análisis de un caso en particular, y finaliza con las conclusiones de la autora sobre la situación actual.

Descripción del fenómeno de acoso psicológico

La primera definición del concepto se lo debemos a Leymann que lo adquirió de un trabajo de Lorenz sobre etología. La contribución de la autora de esta ponencia a la clarificación del fenómeno viene dada por la siguiente definición, el acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima "estigmatizada" no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde. (1)

El proceso del mobbing o psicoterror en el lugar de trabajo viene descrito por Leymann de la siguiente manera: "todo empieza por una desavenencia con un colega o con un superior jerárquico o un subordinado. Alguna vez, incluso, todo surge de un desacuerdo inexplicable. Siguen algunos toques desestabilizantes, insinuaciones, palabras desagradables, alusiones hirientes, sonrisas cómplices. Muy rápidamente, la víctima



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

designada es aislada, tratada a la defensiva. En algunos momentos, todos actúan ignorando su presencia, su existencia. Ya nadie se dirige a ella. Se le hace sentir que ella no tiene lugar en el grupo, que no quieren tener relación con ella. Los prejuicios surgen, toman forma, se desarrollan. Pronto, todo el mundo está de acuerdo: con la víctima es imposible convivir. Si se la trata mal, es por su bien, o porque uno está cansado de sus reacciones. Cada vez se la trata peor, tanto que, finalmente, hay que hacer intervenir a los servicios de personal como árbitros. Entonces, en la mayoría de los casos, los árbitros toman partido en contra de la víctima. Se trata de un caso patológico, del que hace falta librarse, y acaba siendo excluido” (2).

Lo importante en las diferentes definiciones que existen sobre el fenómeno consiste en la coincidencia de valorar el hecho de estar frente a unas actuaciones que forman parte de un plan preestablecido por tanto de la voluntariedad de las mismas, así como también coinciden en aceptar la grave afectación que supone para el estado de salud de la víctima. A diferencia de algunas teorías y de algunos teóricos, surgidos recientemente, entiendo que todo acoso moral puede ser considerado como un acoso grupal, pues soy del parecer que no puede existir acoso sin grupo acosador; es decir me alejo de los planteamientos diádicos que en mi opinión, se circunscriben a conflictos personales; apunto que es la existencia del grupo acosador el que provoca el salto cualitativo para que un conflicto interpersonal se convierta en un acoso moral o psicológico. El paso del conflicto al acoso es el resultado de la voluntad expresa del acosador principal o instigador, ya que éste requiere y necesita de la complicidad del entorno para destruir a la víctima. Por tanto la manera cómo se comportará el entorno es lo que determinará la instauración o no del acoso, propiamente dicho, así como su grado de destrucción sobre la víctima.

La víctima es descrita por el resto de la organización como una persona perturbadora, querellante, egocéntrica, y como justificación de esta estigmatización se la aísla, se le hace el vacío y esta situación tiene como efecto que la víctima reaccione defendiéndose, a veces de forma desproporcionada, y se diga que es difícil el trato con ella. A la víctima, se la agrede desde varios ángulos, ella sola, en cambio ha de defenderse de todos los actos de hostigamiento, lo que la convierte en un individuo que tiene fama de difícil, a pesar de ello, no fue la víctima la que inició los conflictos en los que la implican y tampoco es la responsable de las medidas de exclusión, que tarde o temprano, van a ser aplicadas en su contra. Las consecuencias de este hostigamiento sobre el individuo seleccionado para ser excluido, el que es objeto de agresiones, y de persecución por parte del grupo de acoso durante un tiempo prolongado acaba perdiendo su empleo, cae enfermo e inválido y a veces, incluso, acaba en el suicidio.

Causas del Mobbing

Tal como describe Leymann, las causas reales hay que buscarlas en el comportamiento hostil y deliberado del grupo de acoso, y debido a este papel principal del entorno laboral, para Leymann siempre es posible evitar el mobbing o pararlo, él afirma que es suficiente que haya la voluntad para hacerlo pues confirma que satanizar a un individuo por el mobbing sólo es posible con el consentimiento tácito del entorno de la víctima y de la jerarquía de la empresa. En vista de lo cual podemos afirmar que el acoso moral en



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

el trabajo se desarrollará en los contextos laborales tóxicos. Estos contextos se caracterizan porque toleran, o incluso a veces, incentivan el desarrollo de estas graves situaciones, si quisieran podrían intervenir para evitar o parar el proceso de destrucción. El acoso moral en el trabajo empieza, tal como hemos dicho anteriormente, por un envenenamiento de las relaciones, con comportamientos que devienen cada vez mas crueles; Leymann lo define bien cuando dice que es “terrorífico descubrir como puede surgir y desarrollarse una animosidad sin fin, a menudo por motivos fútiles, y terrorífico también es constatar la ausencia total de compasión hacia las personas llevadas a estas situaciones insoportables”.(3)

El proceso de acoso moral en el trabajo o mobbing persigue la exclusión de la víctima, no puede ser confundido con otros supuestos de conflictividad laboral, por ello es importante recordar la descripción de Leymann sobre el fenómeno: “ El mobbing es una actitud tendente a privar, a la víctima designada, de todas las posibilidades profesionales y sociales”, de tal manera que el instigador del acoso, “se las ingenia, con tenacidad y persistencia, en destruir directamente toda posibilidad de la víctima a expresarse y comunicarse eficazmente, de tal manera que se la priva de mantener buenas relaciones con su entorno, y de preservar su reputación, también se le impide poder ejercer su actividad profesional y mantener un buen estado de salud” (4). Siendo, por tanto, el mobbing una forma de injusticia, de negación de la prestación de auxilio y de conculcación de los derechos de la persona atacada, un cambio de actitudes sociales contribuirán a la reducción del mobbing en las empresas.

Así podemos distinguir dos causas interrelacionadas, una apunta a las deficiencias de la organización y otras al carácter individual de la persona que instiga el acoso.

Vamos a ver cuáles son las deficiencias en la organización que posibilitan la emergencia del mobbing, y cuales son las debidas al caracter individual de los acosadores.

Las Deficiencias en la Organización, son siete:

Inexistencia de definición de tareas y funciones

Abuso de poder

Fomento de la competitividad agresiva entre compañeros

Precariedad Laboral

Estilo de mando autoritario

Inexistencia de procedimientos para resolver los conflictos

Inexistencia de códigos de conducta aceptables

Las Situaciones Individuales, son 5 :

La voluntad de influenciar (dominar al otro)

Rechazo a aquello que es diferente

La envidia, los celos y la rivalidad

El miedo (a perder el trabajo, a no estar a la altura)

Los secretos que es necesario proteger (fraudes, corrupción, irregularidades)

Consecuencias del Mobbing

El acoso moral en el trabajo tiene consecuencias para la víctima seleccionada, tanto a nivel laboral, como personal y familiar; aunque cabe señalar que también existen



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

consecuencias para la empresa donde surge un caso de mobbing y para la sociedad donde está inmersa. Vamos a verlas.

PARA EL AFECTADO

Personales

Aumento de hábitos de adicción
Trastornos orgánicos, funcionales y del sueño
Pérdida de motivación
Pérdida de autoestima
Nerviosismo e irritabilidad
Necesidad de fármacos
Insomnio
Enfermedades psicosomáticas
Apatía y ansiedad
Problemas de concentración o para mantener la atención
Sensibilidad a la crítica llegando a la hipersensibilidad
Miedos y sensación de amenaza
Adopción esporádica de comportamientos o conductas anormales o irregulares
Aparición de sentimientos de injusticia y de rabia
Frustración
Inicio de cuadros depresivos y fobias
Drogodependencia
Efectos cardiovasculares y trastornos gastrointestinales
Trastornos nerviosos importantes
Conducta de aislamiento o de evitación
Conductas de hostilidad
Impotencia
Tendencias paranoides
Tendencias suicidas
Problemas económicos

Familiares y sociales

Malentendidos y nerviosismo con los miembros de la familia o amistades
Incomprensión de la familia y de las amistades
Agresividad o irritabilidad en las relaciones familiares o de amistades
Pérdida de la ilusión o interés por los proyectos comunes
Abandono de responsabilidades y compromisos familiares o sociales
Vacío de la familia o de las amistades llegando al aislamiento social y familiar
Trastornos médicos o psicológicos en otros miembros de la familia
Alteración de la afectividad o del deseo sexual
Abandono de la familia o de las amistades
Separación matrimonial

Laborales

Pérdida de satisfacción en el trabajo
Inicio de incomprensión por parte de los compañeros de trabajo



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Deterioro del ambiente de trabajo en el grupo de trabajo que comparte la persona afectada

Pérdida de motivación

Descenso de la creatividad y de la innovación

Descenso del rendimiento personal

Vacio de los compañeros

Disminución de la cantidad y calidad del trabajo tanto a nivel de la persona afectada como de su grupo de trabajo

Inferencias en los circuitos de comunicación o de información

Dificultad para concentrarse o mantener la atención

Despreocupación por la satisfacción de terceras personas

Aumento del absentismo y de las bajas laborales

Aumento de la probabilidad de accidentes de trabajo por desatención, negligencia, descuidos instantaneos o voluntarios

Finalización de la relación laboral con la empresa: despido, marcha voluntaria o extinción del contrato.

PARA LA EMPRESA

Las consecuencias para la empresa donde surge un caso de acoso moral son visibles en el rendimiento del trabajo, en el clima laboral y en un aumento de costos y pérdidas económicas.

Rendimiento del trabajo:

Disminución del rendimiento de trabajo

Aumento del absentismo

Clima laboral:

Dificultad del trabajo en grupo o en equipo

Problemas de comunicación

Deterioro de la calidad de las relaciones interpersonales

Sistema de comunicación informal basado en los rumores

Aumento de costos y pérdidas económicas:

Pérdida de la producción

Descenso de la competitividad

Mala Imagen

Aumento del absentismo y aumento de las bajas laborales

Incremento de la accidentalidad

PARA LA SOCIEDAD

Las repercusiones de la extensión de los casos de acoso moral en el trabajo sobre la sociedad se concretan en un aumento de los gastos sanitarios y en una pérdida de valores que aboca a actitudes de cruel desatención hacia la víctima.

La Salud del afectado por A.M.T.

Hoy día ya nadie duda de las graves repercusiones sobre la salud. del trabajador objeto de acoso y hostigamiento laboral. La gravedad del daño del afectado por AMT (acoso moral en el trabajo) va a depender de la intensidad y duración de las agresiones, así como de los recursos emocionales, físicos y sociales que posea la víctima..



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

El acoso moral en el trabajo compromete la salud de la víctima de varias maneras, la violencia ejercida será tanto física, como psíquica y por tanto la afectación de la salud tendrá manifestaciones físicas y psíquicas.

A nivel psíquico:

El mobbing provoca un grave daño psicosomático en la víctima, denominado estrés post-traumático, motivado por la sucesión de los micro-traumatismos psíquicos al que se ve sometido como son las humillaciones, las vejaciones y las calumnias, que inciden en el auto-concepto de la víctima. Aparecen las manifestaciones psíquicas del estrés traumático, como son el insomnio, las crisis de angustia, y el llanto irrefrenable, entre otros. Muy a menudo el acoso se traduce como el ejercicio de la violencia psicológica que pretende hacer dudar del equilibrio mental del afectado, mediante actuaciones perversas, denominado “luz de gas”. La vida cotidiana del acosado se ve alterada por los bombardeos incontrolables del pensamiento con escenas terribles de los acontecimientos humillantes, pesadillas, estados de alerta constante con miedo a la repetición de las agresiones, tensión nerviosa y conductas que intentan eludir la memoria de los hechos, siendo todas ellas manifestaciones propias de estados de estrés post traumático.

A nivel físico:

Aparecen las manifestaciones somáticas del estrés traumático, como son los dolores musculares, el colon irritable, los tumores y neoplasias y las alteraciones cardíacas. A medida que transcurre el acoso en el tiempo, las epercusiones físicas toman mayor envergadura. A menudo, la violencia psicológica del acoso, va acompañada de actos de violencia física, como son el lanzamiento de objetos contra la víctima, la destrucción de sus objetos personales, el amenazarla con la agresión física, incluso agredirla físicamente, pero sin gravedad, a título de aviso. También es habitual, en las situaciones de acoso, obligar a la víctima a realizar unas tareas peligrosas o perjudiciales para la salud, como son hacerle desempeñar conductas que lesionen a la víctima, con cargas físicas que no puede realizar. En algún caso el hostigamiento ha acabado con la muerte de la víctima, sobre todo en aquellos casos en que a los perseguidores se les ha ido la mano. No debemos olvidar que en el largo proceso de acoso moral en el trabajo se suceden una serie, casi interminable, de acusaciones contra la víctima, a la que se pretende “reventar” a través de someterla a tortura emocional extrema.

A nivel social:

Un concepto amplio de salud, como el que viene definido por la OMS nos obliga a resaltar el impacto sobre la salud de la víctima que tienen todos aquellos aspectos que impiden una plena integración en el entorno social, cabe destacar en este apartado el vacío social y aislamiento al que se ve sometida la víctima en la empresa, se incluyen también aquí otros ataques más íntimos como pueden ser las agresiones sexuales, los acosos telefónico, e incluso los destrozos en el domicilio de la víctima.

El acoso psicológico laboral es una forma de violencia que se ejerce con un objetivo muy claro: el derrumbamiento y la destrucción moral de la víctima para “eliminarla”. Con una estrategia específica, que consiste en perseguirla con críticas constantes, amenazas, injurias, calumnias, chismes, desprestigio y otras acciones que pongan un cerco alrededor para:



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

1. Aislarla del resto del grupo, estigmatizándola, y
2. Socavar su seguridad, su autoafirmación y su autoestima introduciendo en su mente soledad, malestar, preocupación, angustia, inseguridad, duda y culpabilidad.

Resolución de un caso de mobbing

En el caso real de acoso que planteamos como objeto de estudio, el tipo de acoso era horizontal, es decir entre compañeros por ello la buena intervención de la organización posibilitó un resultado final positivo. Vamos a abordar los desencadenantes, la instauración del acoso y la resolución del mismo.

Los desencadenantes: El desencadenante del conflicto fue una actuación de la acosadora seguida por una reacción de la víctima. La actuación de la acosadora se basó en la verbalización de críticas de tipo personal sobre la distribución de las responsabilidades familiares de la víctima. Los antecedentes eran doce años de “buena” relación personal.

Analizado posteriormente se pudo ver que la “buena” relación estaba basada en actitudes de sumisión inconscientes, a causa de la seducción, por parte de la futura víctima frente a la que luego se convertiría en su acosadora principal.

La instauración del acoso: Se instaura el acoso cuando la instigadora consigue el apoyo de otros miembros del departamento y durante los tres primeros meses las acciones del grupo de acoso son: no hablar con la víctima, bloquear información para que no le llegue, impedir hacer la tarea dado que se queda sin elementos para desarrollarla, impedir asistir a reuniones de trabajo no dándole la información a tiempo, usar las reuniones pautadas para criticar a la víctima y faltarle al respeto; así como actos de marginación social, que se concretaron en que la víctima dejó de formar parte de los acontecimientos sociales del departamento y en la difusión de una mal imagen de la misma mediante la propagación de rumores, y la extensión de las calumnias, de tal manera que el grupo de acoso consigue el descrédito de la víctima.

La resolución: La resolución de este caso se basó en la aplicación de la teoría sistémica. Aplicamos este método por entender que el acoso tiene consecuencias tanto en el entorno próximo, el formado por los compañeros, la jerarquía, como en el ámbito familiar y, por supuesto, en la propia víctima; así la intervención efectiva en varios de estos sistemas posibilitó una buena resolución del caso. Ya hemos comentado anteriormente que entendemos como “una buena resolución” del caso, como aquella situación en la cual la víctima conserva su lugar de trabajo, recupera su dignidad y el grupo de acoso o gang, se ve obligado a deponer sus acciones de violencia psicológica.

Antes de seguir adelante hemos de hacer una pequeña incursión en la teoría de los sistemas y recordar que en la ecología social los sistemas implicados son cuatro: el ontosistema, el microsistema, el exosistema y el macrosistema. Los describimos a continuación, así: el ontosistema incluye las capacidades de la propia persona, en este caso la víctima de AMT; el microsistema se refiere a la familia y al entorno afectivo; el exosistema hace referencia a la organización y a la red de soporte (sistema sanitario, judicial, sindicatos, etc..) y en la existencia en alguno de estos sistemas de adultos significativos, también llamados tutores de seguimiento; por último el macrosistema



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

hace referencia a la sociedad, y por tanto lo conformarán tanto la cultura social como las políticas públicas. Una buena o mala resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado en función del análisis de estos elementos .

Indicadores de Mala Resolución.

Una mala resolución de un caso de acoso se basará en que exista, en los diferentes sistemas, alguno de los siguientes elementos: conducta reactiva, culpabilización de la víctima, desinformación en los sistemas de soporte, inexistencia del tutor de seguimiento, cultura de la violencia y por ende una sociedad sin políticas públicas que prevengan el acoso moral. Vamos a profundizar en cada uno de los indicadores de mala resolución.

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

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

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

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

■ ***Sistema sanitario, jurídico, sindicatos desinformados.***

Cuando en una sociedad la red social de protección desconoce los mecanismos de acoso no pondrá los medios para resolverlo y ello tendrá graves repercusiones sobre la salud del trabajador. Esta situación es la que ha venido ocurriendo hasta la fecha, y



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

ahora, en algunas sociedades, la información y difusión del fenómeno del acoso moral está haciendo que algunas cosas vayan cambiando. Desconocer los mecanismos de acoso provocará desatención de la víctima y también victimización secundaria ya que las instituciones de protección habrán desertado y serán manipuladas por el acosador a fin de conseguir que se alien en la estrategia de marginación y en el proceso de destrucción de la víctima. Cuando esto ocurre, el sistema sanitario determina la enfermedad mental en la víctima, en lugar de en el violento; el sistema judicial acusa a la víctima e incluso la sanciona dando la razón al falso-mobbing, y los sindicatos defienden al grupo de acoso como colectivo de trabajadores, en el acoso horizontal, dejando a la víctima sola e indefensa. Cualquier omisión, por parte de la red social, de prestar auxilio a la víctima es de hecho un apoyo tácito al grupo de acoso.

■ ***Inexistencia de persona significativa (tutor de seguimiento).***

La inexistencia de una persona significativa, en la red social, tendrá como consecuencia que la víctima perderá sus puntos de referencia, llegará a creer que es la causa de lo que le hacen y esta alienación hará que sus actuaciones tiendan a la auto-destrucción ya sea por la vía del suicidio, de la alteración psiquiátrica o bien del asesinato del acosador (caso Peñafiel) (5).

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

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

■ ***Sin políticas públicas que prevengan el acoso.***

En sociedades donde no se haya definido el fenómeno del acoso psicológico no podrán existir medidas preventivas reguladas por el gobierno, dado que no se puede regular aquello que no es reconocido ni tampoco existirán medidas para resolverlo.

En estos casos la resolución positiva de un caso de acoso es casi imposible, y quizás sólo puedan abordarse mediante la marcha del trabajador de la organización tóxica que lo hostiga con la consecuencia de graves pérdidas de derechos laborales por parte de la víctima (caso Pequeño David) (6).

MALA RESOLUCIÓN

CAPACIDADES DE LA PROPIA PERSONA

Actitudes reactivas

FAMILIA Y AMIGOS

Culpabilización y

Mecanismo Atribucional

RED DE SOPORTE

Sin Información e inexistencia de persona significativa

SISTEMA SOCIAL



Tabla 1

Indicadores de Buena Resolución.

Por tanto una buena resolución de un proceso de acoso podrá ser pronosticado, también, en función del análisis de los elementos del sistema social. En estos casos los indicadores de una buena resolución se basarán en: las capacidades de la propia víctima (ontosistema), las actitudes de la familia y de los amigos (microsistema), los recursos de la red de soporte (exosistema) y la forma de actuar del sistema social (macrosistema).

Una buena resolución del conflicto se basará en:

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

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

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

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

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

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

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

Es muy importante la existencia, en todo caso de mobbing, de un tutor de seguimiento en la red social para una mejor resolución. Esta persona puede ser tanto un profesional



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

del sistema sanitario (en algunos casos el médico de cabecera ha ejercido este papel), como un referente sindical. Cuando no se encuentra dicha persona significativa en el sistema regulado habrá que buscarlo en el sistema alternativo entendiéndose a las asociaciones y a otras personas referentes en el llamado movimiento anti-mobbing. La tarea que ha de desempeñar el tutor de seguimiento es el de una persona que siempre va a estar cerca de la víctima, que va generar confianza y que tendrá un efecto terapéutico en la medida en que pueda validar su versión y ayudar a la víctima a hacer un buen análisis de la realidad, lo que le permitirá encontrar las maneras para salir del acoso. En algunos casos la salida será la utilización de la vía judicial, pero esta no es, ni mucho menos, la única alternativa del afectado por AMT; es más a medida que la sociedad avanza en promover medidas preventivas y de control de la violencia en el lugar de trabajo, menor va a ser el uso del estamento judicial para la resolución del mobbing.

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

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

aliados con el acosador como justificación de pertenecer a un grupo de acoso y hostigar a la víctima a la que se le atribuye haber dañado al acosador, en un perverso giro lingüístico. En una verdadera cultura de la no-violencia, nunca se va a permitir ni a aceptar el uso de la amistad con un fin destructivo, es más cualquier mal uso de los afectos será interpretado como chantaje emocional.

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

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

BUENA RESOLUCIÓN

CAPACIDADES DE LA PROPIA PERSONA

Actitudes pro-activas

FAMILIA Y AMIGOS

No culpabilización, comprensión y lealtad

RED DE SOPORTE

Muy Informada y formada .

Presencia de persona significativa

SISTEMA SOCIAL

Cultura de la no-violencia

Políticas públicas de protección de la víctima



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

Tabla 2

Pronóstico de resolución:

En el caso concreto analizado la resolución consistió en que se iniciaron acciones tendientes a resolverlo. La intervención en el ontosistema se concretaron en las acciones del afectado que consistieron en ampliar su información sobre el fenómeno con el objetivo de llegar a conseguir saber lo máximo posible, en tomar el coraje necesario para explicar lo que le hacían mediante la difusión es decir hacer “luz y taquígrafos” a todo aquél de la empresa que quisiera escucharle, en digerir la rabia y el rencor hacia el grupo de acoso con el objetivo de no odiar, es decir evitando caer en el círculo de la violencia, y por último en aprender a relativizar su caso, en intentar salir de su papel de víctima mediante la búsqueda de otras gratificaciones fuera del ámbito laboral y en definitiva priorizar sus propios intereses, lo que se denomina “existir” o tal como lo define Piñuel el “Juego del Go”.

Las actuaciones de la empresa se basaron en aumentar el conocimiento del fenómeno mediante la ampliación de la información, junto con la aplicación de acciones de equidad entre el grupo de acoso y la víctima, el seguimiento de las mismas y un control real de la evolución de las relaciones interpersonales.

Por su parte las acciones que tuvieron que realizar el gang, se centraron en el auto-control de las acciones violentas, en no odiar por haber desvelado el acoso, mediante la relativización de la situación y con el claro mensaje transmitido por la organización de darse, entre los trabajadores del departamento, la oportunidad de resolver las diferencias.

Tabla de Pronóstico

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

Afectado	Familia y amigos	Red de Soporte	Sistema Social	Puntuación
<i>Ontosistema</i>	Microsistema	<i>Exosistema</i>	<i>Macrosistema</i>	
reactivo	culpa	Poca información	violencia	6
Pro-activo	lealtad	formada	No-violencia	3
		Sin tutor	Sin protección	2



Tabla 3

Conclusiones

El mobbing no busca el daño por el daño. El acoso psicológico busca que este daño genere un resultado. El acosador usa la manipulación para conseguir sus fines, que no son otros que la destrucción de la víctima para así poder apropiarse de algo que esta posea o despojarla de algún derecho. Los destinatarios de su engaño son tanto, la víctima, los aliados que el acosador usa para destruir a la víctima, como la totalidad del entorno laboral. Además del engaño hacia los aliados, el instigador necesita influenciar al entorno de la víctima, con la finalidad de que no haga nada y le permita impunemente destruir a su objetivo y ello lo consigue a través de las mentiras y de la maledicencia. A las personas no nos agrada reconocer que somos influenciables. La persona promedio suele afirmar que sus opiniones, valores e ideas son propias; esa afirmación impide percibir lo influenciables que somos. por tanto cabe que los aliados (también víctimas engañadas) suelen llegar a la conclusión de haberse unido al grupo conspirador voluntariamente, grupo al cual no ven como propiamente hostigador, sino como iluminador, defensor y liberador. Hemos de comprender que no es fácil admitir que uno es influenciable y mucho menos que uno realizó acciones de manipulación psicológicas, y por tanto el grupo, menos aún admitirá que es el responsable de haber causado tanto daño material, físico y moral a la víctima.

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

Si el acoso conduce hoy más que nunca a graves problemas psicofisiológicos en las víctimas, no es porque la técnica del acoso se haya perfeccionado; lo que ha cambiado es mas bien la pasividad y



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

ausencia de solidaridad de los compañeros y la profunda transformación del sentido de la justicia en el mundo del trabajo.

La desacreditación de la víctima siempre proporcionará una ganancia para el instigador del acoso. El beneficio que el acosador adquirirá con el descrédito de la víctima no lo podría conseguir sin la utilización del hostigamiento. Es la adquisición fraudulenta, por parte del acosador, de este fin último (a través del hostigamiento) el que determinará si el mobbing ha sido o no beneficioso para el acosador.

Una resolución positiva del mobbing dentro de la organización habrá de contemplar que el acosador no consiga el objeto deseado; en caso contrario es probable que se instaure el acoso como una forma de operar habitual en en seno de la empresa, convirtiendo toda la organización en un contexto tóxico, o sea caldo de cultivo de otros futuros acosos .

Si el entorno se deja manipular, si no interviene, entonces el mobbing se instala. La víctima sola no podrá hacer frente y su equilibrio irá poco a poco deteriorándose, apareciendo síntomas de estrés y de angustia.

Para hacer una buena prevención del acoso moral en el trabajo hay que variar el valor social imperante de ser tolerantes con los intolerantes. Esperamos que esta ponencia haya aportado elementos de intervención efectiva para la resolución de los casos de mobbing en las empresas y en las organizaciones, y que haya contribuido a conocer el fenómeno y el importante papel que puede jugar el entorno laboral y social para terminar con las prácticas del mobbing, también denominadas de psicoterrosimo laboral, y con ello favorecer la salud del trabajador.

Notas

- (1) Parés Soliva (2005)
- (2) Leymann (1996:8)
- (3) Leymann (1996:13)
- (4) Leymann (1996:40-41)
- (5) (caso Peñafiel) <http://mobbing.nu/penafiel.htm>
- (6) (caso Pequeño David) <http://www.acosomoral.org/peque%F1odavid.htm>

5- Bibliografía

1. Escudero, José Francisco y Poyatos, Gloria. “*Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal*” . Barcelona. Bosch, 2004.
2. García, Rolsma y Fuentes. “ *Trabajando con el enemigo* ” . Barcelona.Random H. Mondadori, 2003
3. Garrido Genovés, Vicente. “ *Cara a cara con el psicópata* ”. Barcelona. Ariel, 2004.
4. Girard, René. “ *El chivo expiatorio* “. Barcelona. Anagrama, 1986
5. González de Rivera Revuelta, José Luis. “ *El Maltrato psicológico* ” .Madrid . Espasa.Calpe, 2002
6. Hirigoyen, Marie-France. “ *El acoso moral* ” .Barcelona. Paidós, 1999.
7. Leymann,Heinz. “ *Mobbing. La persécution au travail* ”.París. Seuil. 1996.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

8. Martínez, Marino y Dolz, José Luis, y otros. “ *El Hostigamiento psíquico laboral* ” . Zaragoza. Egido, 2002
9. Nazare-Aga, Isabelle. “*Los Manipuladores*” . Barcelona. Vergara, 2002.
10. Piñuel Zabala, Iñaki. “ *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* ”. Santander. Sal Terrae, 2001.
11. Piñuel Zabala, Iñaki. “ *Mobbing. Manual de autoayuda* ” . Madrid. Aguilar, 2003.
12. Rivas Sánchez, Luis José. “ *Mobbing. Terrorismo psicológico en el trabajo* ” . Madrid. Aguilar, 2003
13. Rodríguez, Nora. “*Mobbing. Vencer el acoso moral*”. Barcelona. Planeta, 2002.
14. Velázquez Fernández, Manuel. “ *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo* ” . Barcelona, Gestión 2000, 2004.

Referencias Internet

(caso Peñafiel) <http://mobbing.nu/penafiel.htm>

(caso Pequeño David) <http://www.acosomoral.org/peque%F1odavid.htm>

Parés Soliva, Marina. *La Intervención Social en el Mobbing*. Publicado en “Intervención Psicosocial con Víctimas” (on line) (ref 30-05-04). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/obser3bc.htm> y publicado en nº 51 de la revista "TS Difusión" editada por el Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social de Málaga..

Parés Soliva, Marina. *Assetjament a la Feina: Un cas real*. Publicado en “Intervención Psicosocial con Víctimas” (on line) (ref 30-11-04) . Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/powerpoint/Assetjament%20a%20la%20Feina2.ppt>

Parés Soliva, Marina. *¿Cómo podemos ayudar a un familiar afectado por acoso?* Publicado en “Intervención Psicosocial con Víctimas” (on line) (ref 20-02-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/powerpoint/TallerFamiliares-Donosti.ppt>

Parés Soliva, Marina. *Acoso en el trabajo: un caso real*. Publicado en “Intervención Psicosocial con víctimas” (on line) (ref 30-09-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/pdf/ResumCoru%F1a.PDF> y publicado en pag 399 a 405-2005-en Romay Martínez, José (Comp.) *Psicología social y problemas sociales*. Vol.4 (Madrid: Biblioteca Nueva Ed.)

Parés Soliva, Marina. *Mobbing: detección del acosador a través del lenguaje* . Publicado en “El Mobbing: Una aproximación a su estudio en México” (on line) (ref 30-11-05). Disponible en el sitio Acoso Moral <http://www.acosomoral.org/pdf/comas6.PDF> y publicado en el cd del III Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Vilanova i La Geltrú. Mayo 2005