

Marie-France
Hirigoyen

EL ACOSO
MORAL EN
EL TRABAJO

Distinguir lo verdadero de lo falso



Índice

Portada

Introducción

Primera Parte. El acoso moral en el mundo del trabajo

Definiciones

Capítulo 1. Lo que no es acoso

Capítulo 2. Lo que es acoso moral

Capítulo 3. Las tergiversaciones de la palabra

Capítulo 4. Las distintas aproximaciones al fenómeno

Segunda Parte. Los resultados de la encuesta

Capítulo 5. Algunas características de las víctimas del acoso moral

Capítulo 6. Los métodos de acoso

Capítulo 7. Especificidades de determinados sectores de actividad

Tercera Parte. Consecuencias para la salud

Capítulo 8. Las consecuencias específicas

Capítulo 9. Las consecuencias del traumatismo

Capítulo 10. Las consecuencias específicas del acoso moral

Cuarta Parte. Los orígenes del acoso

Capítulo 11. Los contextos favorecedores

Capítulo 12. Lo que ocurre entre las personas

Quinta Parte. ¿Qué hacer?

Capítulo 13. Los interventores

Capítulo 14. La prevención

Capítulo 15. Las mediaciones

Capítulo 16. ¿Por qué es necesaria una ley?

Conclusión

Notas

Créditos

Introducción

Dado que la violencia reaparece en cada época bajo formas distintas, hay que reanudar permanentemente la lucha contra ella.

STEFAN ZWEIG, *Conscience contre violence*

Ignorado en Francia hasta la aparición de mi libro anterior, el acoso moral en el trabajo se ha convertido en los dos últimos años en una preocupación social aguda. Las personas acosadas que, hasta ahora, sufrían en silencio han recuperado la esperanza; en la actualidad osan expresarse y denunciar las prácticas abusivas de las que son objeto. Nuevas reivindicaciones han estado en el origen de varios movimientos sociales importantes, pues los asalariados ya no aceptan las vejaciones y las conductas que atentan contra su dignidad. Exigen que se les respete.

Se ha movilizado una serie de profesionales (especialistas en medicina del trabajo, juristas, sindicalistas, psiquiatras, psicólogos y psicosociólogos) y se han creado asociaciones de ayuda a las víctimas. Los parlamentarios también han comprendido la seriedad del problema, dado que la noción de acoso moral acaba de entrar en el Código Laboral.

Por lo demás, el interés actual por este tema no se ha limitado a Francia, pues, en ocasiones, bajo denominaciones distintas, también se les ha reclamado a los gobiernos de otros países europeos que tomen cartas en el asunto. Todo parece indicar que, dentro de poco, habrá un reglamento europeo que sancionará el acoso moral en el trabajo.

Esta concienciación es muy positiva. Por eso considero que es imprescindible ser rigurosos a la hora de delimitar el término «acoso moral» para evitar confusiones ulteriores. La expresión, tal como se concibe en el lenguaje corriente, ha terminado por abarcar otro tipo de sufrimientos que tal vez no se refieran, en el sentido clínico del término, al acoso moral, aunque expresan un malestar más general de las empresas, merecedor también de un análisis en profundidad. Hay que ubicar dicha problemática en el seno de otras formas de sufrimiento en el trabajo y, en particular, de los atentados contra la dignidad de los trabajadores. También hay que situar la violencia en el trabajo dentro de un contexto más amplio de violencia en nuestra sociedad, sea en las barriadas, las escuelas o las familias, ya que todas estas violencias interactúan entre ellas.

En lo relativo al mundo del trabajo, la cuestión de los testimonios se agudiza: ¿cómo es posible que no lo hayan visto, que no lo hayan denunciado? Sólo un análisis de los contextos nos permitirá comprender una problemática en la que se pasa permanentemente de lo individual a lo colectivo. Estigmatizar a las víctimas y someterlas a un tratamiento psiquiátrico es una manera de soslayar un problema social complejo.

En esta obra me propongo perfilar mi análisis a la luz de todo lo que he podido aprender a raíz de mi anterior libro. He tenido la oportunidad de intercambiar impresiones con un buen número de especialistas y profesionales, pero, sobre todo, he recibido muchos testimonios de pacientes y lectores. A todos los que me han escrito y no me ha sido posible responderles personalmente les he hecho llegar un cuestionario destinado a conocer mejor su situación. En este libro doy cuenta de los resultados de esta encuesta.

Esta recopilación de nuevas informaciones y el trabajo de profundización que se siguió me han permitido explorar los «intersticios» del acoso moral y trascender así la dialéctica excesivamente reductora del verdugo y de la víctima, teniendo en cuenta el contexto. Asimismo, he intentado discernir lo verdadero de lo falso, distinguir lo que es acoso moral de lo que no lo es y reparar en las quejas abusivas. Efectivamente, no es sino a partir de un análisis más afinado como podremos reaccionar a tiempo y ayudar a las víctimas y, lo que es más importante, anticipar y prevenir nuevos casos.

Si, en primera instancia, me parecía importante nombrar en voz alta y clara dichas situaciones y reconocer el sufrimiento de los individuos, ahora ya nadie duda de la realidad del problema y hay que pasar concretamente a la acción. Actuar consiste, sin duda alguna, en ayudar a las víctimas a curarse y reparar el perjuicio que se les haya causado, pero también en tomar medidas para que dichos comportamientos cesen y sobre todo en modificar los contextos que pueden favorecerlos. No abordar el aspecto judicial equivaldría a permitir que dichas situaciones medren durante demasiado tiempo. Es preciso que, sin que esperemos que el número de víctimas sea demasiado importante, obliguemos a las empresas y a los poderes públicos a emprender políticas de prevención.

En este libro me propongo, en primer lugar, redefinir el acoso moral, decir en qué consiste, en qué no y demarcar claramente las diferencias que lo distinguen de otros sufrimientos en el trabajo. Comentaré a continuación los resultados de mi encuesta. Veremos, a partir de las cifras, cómo estos comportamientos destructores tienen consecuencias particularmente graves sobre la salud de los asalariados, que comportan períodos de absentismo laboral muy largos y, en ocasiones, la desinserción laboral y que, en definitiva, suponen una ralentización nada desdeñable de la productividad de las empresas. Analizaré con mayor detalle, en una tercera fase, los orígenes del acoso moral, los contextos que favorecen su aparición y la especificidad de este modelo de relaciones.

Y por fin, en el último capítulo, plantearé la posibilidad de actuar al respecto. Por más que sea necesaria una ley que recuerde los interdictos y nos responsabilice a todos de nuestra conducta respecto a los demás, no podrá zanjar el asunto por sí sola. Es

preciso, pues, que reaccionemos con mayor determinación y obliguemos a las empresas y a los poderes públicos a que emprendan políticas de prevención eficaces. A la vez que incito a todas las instancias implicadas, directivos o asalariados a ser más responsables de sus actos, propongo un plan de prevención aplicable a todas las empresas o administraciones.

Quisiera expresar mi agradecimiento a los lectores que han aportado su testimonio a fin de que yo pudiera emprender mis investigaciones. Para preservar el anonimato de mis pacientes y de mis lectores, siempre que he podido, he considerado dos casos parecidos y he mezclado sus historias; he recogido literalmente los casos que en mi opinión tenían un carácter más general. También he citado algunas cartas de los lectores.

PRIMERA PARTE

El acoso moral en el mundo del trabajo

Definiciones

Como subrayaba en la introducción, ¡mucho cuidado con la confusión de términos! Tendemos a hablar de acoso cuando falta tiempo, asimilando el término al estrés. También hablamos de acoso cada vez que la jerarquía humilla, aunque la agresión se produzca una vez. Sin embargo, según el diccionario, *acosar* es «someter sin reposo a pequeños ataques repetidos». Está claro que se trata de un acto concebible únicamente si se da de modo duradero.

Si tantas personas se expresaron en términos muy expresivos acerca del concepto de *acoso moral*, probablemente se deba a la elección del término *moral*. Si al mismo concepto lo hubiéramos calificado de *psicológico*, habría significado que se trataba de un estudio para uso exclusivo de los especialistas sobre los mecanismos psicológicos. La elección del término *moral* significa una toma de postura. Se trata, efectivamente, de bien y de mal, de lo que se hace y de lo que no se hace, de lo que consideramos aceptable en nuestra sociedad y de lo que rechazamos. No se puede estudiar dicho fenómeno sin tener en cuenta la perspectiva ética o moral, ya que uno de los denominadores comunes entre las víctimas del acoso moral es el sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas, humilladas, rechazadas. En cuanto a los agresores, frente a la gravedad de dicha violencia no podemos menos que preguntarnos acerca de su intencionalidad. ¿Realmente tenía la intención de perjudicar?

Considero importante precisar la definición, dado que, más allá de la comprensión inmediata del término, para actuar hay que delimitar el campo de acción, sea con vistas a una penalización de los hechos, sea en el establecimiento de una prevención eficaz. Hasta hoy, las personas que se han aventurado a conclusiones en este terreno no han conseguido ponerse de acuerdo acerca de una definición suficientemente pertinente, pues el fenómeno puede abordarse de muchas maneras, según la perspectiva de la que uno parta, e implica además a distintos especialistas (médicos, sociólogos, juristas...) que utilizan lenguajes y maneras de pensar diferentes.

En tanto que psiquiatra, hace mucho tiempo que me intereso por las consecuencias de este tipo de conductas sobre la salud y la personalidad de las víctimas. El eco que recibí mi primer libro me ha permitido recoger otros testimonios y profundizar en mis conocimientos al respecto. Pocas agresiones como ésta comportan trastornos psicosomáticos tan graves a corto plazo y consecuencias a largo plazo tan desestructurantes. De momento, los médicos de familia y los psiquiatras apenas

reconocen la especificidad de ese tipo de violencias y los síntomas que resultan de ellas. Los médicos de empresa, que llevan tiempo observando este tipo de situaciones, no siempre saben cómo proteger a las víctimas.

En cuanto a los juristas, intentan hallar una definición que connote el mínimo de subjetividad para poder calificar penalmente estas conductas violentas. Por eso, el grupo comunista, en la proposición de ley que presentó ante la Asamblea Nacional francesa el 14 de diciembre de 1999, quiso basarse en la intencionalidad de la acción hablando de «toda degradación deliberada de las condiciones de trabajo». Para el diputado Georges Hage, defensor de esta propuesta de ley, la finalidad del acoso es precisamente el perjuicio moral. En su opinión, en el acoso moral se trata precisamente de causar perjuicio, de desestabilizar al otro, de servirse de su psicología con una intención propiamente perversa. No obstante, veremos en el capítulo dedicado a los agresores cómo puede emprenderse un acoso extremadamente destructor sin que exista, en principio, una intencionalidad malevolente. ¿Se trata entonces de acoso?

La comisión de asuntos sociales de la Asamblea Nacional francesa ha escogido de momento una definición amplia para introducir la noción de acoso moral en el Código Laboral: «Ningún asalariado debe sufrir las conductas repetidas de acoso moral por parte de un empresario, de su representante o de todo aquel que abuse de la autoridad que le confieren sus funciones [y que tienen] por objeto o como efecto un atentado contra su dignidad y la creación de condiciones de trabajo humillantes o degradantes».

Personalmente, prefiero una definición que tenga en cuenta las consecuencias de este comportamiento sobre las personas. Así, propuse la siguiente definición a los grupos de trabajo en los que he participado. Justificaré sus términos a lo largo de estas páginas: *el acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo.*

Sea cual sea la definición final, el acoso moral es una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que, sin embargo, es muy destructiva. Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave; es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión. En su inicio, el fenómeno es parecido al sentimiento de inseguridad en los barrios, descrito en términos de incivilidad. Como consecuencia, todas las personas que están en su punto de mira están profundamente desestabilizadas.

No me extenderé aquí acerca del proceso de acoso moral que describí abundantemente en el libro anterior. Sin embargo, dedicaré un capítulo a distinguir con precisión los distintos tipos de actuaciones hostiles para poner en evidencia una gradación en la evolución del proceso.

El modo específico de agresión varía según los medios socioculturales y los sectores profesionales. En los sectores de producción, la violencia es más directa, verbal o física. Cuanto más arriba subimos en la jerarquía y en la escala sociocultural, más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir son las agresiones. Lo veremos a partir de mi encuesta.

CAPÍTULO 1

Lo que no es acoso

No todas las personas que dicen sentirse acosadas lo están necesariamente. También hay que estar atento a eso. Es el precio que hay que pagar para poder emprender una prevención realmente eficaz. En este capítulo me propongo distinguir el acoso moral del estrés o de la presión del trabajo, del conflicto abierto o de la desavenencia.

EL ESTRÉS

Hay que distinguir claramente el acoso del estrés profesional tal como solemos concebirlo. En su libro *Mobbing*, Heinz Leymann nos recuerda que el estrés es, ante todo, un estado biológico y que las situaciones sociales y sociopsicológicas generan estrés. Efectivamente, si nos atenemos a la definición de Hans Selye, inventor del concepto, el estrés está constituido a la vez por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante. Con todo, en el lenguaje corriente, comprendemos por estrés las sobrecargas y las malas condiciones de trabajo.

Pues bien, el acoso moral es mucho más que estrés, por más que pase por una etapa de estrés:

—Esta primera fase aparece cuando el aislamiento es moderado y la agresión se produce sólo en las condiciones de trabajo. Si una persona está desbordada y le asignan tareas sin proporcionarle los medios para que las lleve a cabo, necesita un tiempo para juzgar si es o no un trabajo que le está específicamente destinado. Las consecuencias de dicha agresión sobre su salud se diferenciarán poco de las de una sobrecarga de trabajo o de una mala organización, dado que, por más que su cuerpo reaccione con determinación, no tendrá conciencia de lo que le está ocurriendo. Esta fase puede prolongarse si la agresión no es muy intensa o si la persona se niega a abrir los ojos ante la especificidad de lo que está padeciendo.

—La fase del acoso moral propiamente dicho aparece cuando la persona que constituye el blanco percibe la malevolencia de la que es objeto, es decir, cuando la negativa a la comunicación es manifiesta y humillante, cuando las críticas que se hacen del trabajo son malintencionadas y las actitudes y las palabras se tornan injuriosas. Las consecuencias sobre el psiquismo son mucho más graves cuando uno toma conciencia de

que hay «intención de perjudicar». De entrada cuesta creer que sea posible tanta maldad, luego aparecen preguntas angustiosas: «¿Qué he hecho yo para que alguien me desee tanto mal?» y tentativas desenfundadas por cambiar el curso de las cosas. Eso comporta una herida que no tiene nada que ver con el estrés. Se trata de una herida en el amor propio, un ataque contra la dignidad, pero también de una desilusión brutal relacionada con la pérdida súbita de la confianza que uno tenía depositada en la empresa, en la jerarquía o entre los colegas. El traumatismo es mayor cuanto mayor implicación tenía esa persona con su trabajo.

El estrés sólo es destructivo si es excesivo, el acoso es destructivo por su propia naturaleza.

Ciertamente, el estrés profesional, generado por presiones e invasiones múltiples y repetitivas, puede desgastar a una persona e incluso conducirla hasta un *burn out*, es decir, una «depresión por agotamiento»:

Christiane, administrativa de la misma empresa desde hace seis años, asciende a otro departamento mediante un concurso administrativo. El ritmo de trabajo es mucho más intenso ahí y su jefe de despacho la presiona para que trabaje más deprisa. Siempre le dan más informes a ella y le obligan a responder por teléfono a las peticiones de información de los otros servicios. Sin embargo, tiene que quitarse el trabajo de encima porque su jefe es muy exigente. Cuando ella le reprocha que la está presionando, éste le responde que sus superiores también le presionan a él y que hay que sacar adelante el trabajo como sea.

Christiane pierde pie. Está cansada y la calidad de su trabajo es cada vez peor. Acaba por cometer un error grave en un informe importante. Su jefe la convoca para hablar con ella. Cuando ella le dice que está desbordada y que no consigue quitarse el trabajo de encima, él sugiere que tal vez no sea apta para ese puesto. Le propone que se plantee el traslado a un puesto más tranquilo, pues, en su departamento, está convencido de que el trabajo será siempre excesivo para ella.

En el caso de Christiane, vemos cómo el estrés que padece y que su jefe reconoce es distinto del acoso moral en el que predomina la humillación. Soy consciente de que, en el lenguaje corriente, solemos hablar de acoso cuando alguien nos maltrata, por ello me parece pertinente la distinción entre el *acoso profesional* y el *acoso moral* para insistir, con el término *moral*, en la importancia de la humillación y de la falta de respeto en el segundo caso.

En el ejemplo siguiente veremos que, dado que a menudo el estrés le labra el camino al acoso moral, no es extraño que se pase del uno al otro. En cuanto se pasa al acoso moral, las consecuencias para la salud son mucho más graves:

Didier lleva veinte años trabajando en el servicio jurídico de un gran banco americano. Después de la reestructuración de los departamentos y de la ola de jubilaciones que se ha seguido, las condiciones de trabajo se han degradado. El estrés es constante dada la sobrecarga de trabajo debida a la ausencia de algunas personas, pero también a la modificación muy constante de los procedimientos y de los programas. Se les imponen a los asalariados reuniones tardías, les cambian a menudo de despacho. Los antiguos, sobre los que recae la sospecha de que no son lo bastante dinámicos, son supervisados por jovencillos ambiciosos y sobreexcitados.

Didier está a la vez cansado y nervioso. Aumenta su consumo de alcohol y cigarrillos. Su mujer se queja de su mal humor en casa. A pesar de todo, él decide resistir firmemente.

Las cosas empeoran cuando se rompe una muñeca practicando deporte y tiene que coger la baja por enfermedad en un período de punta de trabajo. Entonces su superiora jerárquica se torna francamente desagradable. Cuando vuelve al trabajo, sin preguntarle siquiera cómo está, le grita, critica sistemáticamente su trabajo y se permite observaciones sarcásticas cada vez que se equivoca. Para controlarle mejor, traslada el escritorio de Didier cerca del suyo, pero en el pasillo. Didier está tan desestabilizado que no consigue concentrarse y trabaja con mayor lentitud, lo que agrava la agresividad de su superiora. Está en vilo, duerme mal, tiene sueños extraños llenos de discusiones y peleas. Una noche, al término de una reunión tumultuosa en la que, una vez más, su superiora le humilla públicamente, Didier se siente mal y sus compañeros tienen que acompañarle a su casa.

A partir de ese día, no puede volver al trabajo. En cuanto se prepara, por las mañanas, le entran náuseas y tiene que acostarse de nuevo.

Cuando estaba sometido a un ritmo de trabajo agotador, Didier sólo estaba cansado, pero, cuando una persona empieza a cebarse con él y le humilla públicamente, cae gravemente enfermo. Es evidente que no se trata de la misma escala de gravedad.

Naturalmente, el paso de una fase a otra es difícil de advertir en la realidad, pero mi experiencia en el seguimiento de este tipo de víctimas me ha permitido observar que el cuadro clínico presente es distinto. En el caso de los estresados, el descanso es reparador y la mejora de sus condiciones de trabajo les permite recuperarse. En la víctima del acoso, la vergüenza y la humillación persisten durante mucho tiempo, aunque el cuadro clínico varíe en función de la personalidad de los individuos. El atentado contra la dignidad es un registro subjetivo que sólo se puede analizar caso por caso. En función de su historia familiar o de sus experiencias anteriores, las personas se sentirán más o menos afectadas por las constantes observaciones desagradables. Una vez que se ha trascendido un determinado umbral de agresión, éstas afectan a todo el mundo.

Es cierto que las condiciones de trabajo son cada vez más duras: cada día hay que trabajar más y mejor (tareas urgentes, cambios de estrategia); todo ello genera estrés aun cuando el objetivo consciente de la gestión de personal por estrés no sea destruir al asalariado, sino, todo lo contrario, hacerle más eficaz. Se persigue un incremento de la eficacia o de la rapidez en el desempeño de una tarea. Si la gestión por el estrés entraña consecuencias desastrosas para la salud, es por un error de cálculo, una dosis inadecuada (por más que, en los seminarios de gestión del estrés, ¡lo que se intenta enseñar al personal directivo es a soportar mejor la presión!). Sin embargo, en el estrés, contrariamente al acoso moral, no existe una intencionalidad malévola.

En el acoso moral, por el contrario, el que está en el punto de mira es el individuo, blanco de una voluntad más o menos consciente de perjudicarlo. No se trata de mejorar la productividad o de optimizar los resultados, sino de librarse de una persona porque, de una u otra manera, «molesta». Dicha violencia no le es útil ni a la organización ni a la buena marcha de la empresa.

LAS VIRTUDES DEL CONFLICTO

Asimismo, me parece esencial distinguir el acoso moral del conflicto. Mientras que Heinz Leymann¹ considera que el *mobbing* es siempre resultante de un conflicto profesional mal resuelto, considero personalmente que, si hay acoso moral, es precisamente porque no se ha conseguido establecer un conflicto. En un conflicto, se nombran los reproches (es, por así decirlo, una guerra abierta). Por el contrario, tras un procedimiento de acoso se oculta lo no verbalizado. Por más que las situaciones de conflicto son onerosas y dolorosas para una empresa, todo el mundo se pone de acuerdo a la hora de reconocer su utilidad. En su origen subyace una necesidad de cambios: debe destruirse un antiguo sistema de funcionamiento para reconstruir otro. Un conflicto es una fuente de renovación y de reorganización que obliga a cuestionarse y a funcionar según formas nuevas. Permite movilizar las energías y unir a las personas, modificar las alianzas, expresar las complejidades y, sobre todo, aporta un poco de animación y de novedad a contextos profesionales demasiado rutinarios.

Jessica trabaja en una administración. Sus dificultades comienzan cuando solicita un permiso de formación para terminar un BTS [*Brevet Technicien Supérieur*] de secretariado. Su jefe le pide que demore su proyecto en interés de su departamento. Se marcha igualmente, con una amonestación de su superior jerárquico. A su regreso, considerando que al marcharse Jessica sembró el desorden en su departamento, su jefe le baja el salario con procedimientos autoritarios. Ella protesta. Él intenta replicar explicándole sus motivos, pero, dado que ella no le quiere escuchar, pide una revisión de su calificación por vía jerárquica. Sólo obtiene una propuesta de traslado. Entonces entra en escena el mediador que pretende hallar una solución.

En este caso se trata de un conflicto abierto en el que cada uno de los protagonistas puede teóricamente defender su posición, aunque las necesidades internas del departamento puedan darle la razón al superior jerárquico de Jessica.

Lo que caracteriza un conflicto es la «escalada simétrica», es decir, la igualdad teórica de los protagonistas. Aceptando el conflicto, reconocemos la existencia del otro como interlocutor, le reconocemos la pertenencia a un mismo sistema de referencia. Es la parte positiva del conflicto. No obstante, los mecanismos de un conflicto no se reducen jamás a lo que se dice. Conlleva su parte sombría en busca de identidad. Cuando hay disensiones solemos buscar la aceptación, el reconocimiento del otro. Nos definimos siempre oponiéndonos y afirmándonos. Este tipo de relaciones, vistas en el contexto profesional, pueden desembocar en la formación de clanes y grupos rivales, así como en actitudes competitivas y de rivalidad. Cada protagonista o cada grupo intenta mantener el control de la situación y se entabla un combate feroz: se responde a la hostilidad con más hostilidad, y a una traición con otra. De un modo un tanto implícito, todo vale. Y, sin embargo, eso significa que hay unas reglas y también un poder de regulación. Todo el mundo tiene que ocupar su lugar; podríamos referirnos a ello como a un «consenso conflictual».

En tanto no se haya resuelto el conflicto, tiende a ampliarse con la búsqueda de nuevos aliados. Puede uno sumarse a él espontáneamente o a partir de un deseo de arbitraje o mediación; siempre será mejor eso que permitir que la situación se pudra. Los conflictos que tardan en resolverse se enquistan y prosiguen su evolución de forma subterránea. Entonces se corre el riesgo de dar el paso hacia procedimientos de acoso moral.

A pesar de las posibilidades de cambio que aportan, los conflictos tienen mala reputación en las empresas. Estas últimas le tienen aprensión a la agitación social que puede perjudicar su imagen corporativa y se inclinan por permitir la creación de una comunicación perversa con las manipulaciones que eso engendra. Hay que dar la impresión de que todo va bien. Evitan los auténticos debates y los intercambios directos por miedo a que aparezca un desacuerdo demasiado evidente. Es imposible discutir sanamente o nombrar lo que no funciona.

Los conflictos se extienden y degeneran irresueltos porque nuestros sistemas educativos nos han enseñado a temerlos. La comunicación es prioritaria, aunque se trate de un falso diálogo, a fin de evitar la violencia abierta que tememos no saber atajar. No se afirman las posiciones de cada uno, las eludimos con una especie de pseudoaceptación dispuesta a imponer su punto de vista de modo insidioso. La famosa gestión del conflicto practicada en ocasiones en las empresas no soluciona nada y además enmascara una situaciones (¡que a veces son explosivas!) con procedimientos de evitación: «Se trata de resolver los conflictos —hablan de la resolución de los conflictos como si se tratara de hacerlos resolubles— y el modo que parece más apropiado se denomina, hoy por hoy, el consenso blando; sólo cuenta la solución o la solubilidad».² La empresa o, más concretamente, cada miembro de la empresa a título individual teme hallarse desbordado o no saber resolver las desavenencias.

Generalmente, en el mundo del trabajo, los dirigentes y los ejecutivos no se toman lo bastante en serio las dificultades de relación entre las personas, salvo cuando pueden ocasionarle un perjuicio evidente a la empresa. A pesar de los seminarios de gestión de los conflictos propuestos a los ejecutivos, las actitudes más usuales siguen siendo la huida y la evitación. Se hace la vista gorda y acaban pidiéndole a los directores de recursos humanos que recuperen situaciones que se han degradado porque la dirección no ha abordado el problema a su debido tiempo.

En algunas grandes empresas no pueden establecerse verdaderos conflictos reguladores por la simple razón de que no hay un auténtico interlocutor. Las personas que podrían intervenir no están en los mismos locales, sino «en alguna parte en la sede central», y no saben lo que ocurre en el día a día de los centros de producción. La rabia, la frustración que se acumulan entonces se reflejan en pequeños conflictos entre las personas o bien provocan que éstas sufran en silencio y caigan enfermas.

Es cierto que hoy hay menos conflictividad social porque se corta de raíz, pero existe más sufrimiento individual: estrés, cansancio, ansiedad, depresión, acoso moral. Cada uno sufre en su rincón sin poder compartir las dificultades con un grupo solidario. Los asalariados ya no tienen la sensación de pertenecer a un colectivo profesional que podría permitir una búsqueda colectiva de reconocimiento. Las conflictividades sociales que conllevan cambios desaparecen progresivamente en bien de microconflictividades o agresiones individuales que escapan a las técnicas de regulación social. A los sindicatos les resulta muy difícil intervenir en esas situaciones de sufrimiento individual que no pueden regularse de un modo únicamente colectivo.

Por lo demás, ya no se habla de conflicto, que implica a dos interlocutores en pie de igualdad, sino de crisis: crisis de ejecutivos, crisis de funcionarios, etc., lo que da a entender que un grupo profesional plantea algún problema. Se han creado instancias de gestión de crisis, lo que equivale a decir que se hace intervenir no ya a un mediador, lo que podría instaurar un diálogo entre la dirección y el grupo en cuestión, sino a un experto que «cure» al grupo «enfermo». Los mismos procedimientos, aunque más perversos, son los que se utilizan cuando una persona sufre acoso moral: no solicitan la intervención de un mediador para intentar comprender lo que está ocurriendo, sino que se inclinan por estigmatizar a esa persona y aconsejarle que acuda a la consulta de un médico.

El acoso moral no se establece en una relación simétrica como el conflicto, sino en una relación dominante-dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad. Cuando eso ocurre dentro de un cuadro de relación de subordinación, es un abuso de poder jerárquico y la autoridad legítima sobre el subordinado se convierte en dominio sobre una persona.

Incluso cuando el acoso se da entre colegas o de modo ascendente, siempre va precedido de una dominación psicológica del agresor y una sumisión forzada de la víctima. El otro es despreciado *a priori* en base a lo que es, a su opción sexual, a sus incapacidades o a su posición jerárquica. En todos los casos se le desestima como interlocutor válido, lo que permite destruir su identidad con mayor facilidad.

Querer evitar los conflictos a cualquier precio es, pues, un error, ya que constituyen momentos en que podemos cambiar y tener en cuenta al otro, es decir, enriquecernos. A diferencia del conflicto, el acoso moral es una manera de bloquear cualquier cambio.

EL MALTRATO DE LA DIRECCIÓN

Lo que doy en llamar maltrato de la dirección es la conducta tiránica de ciertos dirigentes caracteriales que someten a sus asalariados a una presión terrible o les tratan con violencia, lanzándoles invectivas e insultándoles, negándoles todo trato de respeto.

Eso es lo que ocurrió en la empresa Bouyer de Montauban, cuyo director general insultaba e increpaba no sólo a su personal, sino también a los proveedores y clientes. Todo el mundo lo sabía, pero esperaban que los accionistas de la empresa le dieran su merecido, ya que la firma se hallaba en dificultades. No fue así: fruto sin duda de la indiferencia, le mantuvieron sus atribuciones. Los asalariados tuvieron que convocar una huelga inflexible para que les escucharan.

Mientras que los procedimientos de acoso moral son ocultos, la violencia de esos tiranos caracteriales está a la vista de todos, incluidos los delegados sindicales, si es que los hay. Efectivamente, pese a que algunos, más hábiles o más manipuladores, consiguen escapar de ello, todos los asalariados reciben el mismo maltrato.

Que esos dirigentes sean conscientes o no de la brutalidad de sus actuaciones no es atenuante que nos impida calificar su comportamiento de indigno e inadmisibile. Sólo una acción colectiva puede acabar con ello. Es preciso, pues, que los asalariados reaccionen cuanto antes y lo hagan a la vez para que se denuncien estos comportamientos esclavistas.

No obstante, la dificultad subyacente en separar el acoso moral del maltrato de la dirección radica en que los dirigentes tiránicos suelen utilizar también procedimientos perversos consistentes, por ejemplo, en enfrentar a unos contra otros.

En unos grandes almacenes, nombran a un joven financiero para dirigir a un grupo de treinta personas que poseen un cierta antigüedad y sus propios hábitos de trabajo.

De entrada, anuncia que no se dejará llevar por sentimentalismos y se recluye en su despacho. Aunque hasta entonces el ambiente de ese departamento era de cordialidad, él prohíbe que la gente se entretenga junto a la máquina del café y cronometra el tiempo que pasa cada uno en el lavabo. No saluda a nadie ni cuando llega ni cuando se va. Sin conocer al personal más que a través del ordenador, verifica constantemente qué están haciendo los empleados y critica sistemáticamente su trabajo. Convoca regularmente a alguno de ellos y escudriña con lupa el trabajo que ha efectuado los días anteriores. Cuando le pide a alguien que esté disponible para quedarse ese día hasta más tarde si no se ha terminado una tarea, al menor retraso le manda una nota interna.

No le señala a nadie sus errores, pero el empleado que ha sido pillado en falta es convocado al despacho del jefe de servicio, que le cubre de reproches e imprecaciones. Cuando uno de ellos dice que está cansado, le ataca en su punto débil: «¡Pida una reducción de jornada terapéutica! ¡Me he enterado de que no sería la primera vez, puede decir que ha recaído!».

Cuando una empleada pide unos días libres durante las vacaciones escolares, piensa: «¡Con lo bien que estaba soltera y la vida que se pegaba! Pero no... tuvo que ocurrírsele tener niños».

Tras algunos meses sometidos a ese trato, los empleados se derrumban:

- el más joven presenta su dimisión sin más;
- otro coge la baja por larga enfermedad a causa de una depresión;
- un tercero, mientras le está haciendo reproches que le parecen injustos, pierde el control e intenta pegar a su superior;
- la mayor parte de los empleados están tan desestabilizados que viven permanentemente en vilo y no se atreven ni a hablar entre ellos.

Cuando un jefe de servicio «acosa» a cada uno a título individual, como en este ejemplo, apuntando cuidadosamente a su parte más vulnerable, podemos afirmar que se pasa del maltrato de la dirección al acoso moral. Eso fue lo que ocurrió en la empresa

Maryflo, una fábrica de confección de Morbihan donde el director tiránico y perverso acabó con la estabilidad de todos los empleados atacándoles con detalles muy personales, frases hirientes e insultos.

LAS AGRESIONES ESPORÁDICAS

El acoso moral se caracteriza ante todo por la repetición. Son actitudes, palabras, conductas que, tomadas por separado, pueden parecer anodinas, pero cuya repetición y sistematización las convierten en destructivas. Heinz Leymann³ establece una lista de cuarenta y cinco actuaciones hostiles y considera que, cuando se habla de *mobbing*, es preciso que una o más actuaciones se repitan como mínimo una vez por semana y a lo largo de un plazo mínimo de seis meses. Fijar un umbral límite de estas características me parece excesivo, ya que la gravedad de un acoso no depende sólo de la duración, sino también de la violencia de la agresión. ¡Hay actuaciones particularmente humillantes que pueden destruir a una persona en menos de seis meses!

En términos generales, el término «acoso moral» es inapropiado para calificar una determinada actitud agresiva de un empresario, aunque dicha agresión haya tenido consecuencias especialmente graves para la víctima.

El 20 de marzo de 2000, la corte de apelación de Versalles reconoció que una llamada telefónica de amonestación estaba en el origen de los graves trastornos psíquicos de una empleada de la caja regional de seguros médicos de la Île de France y que era constituyente, por lo tanto, de accidente laboral. Al parecer, esos reproches constituyeron para ella «un traumatismo emocional reactivo [...] que le desencadenó un síndrome ansio depresivo y la necesidad de un tratamiento antidepresivo». Si los trastornos que sufre esta persona provienen únicamente de los reproches telefónicos, se trata ciertamente de una agresión violenta, aunque en modo alguno constituye acoso moral, dado que se trata de un acto único.

Una sola agresión verbal, a menos que vaya precedida de múltiples pequeñas agresiones, es un acto de violencia, pero no acoso moral, mientras que los reproches reiterados sí lo son, máxime si van acompañados de otras acciones destinadas a descalificar a esa persona. Los jueces no se equivocan cuando, para determinar si existe pretensión de perjudicar en la modificación de las características de un puesto de trabajo, piden que se constate dicha acción a lo largo de un período determinado, mientras que, en las agresiones que se ejercen directamente contra la víctima, tales como las vejaciones y las humillaciones, les basta con referirse al carácter de repetición del ataque.⁴

Una agresión esporádica no puede ser más que la expresión de una reacción impulsiva. En ese caso, según los juristas, no existe «premeditación». El acoso, por el contrario, sobre todo si es obra de un individuo perverso narcisista, es una agresión «a perpetuidad».

No obstante, puede darse el caso de que una agresión aparentemente única pero particularmente humillante, igual que algunos despidos fulminantes (el despacho cerrado, los enseres personales dentro de una caja de cartón en mitad del pasillo, actitudes de evitación), sean considerados acoso moral. En ocasiones, analizando este tipo de situaciones en todos sus detalles, advertimos que hubo pequeños indicios de rechazo o de hostilidad no reconocidos por la víctima que precedieron la evicción. El asalariado despedido toma conciencia súbita de la humillación a la que ha estado sometido, pero los procedimientos estaban ahí mucho antes de que le despidieran. Podemos entonces hablar de acoso moral, dado que se trata, efectivamente, de una tentativa deliberada de eliminar a una persona, humillarla y denigrarla por puro sadismo.

Una mañana, con seis años de antigüedad en el mismo departamento y sin que se adujera ningún problema profesional ni otra dificultad aparente de relación, Jérôme no pudo entrar en su despacho porque su jefe había cambiado la cerradura. Su secretaria, molesta, le anunció entonces que había recibido órdenes de la dirección de que no le dejara entrar y que sus enseres personales estaban en una caja de cartón en la entrada.

Jérôme no se lo esperaba en absoluto. Pidió entrevistarse con su superior jerárquico, quien no le recibió hasta la semana siguiente.

Tras una fase traumática en la que se planteó incluso el suicidio, Jérôme toma conciencia de que, efectivamente, hacía unos meses que ya no le confiaban los informes importantes y le mantenían al margen de ciertas decisiones que concernían a su departamento. Entonces descifró actitudes de rechazo y pequeñas observaciones desagradables que dejaban entrever que la jerarquía había perdido la confianza en él.

En esos casos, si la persona intenta defenderse, el acoso moral se hace más patente:

Llevaba un año trabajando, sin ningún problema ni profesional ni de relación en mi trabajo, cuando mi jefe me comunicó bruscamente que me despedían por incompetencia profesional. Yo no había recibido ningún aviso. Cuando quise hacer valer mis derechos y amenacé con acudir a los tribunales, convirtió mi vida en un infierno e hizo todo cuanto estuvo en su mano para hundirme psicológicamente.

OTRAS FORMAS DE VIOLENCIA

Pasaré brevemente sobre otras formas de violencia que, independientemente de su grado de destructividad, no pueden considerarse acoso moral:

—La violencia externa, ya sea fruto de la incivilidad, de una agresión a mano armada o de una agresión por parte de un cliente, no constituye acoso moral. No obstante, sucede que las conductas de determinados clientes se le parecen mucho. En ese caso, y dado que la agresión proviene del exterior, es la empresa la que tiene que tomar medidas que protejan a los asalariados.

—La violencia física no constituye de por sí acoso, aunque pueda ocurrir que las situaciones de acoso degeneren y las personas acaben llegando a las manos. Es muy importante denunciar estas conductas. Según la OIT, el sector de los servicios es el que

presenta un mayor índice de violencia física (6% en las administraciones y 5% en los comercios);

—la violencia sexual, puesto que está ya calificada penalmente, no entra en el capítulo del acoso moral. Realizo una distinción teórica entre el acoso moral y el acoso sexual, aunque pretendo demostrar que el paso de uno a otro es frecuente. Según la OIT, el acoso sexual afecta al 2% de los trabajadores. Las mujeres son las más expuestas, sobre todo las que tienen menos de 25 años y las que se hallan en un estatuto laboral precario.

LAS MALAS CONDICIONES DE TRABAJO

Suele ser muy difícil distinguir entre el acoso moral y las malas condiciones de trabajo. Ahí es donde la noción de intencionalidad adquiere toda su relevancia. Trabajar en un despacho estrecho con mala iluminación y un asiento inadecuado no constituye de por sí un acto de acoso, salvo si ese trato lo recibe específicamente sólo uno de los empleados o si lo que se pretende con ello es desanimarle. Lo mismo ocurre con las sobrecargas de trabajo: no son acosadoras más que si se desvían de lo normal y si su objetivo es, consciente o inconscientemente, hacer que el asalariado se derrumbe.

Las malas condiciones de trabajo son materia de la inspección de trabajo, que debe ir a juzgarlas en el mismo local y sancionarlas, si fuera el caso. La dificultad radica en que, en el caso del acoso moral, esa degradación se produce progresivamente sin que el asalariado perseguido pueda juzgar a partir de qué momento sus condiciones de trabajo pasan a ser francamente anormales. Si todo un grupo de asalariados de la misma empresa ven cómo se deterioran sus condiciones de trabajo, se puede emprender una acción colectiva. Como contrapartida, una persona sola en una estructura pequeña no cuenta más que con lo que siente subjetivamente a la hora de osar quejarse. La mayoría de las veces, el acoso moral es tan sutil que la degradación de las condiciones de trabajo de una persona aparece de forma relativa, por comparación con la situación de los colegas.

¿Cómo juzgar la intencionalidad malévola en ciertos casos en que las condiciones de trabajo son, de todos modos, difíciles? Tomemos el caso de las cajeras de supermercado, cuyos horarios cambian de un día a otro. Trabajan básicamente durante las horas punta, es decir, al mediodía, a última hora de la tarde y los sábados. Si viven lejos, esa fragmentación de la jornada laboral no les permite regresar a su casa y disfrutar de una vida familiar. Aunque sólo les paguen un número determinado de horas, tienen que pasar todo el día fuera de casa. Cuando el empleo es precario, dado que se trata de una noción subjetiva, todo desajuste de organización se vive como una injusticia. Ajustar, aunque sea un poco, los horarios de una de ellas se puede interpretar como un trato de favor; no tener en cuenta el caso particular de otra puede vivirse como acoso moral.

Es evidente que, cuanto más duras son las condiciones de trabajo, más atento hay que estar a las personas.

LAS COACCIONES PROFESIONALES

El acoso moral es un abuso y no debe confundirse con las decisiones legítimas que se desprenden de la organización del trabajo, tales como los cambios o traslados de puesto, siempre que sean conformes al contrato de trabajo. Asimismo, las críticas constructivas y las evaluaciones relativas al trabajo realizado, a condición de que sean explícitas y que no estén al servicio de un intento de represalia, no constituyen acoso. Lo cierto es que todo trabajo presenta un cierto grado de coacción y de dependencia.

En las administraciones, el sistema de notación es un tema muy delicado. En determinados departamentos, es costumbre dar la nota máxima al personal. Un bajón de medio punto pasa entonces a ser de una importancia considerable. Se puede establecer un juego en que el subordinado se siente perjudicado, aunque no haya habido mala intención en el establecimiento de la nota. Y, sin embargo, hay situaciones en las que un bajón de nota constituye el único elemento visible de un acoso moral mucho más sutil. En esos casos, ¿cómo probarlo?

Por lo demás, hay muchos contratos de trabajo que incluyen cláusulas objetivas que presionan al empleado para que se sienta obligado a resistir sean cuales sean las consecuencias para su salud. Existe abundante jurisprudencia que ha reconocido que los objetivos irrealizables, dado que mantienen al asalariado en un estado de sujeción constante, constituyen una forma de acoso que Alain Chirez califica de *casual*.⁵ El empresario está obligado a proporcionarle al asalariado los medios normales para el cumplimiento de su misión, y la tarea exigida debe corresponderse a las competencias, al estatuto y al salario del asalariado.

Cuando abordamos el problema de las coacciones profesionales, hay que tener conciencia de que determinadas personas poco motivadas por su trabajo se sienten acosadas cuando las reprenden intentando estimularlas. Es normal que una jerarquía intente motivar a sus subordinados, pero no debe confundirse motivación con explotación. Muchos responsables no saben manejar las susceptibilidades individuales y enarbolan con mayor facilidad el bastón que la zanahoria. En ese caso, las personas se bloquean y no pueden avanzar.

Se han realizado numerosos estudios acerca de los criterios de motivación de los asalariados. De ellos se desprende que la mejor manera de motivar a una persona sigue siendo darle un trabajo interesante para que lo efectúe en un ambiente agradable...

Cabe objetar que la diferencia entre la presión legítima de un superior jerárquico para hacer trabajar a sus empleados y una conducta abusiva no siempre es evidente. Respondo a ello que el personal directivo debe aprender a transmitir sus mensajes de un

modo respetuoso y teniendo en cuenta la personalidad de los asalariados.

CAPÍTULO 2

Lo que es acoso moral

Veamos qué es lo que lleva a una persona a acosar a otra y por qué medios puede conseguir desestabilizarla.

¿CÓMO SE LLEGA A ACOSAR A OTRO?

En el origen de los procedimientos de acoso, no se hallan hechos patentes explicativos, sino más bien un conjunto de sentimientos inconfesables.

El rechazo a la alteridad

El acoso moral suele comenzar por el rechazo de una diferencia. Eso se manifiesta mediante una conducta al límite de la discriminación: observaciones sexistas para desalentar a una mujer en un departamento de hombres, bromas soeces dirigidas a un homosexual... Sin duda se ha pasado de la discriminación al acoso moral, más sutil y más difícil de advertir, con el fin de evitar el riesgo de que le sancionen a uno. Cuando dicho rechazo surge de un grupo, es que le resulta difícil aceptar a alguien que piensa o actúa de modo distinto o que tiene espíritu crítico: «Lo que detestan del que piensa de otro modo no es tanto la opinión distinta que preconiza como su osadía al querer juzgar por sí mismo, cosa que sin duda ellos no hacen jamás y de lo que, en el fondo, tienen conciencia».¹

Muchas víctimas no se equivocan cuando formulan lo que les ocurre de la manera siguiente: «¡No soy como las demás!». Son conscientes de que no tienen el «estilo» o la presencia de ánimo de las personas que las rodean.

Más allá de la manera de trabajar, existe una manera de ser, de vestirse, de hablar, de actuar, que es lo que hará que un grupo reconozca a una persona como «aceptable». Eso se suele relacionar con la noción de educación o de clase social. A veces, presintiendo el peligro de la marginación, las víctimas se las componen para limar sus diferencias o su originalidad y, como los camaleones, acaban fundiéndose en el grupo.

Este anivelamiento impuesto por el grupo puede llegar a borrar las diferencias muy sutiles que el grupo no acepta entre las personas, como en el caso del ejemplo que sigue:

Tras una carrera como secretaria y determinados avatares de la vida, Brigitte, de 38 años, consigue una licenciatura como educadora. Cuando se incorpora a su primer puesto en un centro de recreo para adolescentes, la recibe la marginación de sus colegas, gente de entre 20 y 25 años, y de su superior, que es algo más joven que ella. Está molesta porque no saben cómo clasificarla. Por su experiencia personal, su facilidad de trato con los jóvenes y su sentido de la organización, es de lo más apta para el puesto, pero choca con los demás porque no es deportista y se viste de un modo distinto. Brigitte decide no tomárselo a pecho y se dice que acabarán por aceptarla y que entonces dejarán de buscarle las cosquillas.

También se da que la persona con menor capacidad de trabajo sea marginada por el grupo porque ralentiza el ritmo o da una mala imagen del servicio, aunque es igualmente el caso de la persona que tiene un celo excesivo cuando se incorpora a un grupo que funciona bien sin demasiado esfuerzo.

Las mismas empresas, como veremos en otro capítulo, tienen dificultades para soportar asalariados distintos o atípicos. Los procedimientos de acoso tienen como objetivo primordial el desequilibrio y la eliminación de los individuos que no son conformes al sistema. En épocas de mundialización, lo que pretendemos es fabricar lo idéntico, clones, robots interculturales e intercambiables. Para que el grupo sea homogéneo, se aplasta al que no está calibrado, se aniquila toda especificidad, sea de carácter, de comportamiento, de sexo o de raza... Formatear a los individuos es una manera de controlarlos. Deben estar sometidos para mejorar sus capacidades técnicas y la rentabilidad.

De este formato se encargan a menudo los mismos colegas, ya que las empresas, como todo grupo social, generan en su seno fuerzas de autocontrol, encargadas de marcarles el paso a los inconformistas. Estos últimos deben aceptar, quieran o no quieran, la lógica del grupo. El acoso moral es uno de los medios de imponer la lógica del grupo.

La envidia, los celos y la rivalidad

La envidia es un sentimiento natural que surge inevitablemente cuando dos personas son susceptibles de compararse entre sí o de estar en posición de rivalidad. Puede causar estragos considerables volviendo destructivos a los individuos, pero es un concepto ignorado por las ciencias sociales, que proceden como si este sentimiento no existiera. Es cierto que no es un sentimiento fácil de confesar. ¿Cómo decirles a los demás y cómo decirse a sí mismo: «No le soporto porque es más inteligente, más guapo, más rico o me parece más amado que yo»? Dado que no podemos decírnoslo, actuamos e intentamos romper al otro con el fin de rebajarle. Detractando, reducimos la distancia que nos separa entre uno mismo y lo que imaginamos de los demás.

Joven licenciada en Ciencias Políticas, Josiane entra en una gran administración a las órdenes de un colega mayor y prácticamente autodidacta, quien se supone que debe formarla. Desde el principio, no le da ninguna información acerca de los informes y la organización interna del servicio. Se tiene que despabilar sola. A pesar de eso, él critica sistemáticamente todo lo que ella hace, sin indicarle jamás cómo hubiera debido hacerlo.

Cuando ella le plantea preguntas precisas para obtener información, él las elude y contesta otra cosa o se burla de ella:

«¡No sé para qué sirve haber hecho Ciencias Políticas si no sabes ni eso! ¿Pero qué os enseñaban en esa escuela?».

Delante de los demás, se da importancia en relación con la licenciatura de su subordinada:

«Sale de Ciencias Políticas, pero no se entera de nada. ¡Tengo que enseñárselo todo!».

Josiane no tarda en perder la confianza en sí misma y en tener la impresión de que es una inútil. Le da la razón al jefe y piensa que los estudios no le han servido de nada. Se convierte en una persona sumisa y acaba por pedirle opinión acerca de todo. Pero a ese hombre no le basta con eso, sigue haciéndole comentarios desagradables hasta que cae enferma.

La envidia no es proporcional al valor de la cosa envidiada, sino que se suele concentrar a menudo en pequeñas naderías irrisorias. Envidiamos al que tiene el escritorio, al que tiene un sillón más bonito, pero también envidiamos al preferido del jefe o al que tiene mejor salario e igual categoría profesional.

Monique, de 50 años, es la directora regional de una gran empresa. Con motivo de una fusión, le imponen un superior más joven que procede de otra estructura. Mientras que ella es tirando a burguesa, su marido tiene un buen cargo y sus hijos son triunfadores, su superior está en crisis conyugal por tercera vez y sus hijos se hunden en el fracaso escolar. Durante una reunión, el director general elogia a Monique ante el resto de la dirección. La considera creativa, inteligente, buena gestora. A partir de entonces, tiene la sensación de que su superior jerárquico intenta masacrarla a diario: repasa minuciosamente sus cuentas de dietas, le hace observaciones humillantes, pone en duda su trabajo en presencia de clientes, no se pone al teléfono cuando ella le llama. Para ella, no hay duda alguna de que su superior jerárquico, angustiado porque se ha incorporado a un puesto de trabajo cuyos entresijos no conoce, necesita deshacerse de ella, de la que siente celos y cuya rivalidad teme.

Los sentimientos de celos pueden aparecer entre colegas, respecto de la jerarquía o entre superiores y subordinados. ¿Cómo soportar, cuando uno ya no está muy seguro de sí mismo por carácter, que el subordinado tenga más títulos o sea más capaz? Eso puede provocar el paso a la acción de todos los niveles de la organización.

Con motivo de una reestructuración especialmente difícil de llevar a cabo, el director general se muestra tan eficaz que le felicitan tanto los accionistas como los asalariados. Se equivoca entonces al llegar a ser más popular que su presidente, quien le aísla, no le pasa las informaciones y le desacredita ante el resto de sus subordinados. Dado que con todo ello le impide trabajar, al director no le sorprende que el presidente le convoque para anunciarle que ya no forma parte del grupo. Le sustituyen por alguien menos brillante, que no le haga tanta sombra al presidente.

La rivalidad es una palanca de la que las empresas se sirven cínicamente para deshacerse de alguien: se enfrenta a una persona contra otra para que una de ellas opte por marcharse. En ocasiones se enfrenta claramente a jóvenes contra ancianos al valorar a los nuevos equipos y considerar que los viejos están caducos. A veces el rechazo adquiere formas menos sutiles:

Quando llegan nuevas direcciones con nuevas ideas, intentan renovar el equipo. Parten del principio de que los métodos de los antiguos están superados y que no sabrán adaptarse. Dado que despedir a un asalariado con mucha antigüedad es oneroso para la empresa, en primera instancia no necesariamente se pretende empujarle a partir, pero le observan con lupa. Se fijan en lo que no funciona y se dicen que un joven haría mejor el trabajo. El trabajador empieza a inquietarse. El menor error cobra una importancia exagerada. A continuación se empieza ya a buscar el error para servirse de él y despedirle. Poco a poco se inicia el acoso moral y luego se le induce a equivocarse. Así va estableciéndose progresivamente la intencionalidad.

La rivalidad de las personas se da gracias a la desaparición de los equipos y colectivos. Bajo el pretexto de que una cierta competencia es estimulante y asimismo con el objetivo de romper alianzas, el actual sistema de dirección de empresas tiende a espolonear a unos contra otros. Por ejemplo, valoran los títulos, pero desprecian a los empleados. Cuando, durante sus estudios y su etapa de formación, se les inculca regularmente a los estudiantes de las grandes escuelas que son los mejores, eso les acarrea un sentimiento de superioridad que bloquea toda comunicación. Como se consideran miembros de un mundo aparte, eso les induce a pensar que tienen todos los derechos. Dado que forman parte de la élite de la nación, sólo pueden comunicarse con la élite. ¡Eso reduce considerablemente los contactos! Pierden la curiosidad por intercambiar opiniones con los demás porque piensan *a priori* que no les van a aportar nada. Para que haya diálogo, se precisa una relación entre dos personas que se consideren equiparadas en importancia en el plano humano, por más que estén en distinto nivel jerárquico. El progreso se logra con el diálogo entre personas que tienen puntos de vista distintos.

Existen manipulaciones deliberadas de determinadas direcciones que pueden conducir a conductas desleales. Es el caso, por ejemplo, de determinadas fusiones en las que, partiendo del compromiso de no despedir a nadie, colocan a dos personas en el mismo puesto. Aunque nadie diga nada, todos piensan, con razón o sin ella, que el menos capaz o menos conforme será eliminado. Y no es sorprendente que, en ocasiones, uno tenga la tentación de eliminar al otro.

El miedo

El miedo es el motor esencial que lleva al acoso moral, dado que, en términos generales, es lo que nos convierte en seres violentos: atacamos antes de ser atacados. Agredimos al otro para protegernos de un peligro.

Con el temor al paro que persiste a pesar de la recuperación económica y con el incremento de las presiones psicológicas relacionadas con los nuevos métodos de dirección de empresa, el miedo se ha convertido en un componente importante del trabajo. Está larvado en el interior de muchos asalariados, aunque no se atrevan a hablar de ello. Es el miedo a no estar a la altura, el miedo a no complacer al jefe, a que los colegas no le aprecien a uno, el miedo al cambio, también es el miedo a una sanción o a cometer un error profesional que pueda conllevar el despido.

Actualmente, dicho miedo es mucho más indirecto que en el pasado. Cada vez es menos habitual ver a un jefe que exija abiertamente la sumisión de sus colaboradores, pero, cuando se elogia la autonomía y el espíritu de iniciativa de los asalariados, lo que se pretende más bien es culpabilizarles. Se les da a entender que sus dificultades se las crean ellos mismos y que son los responsables de los quebraderos de cabeza que puedan tener si no están en conformidad con el sistema. De ese modo, el miedo contribuye a la uniformización y constituye una forma solapada de poner al empleado en vereda.

Vincent, director comercial, tiene a una veintena de vendedores a sus órdenes. Su jefe considera que Vincent no es lo bastante duro con ellos. Exige la cabeza de dos de ellos. Uno ha obtenido malos resultados, el otro comete el error de ser demasiado libre y demasiado crítico acerca de las estrategias de la empresa.

Vincent aguanta durante cierto tiempo, pero, ante las presiones de su jefe, que se refiere a su responsabilidad respecto de los resultados de la empresa, acaba por «sacrificar» a los dos vendedores molestos.

En algunas empresas, la estrategia de gestión del personal descansa completamente sobre el miedo. Los asalariados están siempre a la defensiva y eso repercute de uno al otro extremo de la jerarquía. Es muy difícil hablar de ello porque les da vergüenza expresar un miedo propio de los niños. Los menos sólidos caerán entonces en la tentación de hacer que sus inferiores jerárquicos paguen por la violencia que les infringen a ellos. Así es como se alentan las peores *dérives*.

Cuando Marc ingresa en calidad de ejecutivo en ese grupo de investigación, está convencido de que no tendrá problemas, pues el puesto se corresponde exactamente con aquello para lo que se ha formado.

La recepción de los colegas es un tanto fría y no tarda en comprender que, si tiene dificultades, tendrá que deshabilitarse solo. Sin embargo, no tiene mayores dificultades hasta el día en que tiene que entregar las conclusiones de un informe en el que ha cometido un cúmulo de errores. Marc se encuentra con que el director le somete a un linchamiento público literal. Éste insiste en sus errores, ironiza acerca de sus debilidades, lo colma de sarcasmos. Naturalmente, nadie defiende a Marc. Por el contrario, tiene la sensación de que sus compañeros están encantados de que le toque a él y no a ellos.

A partir de ese día, Marc acude al trabajo con el miedo en el cuerpo. Cada mañana tiene diarrea. Durante el día, está nervioso y se sobresalta a la más mínima. Vive con el temor constante a no poder cumplir con sus obligaciones. Por la noche, tiene pesadillas. El fin de semana está mejor, pero el domingo por la noche se siente tan mal que bebe para calmarse y es su vida conyugal la que se deteriora.

Cuando un joven colega, visiblemente inexperto, llega al departamento, Marc está encantado. Se dice a sí mismo que los errores del recién llegado disimularán los suyos. No sólo no hace nada para ayudarle, sino que se las arregla para no pasarle las informaciones que podrían facilitar su aprendizaje.

El miedo que uno le tiene al otro también induce a desconfiar de todo el mundo. Hay que ocultar las propias debilidades por temor a que el otro les saque partido. Hay que atacar antes de ser atacado y, de cualquier modo, considerar al otro como un rival peligroso o un enemigo potencial. Como en estado de legítima defensa, pretendemos desembarazarnos del otro para salvarnos. Los perversos narcisistas son los que más miedo les tienen a los demás. Para ellos, todas las personas a las que no consiguen seducir o someter son potencialmente peligrosas.

El miedo nos lleva a demonizar al otro, le atribuimos sentimientos agresivos porque creemos estar en una posición inestable y nos sentimos amenazados. Ello nos puede llevar a acosar a una persona, no tanto por lo que es, sino por lo que imaginamos que es.

Tras varios meses en que estuvo aislada, durante los que le impidieron trabajar correctamente, fue descalificada y escarnecida en público y se defendió como pudo mandando cartas certificadas a cada abuso manifiesto, Odile fue convocada a una entrevista previa al despido. La recibe el mismo superior que la maltrataba, la amenazaba y la cubría de observaciones hirientes. Se muestra totalmente encantador e incluso seductor:

—Me reprocha que nunca la recibo, ¡debería estar contenta hoy que sí lo hago!

—Sí, ¡pero para despedirme!

—No se confunda, sé que es usted una excelente profesional y estaría encantado de volver a trabajar con usted.

Odile ya no sabe qué pensar e incluso llega a dudar de lo que ha sentido en el pasado. ¿Cómo explicarse que ese superior haya sido tan violento con ella y ahora se muestre tan encantador?

Es evidente que este hombre le tiene miedo a Odile y sólo consigue ser amable con ella cuando ya la ha desarmado. Es consciente de sus cualidades profesionales y tal vez teme que le haga sombra. De cualquier modo, a partir del momento en que ella reacciona a sus agresiones mediante cartas certificadas, él teme por su puesto. Está aliviado cuando ella se va, pero, en lugar de reconocerlo, la hace responsable de todo lo ocurrido:

¡Debe comprender que no podía seguir recibiendo una carta certificada cada dos días!

En ocasiones el miedo engendra la cobardía: es el caso de los perversos narcisistas en sus conductas irrespetuosas por miedo a ser acosados a su vez.

El miedo puede nacer sin que existan necesariamente presiones por parte de la jerarquía y suele ser causa de conductas infantiles: miedo a que le riñan a uno, miedo a que le reprendan por una conducta reprochable, miedo a que se descubra una malversación. Cuando se teme que se descubra una falta o una irregularidad, se puede caer en la tentación de deshacerse de los testigos:

Hace años que Didier tiene una relación con su secretaria. Sólo se ven en la oficina, en encuentros rápidos que tienen lugar en momentos en que están seguros de que nadie va a molestarles. Desde el principio, él le prohibió las llamadas, las cartas, los encuentros en el exterior, ya que tiene mucho miedo de que se llegue a saber lo suyo. Su mujer expresa una sospecha vaga y él decide acabar con la historia. A partir de ese momento se muestra odioso con ella: la abruma con un exceso de trabajo para que no tenga ocasión de hablar con sus colegas y, consecuentemente, no le entren tentaciones de contarles su aventura amorosa. Le controla el correo y los *e-mails* que manda, escucha secretamente sus conversaciones. Cuando ella le dirige la palabra, él la trata con aspereza, por miedo a que le tutee o le dispense un trato personal. Lo hace tan bien que, al final, ella explota y le monta una escena. Eso le confirma en la certidumbre de que no se equivocaba al desconfiar de ella y de que merece el trato que le está dando.

Lo inconfesable

Una desavenencia profesional que pueda verbalizarse raramente está en el origen de un acoso moral. La mayoría de las veces, lo que revelan dichas conductas es lo inconfesable; siempre hay que buscar la razón oculta de ese conflicto.

En toda empresa, junto a reglas explícitas, existen reglas implícitas propias de la organización. Escarnecer esas reglas significa colocarse al margen del grupo. Un equipo puede ocultar una disfunción o un abandono que consiste en tolerar, por miedo al conflicto, las pequeñas negligencias de cada uno. Mientras no se dice, no existe. El que ose decir lo que no funciona o simplemente abra los ojos será marginado del grupo. Existe al respecto un consenso general, una especie de regla oculta, que debe ser respetado si queremos demostrar que estamos integrados en el grupo.

Al llegar a ese departamento comercial, Yves cometió el error de decirles a sus colegas que desaprobaba su conducta (pequeños hurtos de regalos que eran para los clientes, «préstamos» del mobiliario y del material del servicio, etc.). Se siente aislado, maltratado e incluso injuriado cotidianamente. Decide hablar de ello con la jerarquía. Entonces sus superiores le cuentan que esos pequeños hurtos no tienen tanta importancia y que, ante todo, lo que les interesa es que el departamento funcione bien y que no haya incidentes.

Las empresas aceptan lo informal, los pequeños arreglos, para mejorar su eficacia. Por lo demás, sin esos pequeños arreglos, no logran funcionar (¡se entiende cómo una huelga de celo puede paralizar a todo un sector!). No obstante, una vez trascendido cierto límite, los pequeños arreglos se convierten en delictuosos.

Hay direcciones que compran una cierta paz social y se niegan a reconocer determinadas desviaciones si eso puede enrarecer su relación con los sindicatos. Permiten entonces que algunos se mofen de las prerrogativas del personal directivo obligándole, por ejemplo, a cerrar los ojos ante conductas inadmisibles de ciertos empleados, bajo la presión de un sindicato que blande la amenaza de un movimiento social. Por más que no se cuestiona personalmente la labor de estos directivos, pierden credibilidad como tales.

En esa empresa, todos los obreros habían adquirido la costumbre de merodear regularmente entre sus puestos de trabajo. Nadie habla nunca de ello, pero todo el mundo, incluidos los sindicatos y la dirección, está al corriente. Llega Michel, que sale de un largo período de paro y está muy contento de poder trabajar por fin. El más veterano del taller intenta hacerle aceptar la regla de un modo tácito. Michel se niega a hacer la vista gorda, ya que va contra sus principios. Se le sugiere entonces que vaya de vez en cuando a fumarse un cigarrillo o a tomarse un café a fin de que puedan servirse de su puesto de trabajo. Michel se niega en redondo, se ofusca y amenaza con referírsele a la dirección. El grupo se alía entonces contra él. Nadie le habla, se ríen de él a sus espaldas, profieren amenazas cuando hablan de él, hacen que las cosas se caigan a su paso...

Michel acaba por hundirse y tiene que pedir la baja del trabajo. Tras dos meses de depresión, antes de reincorporarse al trabajo, acude al médico de empresa para que le dé el alta. Éste ha recibido presiones de la dirección para que declare incapaz a Michel.

¿Qué había ocurrido? Antes de la llegada de Michel, existía un consenso relativo a esos pequeños hurtos de los obreros. Todo el mundo lo sabía, pero ningún directivo se había atrevido a reprimirlos, ya que, como los sindicatos eran cómplices, temían desencadenar un conflicto social, que habría sido desastroso para sus respectivas carreras. En un ambiente de «yo te cubro a ti, tú me cubres a mí», todo el mundo se cubría y así perduraba el sistema.

El médico de empresa considera preferible, en bien de la seguridad de Michel, considerarle incapacitado para el puesto, para que se mantenga alejado del grupo. Así los obreros podrían seguir hurtando tranquilamente como antes.

Quebrantar las reglas, las facturas de dietas abusivas, hurtos de material de oficina, llamadas telefónicas al extranjero son formas de aprovecharse del laxismo de la empresa: «De todos modos, ¡nadie se dará cuenta!», pero también son, para determinados asalariados, una venganza, una compensación de lo que ellos consideran los malos tratos que su empresa les inflige. En ocasiones también son un simple eco del hecho de que la misma empresa quebrante las reglas. Hallamos este tipo de abusos por ambas partes: pequeñas triquiñuelas con los horarios, con las facturas de dietas por parte de los asalariados; respuesta al ambiente de trabajo, a las comisiones ocultas a nivel de las empresas. En algunas, se trata de un secreto a voces que todo el mundo debe tener en cuenta, pero de los que no hay que hablar. Puede ser la relación de uno de los jefes con la secretaria o el hecho de que las ofertas de trabajo están amañadas porque se sabe de entrada quién se quedará con el puesto.

Cuando lo que se oculta afecta directamente el funcionamiento de la misma empresa, cuanto más grave es la cosa, más cerrado es el silencio. Todo el mundo se calla, ya que todo el mundo piensa que lo que puede perjudicar a la «firma» puede perjudicar indirectamente al asalariado. Pero eso revierte como una cascada sobre todos los estamentos.

Marie-Reine llevaba años trabajando como enfermera de empresa. Como, después de la reestructuración, no había suficiente trabajo para un puesto a tiempo completo, pero su función exige una presencia obligatoria, la dirección le pide que realice también otras tareas para completar: sustituir a la recepcionista, seleccionar el correo, etc. Mientras lo acepta y no dice nada, vive más o menos tranquila.

Asimismo es función suya llevar el registro de los accidentes de trabajo, pero los directivos intentan falsearlo para que no aparezca ninguno. La dirección también quiere que se calle y no diga que los trabajadores contratados no pasan nunca el chequeo médico obligatorio. Cuando intenta llevar a cabo un plan de prevención del alcoholismo, no sólo no la ayudan, sino que la descalifican ante los asalariados afectados.

Poco tiempo después de haber registrado un accidente de trabajo, Marie-Reine se encuentra con que alguien ha desordenado los medicamentos de su botiquín y que ha dejado, bien a la vista, algunos caducados. Al principio no entiende nada y duda de su salud mental: «Cariño, te estás volviendo completamente loca». Afortunadamente, la médico del trabajo que había pasado inspección del botiquín con ella poco tiempo antes la tranquiliza. Y la pone en guardia: hay alguien que ha querido «imputarle» un error profesional.

El director, con el que solicita una entrevista, no la escucha, sino que permite que el jefe de departamento se extienda amargamente en detalles sobre la falta de rigor profesional de la enfermera.

Marie-Reine está muy desanimada. Intentan intimidarla para impedirle realizar su trabajo y nadie la apoya. Los delegados sindicales no quieren oír hablar de huelgas, ya que temen perder sus empleos. No se siente en condiciones de presentar batalla, se hunde y tienen que hospitalizarla por depresión.

Ocurre a menudo que los directivos inducen a conductas destructivas pero no cubren al asalariado si le pillan. Así, hay direcciones que definen sus objetivos a sabiendas de que los asalariados tendrán que cometer faltas o errores para poder cumplir con ellos. Se arriesgan incluso a ver cómo derrapan cuando se les fijan objetivos, pero no quieren saber nada de las condiciones necesarias para que lo consigan: «Despabilaos como queráis; quiero resultados, de lo contrario no duraréis mucho entre nosotros».

En esos abusos, se amparan en el derecho: lo que no está estrictamente prohibido por la ley es posible, sean cuales sean las consecuencias para las personas. Se protegen, por lo demás, con el silencio: lo que no se nombra no existe.

De ahí la importancia, como veremos más adelante, de «nombrar» lo que no funciona.

¿CÓMO HERIR AL OTRO?

El aislamiento

El acoso es una patología de la soledad. Su objetivo prioritario son las personas aisladas. Las que están aliadas o tienen amigos están fuera del radio.

Las madres que educan solas a sus hijos, los trabajadores que se hallan en una situación precaria tienen, más que los demás, miedo a perder su empleo y, si no les ampara la solidaridad de otros, son presas fáciles.

Ya dentro del esquema del programa de acción relativo a los derechos sociales fundamentales, el Parlamento europeo había señalado determinados grupos específicos que eran particularmente vulnerables al acoso sexual: *así, las mujeres divorciadas o separadas, las recién llegadas al mercado del trabajo y aquellas cuyos contratos laborales no están en regla o que tienen un estatuto precario, las mujeres empleadas en tareas no cualificadas, las que sufren algún tipo de minusvalía, las lesbianas y las mujeres procedentes de minorías raciales corren un riesgo claramente mayor. Los homosexuales y los jóvenes también son vulnerables respecto al acoso.*

Para progresar sin obstáculos en un gran grupo o en una gran administración, hay que saber hacer buenas alianzas en el momento oportuno. En una época en que se advierte un individualismo creciente entre los asalariados, con un afloramiento de los colectivos de trabajo, constatamos paradójicamente una importancia creciente de las redes de solidaridad. Eso significa que no hay que tener roces con la jerarquía, ni convocar huelgas ni diferenciarse del grupo.

El equipo en el que trabaja Roland lo dirige un jefe emprendedor y decidido. Tal vez sea un poco autoritario, pero sabe motivar a sus tropas y todo el mundo le sigue entusiasmado. Ese hombre que ha trepado a toda prisa por los escalafones de la jerarquía y que cosecha tantos éxitos suscita los celos ajenos. Aduciendo como pretexto un proyecto un tanto arriesgado que él quiere emprender, determinados miembros del consejo de administración se alían para alejarle y quedarse con la dirección de su departamento. Desde ese momento, el equipo de Roland pierde toda cohesión. Las órdenes ya no vienen de una sola persona, sino de un grupo de administradores anónimos para quienes todo es cuestión de coste. Ya nadie se acantona en su tarea; las iniciativas personales desaparecen.

Roland, que hasta entonces se sentía muy próximo a su antiguo jefe, se siente aislado por sus colegas. Cuando se queja del papeleo y lo rutinario, le atribuyen mal carácter. Cuando plantea un proyecto, se lo hunden antes de que haya terminado de presentarlo. Como resiste, se convierte él mismo en la persona que hay que abatir.

Si la persona tiene amistades en el trabajo, intentan aislarla y situarla en una especie de exilio interior. Es el agresor, sobre todo cuando se trata de un superior jerárquico, el que fija a su antojo las reglas de comunicación: no hay que hablar con el empleado en cuestión, hay que conseguir que no le llegue la información, etc. Ello se agrava en los sistemas muy jerarquizados en los que no es concebible ir a hablar con el director del escalafón superior.

El agresor aísla a la persona que tiene en su punto de mira para que no pueda quejarse ante los demás y, posiblemente, hallar consuelo y apoyo en ellos. Por lo demás, pasado un período determinado de acoso, éste ya no se atreve a acudir a los demás porque teme su rechazo.

Anne-Marie lleva veinticinco años trabajando en la misma compañía. Siempre se ha entendido bien con sus colegas y es amiga del responsable de otro servicio.

Cuando cambia su superior jerárquico, el nuevo ve con malos ojos la amistad de su subordinado con otro jefe. Pero Anne-Marie es intocable mientras tengo un aliado ahí dentro. Cuando este hombre se jubila, AnneMarie se convierte en el objetivo de su superior, que se venga de ella, la humilla, critica su trabajo, se burla de su físico y la aísla del resto del servicio.

Eso dura diez años. Anne-Marie no habla de ello con nadie, ya que le da vergüenza y teme agravar su situación y perder el empleo.

Los perversos narcisistas arrastran a los más dóciles del grupo, a los «corderos» en contra de la persona aislada. El silencio se extiende a los colegas aunque no quieran tomar partido. En su caso no se trata de un silencio hostil, sino de un silencio

embarazado. La víctima reacciona a ese silencio como si se tratara de un silencio hostil. El proceso se torna circular, dado que, por su reacción, ella acaba estimulando la hostilidad de los testimonios que, en un principio, quizá fueran neutros.

El silencio de los demás puede interpretarse de muchas maneras: puede ser que el mensaje hostil, puesto que no iba destinado a ellos, haya pasado desapercibido; también puede ser que nieguen ese colmo de la violencia porque les resulta sencillamente inimaginable. Y, como hemos visto, ya sea por miedo, ya por cinismo, se puede uno inclinar conscientemente por «no mezclarse».

Los nuevos métodos de gestión de empresa compartimentan cada vez más el trabajo de cada individuo. En ese contexto, es más fácil aislar a la persona de la que quiere uno desembarazarse. Cuanto más progresivo sea el proceso de marginación, más difícil es advertirlo: se le impide acceder a determinados datos del ordenador, ya no se le pasan determinadas llamadas telefónicas. El silencio y el vacío van rodeando a la persona que está en el blanco. Como los sistemas de solidaridad han desaparecido, ya cada uno campa por sí mismo.

El trabajo, un pretexto para el ataque personal

A veces nos encontramos con situaciones kafkianas; se es muy exigente respecto a las tareas que hay que desempeñar a la vez que se le escatiman a esa persona los medios para llevarla a cabo, colmo de la paradoja...

Se le exige a Marion que entregue unos informes impecables y le han advertido ya de que la sancionarán a la mínima que entregue algo cuyo acabado no sea perfecto, le retiran el ordenador y le dan otro con el teclado en sistema inglés. Cuando protesta diciendo que no podrá poner los acentos, le replican: «¡Despabílese!».

Ya lo hemos visto, lo que se pretende atacar es a la persona en sí; el trabajo no es más que un pretexto para deshacerse de ella, sea llevándola a abandonar físicamente los lugares, sea destruyéndola psicológicamente y sometiéndola, para que deje de ser molesta. Pero, dado que una agresión demasiado visiblemente personal parecería ilegítima en el lugar de trabajo, se ataca de manera subterránea. Es, sin duda, por eso por lo que hay más acoso moral en las profesiones en las que la tarea que hay que realizar es difícil de definir y que, por lo tanto, permiten una cierta elasticidad. Si el objetivo es preciso, la persona apuntada podrá replicar que ha hecho bien su trabajo. Por eso en los sectores productivos hay menos acoso pero más violencia directa, mientras que, en los sectores administrativos, la violencia es más solapada.

Los primeros actos de acoso moral que aparecen conciernen a menudo a los atentados contra las condiciones de trabajo. Esos pequeños signos son difíciles de distinguir de las modificaciones inevitables de un lugar de trabajo:

—si hay demasiado trabajo, la dirección puede justificarlo por las necesidades del servicio;

—cuando le dejan a alguien sin nada que hacer, mientras que los demás están desbordados de trabajo, siempre pueden explicar que ésa era una tarea específica y que no podía hacerla cualquiera.

Para desestabilizar a alguien, basta con poner de manifiesto sus errores, darle objetivos imposibles de llevar a cabo o encomendarle tareas absurdas o inútiles.

No darle los medios para trabajar a una persona concienzuda es un modo eficaz, siempre que se haga sutilmente, de demostrarle que es nula o incompetente. Acaba por creerlo porque, efectivamente, ya no puede realizar su trabajo correctamente.

El territorio de lo íntimo

Al acosar a una persona no se pretende criticar su trabajo, realizado con mayor o menor competencia, sino que el objetivo es ella, personalmente, con una voluntad consciente o no de perjudicarla. A ese respecto, siempre se trata, incluso cuando afecta a varias personas, de una agresión individual.

El objetivo es dominar a cualquier precio. Para ello, se empieza por abatir al otro atacando sus puntos débiles, con lo que la persona pierde la confianza en sí misma. Se pretende acorralarla reprochándole cosas íntimas que no podrá cambiar y, sobre todo, haciéndole reconvenciones muy concretas: «Hay tal y tal cosa que no funciona en tu trabajo»; se la ataca también de manera global: «Eres nula». No se trata de encontrar una solución a un problema o arreglar un conflicto, sino de establecer una correlación de fuerzas. Se consigue el objetivo cuando el otro se somete.

En *El arte de tener razón*,² Schopenhauer cita el ataque personal como estratagema última cuando se está en dificultades en una discusión: «Si nos damos cuenta de que el adversario es superior y que no vamos a ganarle, hay que hacer observaciones descorteses, hirientes, groseras. Ser descortés consiste en abandonar el objeto de la disputa (dado que hemos perdido la partida) para pasar al adversario y atacarle de un modo u otro en lo que es. [...] Somos entonces vejatorios, malvados, hirientes, groseros».

El objetivo del acoso es desestabilizar al otro con el fin de dejar de tener ante uno a un interlocutor capaz de responder. Para ello, se instaura una desigualdad o se refuerza la que ya existía por el vínculo de la subordinación. Se desarma al adversario antes del combate. Conscientemente o no, los agresores evitan los reproches puramente profesionales para apuntar a lo íntimo, a donde duele.

Bénédicte trabaja como directora de comunicación en una empresa de nueva economía que ha multiplicado por cinco el número de sus asalariados en pocos meses. Al principio, además de su trabajo Bénédicte desempeña todos los papeles. Cuando la empresa empieza a crecer, su jefe teme que ella adquiera demasiado protagonismo y empieza a burlarse de ella: «¡No me gustaría que tuviera una actitud de jefecillo como su padre el militar!». Luego, cuando ella dice algo, él se pone en posición de firmes y hace el saludo militar. Bénédicte está muy desestabilizada porque había puesto mucho cuidado en no revelar detalles de su vida privada ni de sus complicadas relaciones con su padre, que, efectivamente, es de carácter tirano. En varias ocasiones, intenta hablar con su jefe para que éste entienda que la está hiriendo con su conducta, pero éste no cambia de actitud. A partir de entonces, Bénédicte se inhibe permanentemente y, como consecuencia, ha adoptado una conducta cohibida en sus relaciones con sus subordinados.

Ese incidente, si hubiera sido aislado y se hubieran pedido las excusas correspondientes, habría podido no pasar de ser una relación del jefe de Bénédicte, pero, por el contrario, como éste ha notado que le ha tocado el punto débil a su empleada y ha advertido que sus observaciones la habían desestabilizado, persiste y adopta a diario esa actitud hiriente.

¿Qué puede ser más íntimo que lo sexual?

Los ataques machistas o sexistas respecto a las mujeres se manifiestan esencialmente por ataques a su feminidad: insultos groseros que nombran los órganos sexuales femeninos, descripción de los actos que podrían hacerle a la mujer, pseudopiropos sexuales, ataques relativos a las posibilidades de seducción de la mujer.

Los insultos proferidos respecto a los hombres víctimas del acoso moral conllevan muy a menudo ataques a la identidad sexual y a la virilidad: «sarasa», «maricón», «niñita» cuando el hombre no participa en las bromas obscenas del grupo o mantiene una actitud de cierta indiferencia.

Un ejemplo, que recientemente se ha mediatizado, es el de Agnès Kaspar, delegada CFDT de la central EDF de Bugey (Ain).³ Experta nombrada por la central, recibió amenazas anónimas de violación, insultos y burlas en público y un trato de muy malas palabras. Por decir algo, se ha encontrado con su caricatura, donde se la ve en minifalda, empujada en unos tacones muy altos, con la mano de un director dibujada en cada cadera, colgando de los pasillos.

Aunque, a través de ella, se pretendía injuriar a la CFDT, la atacaron a ella por ser mujer y tuvo que soportar humillaciones. Probablemente a un hombre le habrían atacado más directamente.

Contrariamente a lo que ocurre en la tortura política, donde lo que se intenta perjudicar a través de la persona es el grupo,⁴ en el acoso moral se apunta al individuo a través de su grupo o del trabajo.

Se advierte, pues, en este ejemplo y en muchos otros, que, cuando se trata de una estrategia deliberada de parte de la empresa para reducir el efectivo al menor coste, el asalariado apuntado se escoge en función de sus características personales más que profesionales.

La pérdida de sentido

En el acoso moral, como veremos en el capítulo acerca de sus consecuencias sobre la salud, lo que es desestructurante, lo que le vuelve a uno loco, es la pérdida del sentido. Marginan a una persona, la maltratan, la humillan sus compañeros o un superior sin que tenga los medios para comprender por qué, sin que le digan qué le reprochan. Sólo puede especular y suponer a partir de los datos que tiene en su poder y preguntarse acerca de lo que considera el punto de partida de su desgracia.

Marie-Claire, de 56 años, soltera, llevaba veinte años en el mismo empleo trabajando en una pequeña empresa comercial familiar que se ha ido ampliando. La había contratado el jefe para que llevara la contabilidad. Severa, puntillosa, rigurosa, se siente orgullosa de poder decir que nunca han tenido que llamarle la atención. Poseedora de un carácter fuerte, consigue imponerse y es una de las pocas empleadas que le dice lo que piensa al jefe. Cuando el hijo de éste va a trabajar con su padre para tomarle el relevo, le pregunta a menudo su parecer sobre las cosas: «¡Conoce el departamento mejor que yo!».

Al regreso de las vacaciones, cuando ella pide que contraten a una persona más para ayudarle, le señalan que lleva la contabilidad atrasada. Le expresan una serie de reproches que le parecen injustificados y acerca de los cuales se niegan a escuchar sus explicaciones. Le dicen que no están contentos con ella, pero no le concretan por qué. ¿Es porque se intenta, sin embargo, tratarla bien? Le llueven reproches por naderías. Marie-Claire cae enferma. A su regreso de una baja por enfermedad, recibe una carta de despido en la que sus jefes reconocen que no tienen ninguna falta que reprocharle. A pesar de ello, Marie-Claire está desestabilizada y no consigue superarlo. Busca en vano las explicaciones de ese despido, dado que no han querido comentarlo con ella:

—¿será porque el hijo del jefe teme que le haga sombra con su personalidad fuerte y quiere tener un ascendente propio sobre todo su personal?;

—¿será un golpe de efecto para poner firmes a los demás asalariados para quienes ella representa un modelo inatacable e intocable?, ¿algún tipo de advertencia para los demás?;

—¿un error del que no le han hablado?;

—¿es una simple medida económica para poner en su lugar a dos jovencitos a los que es evidente que tendrán que pagarles menos?

No comprenderlo le impide a Marie-Claire aceptar y pasar página tras lo ocurrido. No duerme, vive angustiada y su salud se deteriora: hipertensión arterial, diabetes, colesterol... Fuma y bebe demasiado. A pesar del tratamiento antidepressivo que le prescribe su médico de cabecera, no para de preguntarse y no consigue levantar cabeza con nada más. Su búsqueda de trabajo es infructuosa. Ya no desea nada, no cree en nada y no le apetece ni hacer el esfuerzo de vivir.

Normalmente, las vejaciones son de naturaleza aleatoria, los modos varían según los días. En un intento por comprender, la persona apuntada se pierde en una espiral de autoinculpaciones sin fin. Si les preguntara a sus colegas qué es lo que opinan sobre su situación, tampoco ganaría gran cosa porque, en general, los colegas no se muestran solidarios. Incluso en el caso de que lograra corregir lo que desagrada a su agresor, el proceso se seguiría hasta su eliminación. El agresor, sea el individuo o el sistema, niega la agresión: «¡No ha pasado nada, se lo está inventando todo!» o se niega a responsabilizarse: «¡Se la margina, pero es porque es difícil (caracterial o histérica)!».

Pese a que se le desenmascare como tal, el agresor halla la manera de justificarse. Hay que tener presente que estamos fuera del sentido común, que es imposible comprender el proceder de dichas conductas, lo que lleva a la víctima a dudar de su salud mental. Le dicen que está loca y, como no le halla una explicación a que la hayan marginado, acaba por creérselo. Es, en el sentido más propio del término, volver loco a alguien.

Flora es directora de desarrollo del único sector que funciona en una empresa privada que tiene pérdidas. Sabedora de las dificultades de la empresa, que había procedido a una severa reducción de sus efectivos, se propone comprar su sector. Durante las negociaciones, se entera por la prensa de que la empresa se ha vendido a otro accionista y que tiene participación de dinero público.

Flora se hace a la idea y decide seguir desarrollando su sector. Durante una reunión del grupo, en la que el presidente pronuncia un discurso amenazador para aquellos que no comparten los mismos valores de lucro, realiza una intervención brillante ante la dirección general.

A partir de ese momento, la atmósfera se convierte en imposible. Se encuentra el correo abierto, tazas de café volcadas sobre sus papeles. Ve que circulan *e-mails* incendiarios relativos a ella y, sobre todo, dos de sus colaboradores se ponen agresivos con ella: uno le cierra la puerta en las narices y la pisa sin excusarse, el otro la insulta gravemente. El resto de sus colaboradores reciben igual maltrato que ella y se sorprenden y hablan de presentar la dimisión. Las mujeres de la limpieza han recibido la orden de no limpiar más los despachos de su sector.

Pide entrevistarse con la dirección, que le dice que todo está bien, que están contentos con ella.

A partir de entonces, cuando se reúne con el número dos de la dirección para discutir del presupuesto, tras haber elogiado sus resultados, éste le dice: «Eres demasiado libre, ¡tengo que domarte! ¡Cuando hay fusiones, hay que dar el callo! Esas dos Barbies que trabajan contigo, que se devanen los sesos, aunque tengan que acostarse con los clientes!».

La siguiente es que recibe un *e-mail* que le prohíbe utilizar tarjetas de visita en la que aparezca como directora de desarrollo. Asimismo, le notifican que le han congelado el salario y las primas. La han borrado del organigrama. Su marido recibe una llamada anónima que le dice que es la amante de su superior.

Flora está atónita. No organiza ningún alboroto, pero empiezan a salirle manchas rojas en la piel, tiene la tensión baja, pierde el sueño y se pone enferma a menudo. Su médico de cabecera le da la baja.

Flora no entiende nada. El director general había hablado precisamente de conseguir más beneficios. Su sector es el único que funciona y, en lugar de elogiarla y de utilizar sus conocimientos, suprimen su departamento e intentan aterrorizarla. Olvida que se trata de una empresa semipública en la que el dinero circula por circuitos ocultos y en la que el beneficio no debe ser demasiado aparente. No estamos aquí en el ámbito de lo «razonable» que debería regir las relaciones entre las personas en el mundo del trabajo, sino dentro de un sistema en el que hay cosas que ocultar. Flora se pregunta por qué su trabajo o su conducta suponen un problema para los demás, pero nadie la ayuda a responder a eso. No es más que un fusible que van a hacer saltar. Su vano espiral de interrogantes la agota y la hace enfermar. Es como una abeja que se da cabezazos contra el cristal en busca de la salida. Es consciente de que no tener respuestas para esas preguntas puede conducirla a la locura.

¿Cómo entender que una persona que se ha esforzado tanto en el desempeño de su trabajo se encuentre de pronto marginada, que no le confíen trabajo, que la aislen, que la humillen? No es porque haya dejado de ser competente o porque haya desmerecido de un modo u otro la confianza que han depositado en ella porque eso podría verbalizarse y podría justificar un despido. No, la mayoría de las veces es porque ha tenido la desgracia de no tener buenas alianzas sociopolíticas o una buena red, o porque es diferente, o porque sus cualidades profesionales la hacen amenazante para alguna otra persona. En una lógica sana, dicho funcionamiento es absurdo. Hay *perversión* del trabajo, en el

sentido de que se ha perdido de vista la finalidad del trabajo para quedarse sólo con la lucha por el poder. ¿Qué poder? Un poder subjetivo, un poder inmediato, un éxito aparente, sean cuales sean las consecuencias a largo plazo.

Cuando un gran grupo de distribución compra la empresa de Jean, surge rápidamente la cuestión de que el nuevo DRH considera que los miembros del antiguo equipo son todos unos incompetentes. Les hace la vida imposible. Exige un informe todas las mañanas para una reunión pública en la que les sepulta de críticas acerbas y observaciones desagradables. El resto del día ni les habla ni les mira.

Al cabo de unos meses, la mayoría de los colegas de Jean renuncian a su puesto de trabajo o provocan su despido, de modo que pasa a ser el único directivo que tiene más de dos años de antigüedad.

Pese a que llevaba años siendo el responsable del departamento, le proponen un puesto que no tiene nada que ver con sus competencias y que le obliga a desplazarse muy a menudo. Con la esperanza de salvar su puesto de trabajo a pesar de todo, acepta a regañadientes. Aducen, como pretexto para su cambio de atribuciones, que necesitaban a alguien más joven, menos caro y más competente para el puesto que ocupaba, pero se entera de que su sucesor tiene exactamente su misma edad, el mismo perfil curricular y cobra el mismo sueldo que él.

No entiende nada. A partir de ahí, pierde la confianza en todas las personas de esa empresa, está angustiado y desmotivado y no tarda mucho en pedir el finiquito.

¿QUÉ TIENE ESO DE PERVERSO?

La intencionalidad

Cuando se habla de agresión psicológica, es especialmente relevante plantear la cuestión de la intencionalidad, pues el carácter intencional de un traumatismo agrava su impacto. Lo que hierde es la mala intención: «¡Me quieren mal!».

No es lo mismo no progresar en la carrera de uno porque se carece de ambición o porque las opciones son otras que no progresar en razón de la conducta agresiva de un colega o de un superior.

La experiencia me ha enseñado que, a título individual, los acosadores buscan siempre excusas e invocan el error, la torpeza y la broma para justificar su conducta:

«No había reparado en que eso fuera un problema para él (o para ella)».

«¡Obedecía órdenes!»

«No era para tanto, él (o ella) es demasiado susceptible.»

Estas negaciones pueden ser una estratagema hábil (no me había fijado, no me había dado cuenta) o tal vez un proceso inconsciente. Efectivamente, se puede tener conciencia de que se hierde al otro, pero no soportar la mala imagen de sí mismo que ello remite. En ese caso, la concienciación se banaliza o se rechaza inmediatamente: «¡No es para tanto! ¡Era una broma! ¡Es demasiado susceptible!».

Para las víctimas, es fundamental que el agresor reconozca la violencia de su acto, ya que le trastorna más un acto de violencia negado, que le lleva a dudar de sus percepciones, que un acto franca y visiblemente hostil al que es más fácil replicar.

Con mucha frecuencia, el asalariado toma conciencia de la mala intención de que es objeto demasiado tarde, cuando ya está fuera de la empresa:

Si bien mientras duró el acoso cotidiano al que le sometía su jefe, Jérôme seguía dudando, culpabilizándose y buscando explicaciones a esa conducta violenta, tuvo que dejar de hacerlo cuando, al encontrar un nuevo trabajo en una empresa de la competencia, su antiguo jefe telefoneó al nuevo para difamarle: «¡Desconfiad de él, es violento y metió mano en la caja!». Jérôme, que estaba en período de prueba, perdió su trabajo a consecuencia de esa llamada.

¿La conciencia que se tiene de agredir al otro?

Cuando hablamos de intencionalidad, tendríamos que añadir *consciente* (tengo deseos de hacerle daño) o *inconsciente* (no quiero hacerle daño, pero es más fuerte que yo, no puedo evitar herirle o crearle dificultades). En ese último caso, habría que hablar de una compulsión malintencionada. Con mayor propiedad, para evitar la dicotomía consciente/inconsciente, habría que precisar qué nivel de conciencia tiene el agresor de su acto. ¿Dónde se sitúa el grado de conciencia de una persona para poder referirnos a acoso moral? Puede darse que una empresa contenga en ella misma gérmenes de perversidad que difunde de modo subterráneo sin que ocurra nada tangible; por consiguiente, no hablaremos de acoso moral más que cuando alguien pasa al acto, expresando ahí lo que se palpa de un modo oculto en el ambiente general. ¿Hasta qué punto atenúa eso la responsabilidad de una persona?

¿Es que el hecho el que uno pueda decir: «¡No lo he hecho aposta!» o «No es culpa mía» disminuye la gravedad de los hechos? ¿Hay que contemplar únicamente las consecuencias del acto, sea cual sea la intención de su autor, o pensar que actuar con plena conciencia de causa aumenta la gravedad de la acción? Si pensamos que la intención crea el acoso, como es el caso en la proposición de ley comunista, ¿cómo probar la intención?

No podemos hablar de intencionalidad cuando se trata de sistemas. La intencionalidad proviene de las personas que dirigen o se aprovechan de esos sistemas perversos. Por ello, la mundialización no es culpable en sí, por más que a los dirigentes megalómanos les da carta libre para sus tentaciones hegemónicas y les proporciona en ocasiones la oportunidad de aumentar su poder sin reparar en medios y disfrazando sus conductas destructivas detrás de cifras no verificables.

También hemos oído que las reestructuraciones están en el origen del acoso moral. No son las reestructuraciones en sí mismas las que crean el proceso destructor, pero siempre habrá personas sedientas de poder que aprovecharán cualquier movimiento o

cualquier reorganización para crecerse. Se aprovechan de la confusión o de la agitación cambiante para disfrazar sus conductas perversas.

¿Puede un asalariado parapetarse tras las órdenes de su superior para justificar su conducta?

Cuando se les acusa de acoso moral, determinado número de directivos dicen que se han limitado a seguir las órdenes de sus superiores. Observado de más cerca, es muy raro que los superiores den este tipo de consignas claramente. Normalmente, el mensaje es mucho más ambiguo: «Tenemos que quitarnos a fulanito de encima. ¡Despabílese como quiera!». ¿Conmina eso a utilizar procedimientos perversos? No es tan evidente. Detrás de la consigna, está el hombre que la va a aplicar y puede hacerlo respetando al asalariado en cuestión, es decir, comunicándole las intenciones de la dirección respecto a él y buscando con él la mejor manera de negociar su despido. Cada persona tiene su estilo de dirigir una empresa. Nada puede obligar a un directivo a convertirse en una especie de cordero dócil. Por lo demás, a la hora de la recuperación económica, puede uno permitirse un deber de desobediencia y negarse a aplicar consignas indignas.

Se nos plantean otras cuestiones: por ejemplo, ¿puede equipararse la gravedad de cerrar los ojos ante las conductas perversas, colaborar tácitamente con el ejercicio de esa violencia, con la de dar órdenes que hundan a un asalariado para que pida el despido? Por más que lo verosímil es pensar que la persona más perversa es la que está en el origen del acoso moral, ello no debe eximir de responsabilidad a los demás, los que le siguen, los que le dejan hacer.

Debemos aprender a tener en cuenta al otro. En los procedimientos perversos, la violencia se inicia negando la existencia misma del otro, que no es un interlocutor y, por lo tanto, nos importa poco lo que sienta.

¿Una torpeza de relación?

Se me objeta a menudo que el acoso puede ser, sencillamente, la consecuencia de una torpeza de relación de los individuos que no saben comunicarse o que han sido mal educados. En esos casos, pueden reconocer sus errores, cambiar de conducta y excusarse. Si lo hacen, no se puede hablar de acoso. Según Aristóteles,⁵ si bien el hombre no ve siempre el daño que hace, sí ve claramente el que ha hecho. Puede, pues, reconocer el sufrimiento que le ha infligido a otro, lamentarlo, excusarse por ello y, eventualmente, intentar repararlo. Es un hecho, esencial para la víctima que, muy a menudo, no pide más que reconocimiento y excusas.

Sin embargo, en todo comportamiento, sea cual sea la intencionalidad, hay un límite, un umbral, a partir del cual entramos en la patología. Ese límite puede ser parcialmente objetivado, existe lo que se hace y lo que no se hace en sociedad, aunque también está el elemento subjetivo de cómo recibe la afrenta el otro. Una persona puede

sentirse herida aunque no hubiera intención deliberada de hacerle daño. Cada uno tiene su grado de vulnerabilidad, una reactividad particular. Es importante tener en cuenta esa sensibilidad y esa susceptibilidad.

Por parte de la dirección, no siempre existe mala intención consciente en el trato al que someten a sus asalariados, pero, en ocasiones, no es más que una falta de consideración que se convierte en mala intención por las consecuencias que eso entraña y que debería haber podido anticipar. Con razón, el asalariado se siente maltratado: «¡Pues sí que nos importa poco lo que tú sientas!».

Así, incluso cuando no hay intención de perjudicar, es importante que cada uno tenga en cuenta al otro y responda de sus actos. Eso obliga a un deber mínimo de precaución: es más grave maltratar a una persona frágil psicológicamente y conducirlo a la depresión que maltratar a alguien que posee la fuerza psicológica de responder y defenderse. Tenemos que aprender a respetar al otro y a tener en cuenta su cultura, sus diferencias y sus debilidades eventuales.

Manipular para adquirir poder

Proceda de un individuo o proceda del sistema de organización, el acoso moral es un proceso perverso, ya que puede manipular al hombre mediante el desprecio de su libertad con el único fin de que los demás aumenten su poder y su beneficio.

Para un individuo perverso, eso justifica la eliminación de los que pueden ser un obstáculo para su progreso.

En las empresas, los juegos de poder y de rivalidad se han convertido en norma. Ya no se escucha al otro mostrando interés por lo que tiene que decir, sino preguntándose por dónde hay que empujarle para que se derrumbe. Naturalmente, eso comporta una desconfianza generalizada y funcionamientos idénticos a la recíproca, así como el bloqueo de la creatividad. Si alguien adopta una postura diferente, se topa con la ironía y el sarcasmo de los colegas y el bloqueo de la jerarquía.

La manipulación aparece con mayor claridad cuando el acoso es una estrategia deliberada que pretende despedir al más bajo coste o cuando se requiere la intervención de un *cost killer*. Para el que proporciona el empleo, se trata de deshacerse a buen precio de alguien que molesta o al que ya no soporta, pero a quien, ateniéndose a los hechos, no tiene nada que reprocharle. Quiere que se vaya, pero no puede decirle por qué, ya que, en ocasiones, no lo sabe ni uno mismo.

CAPÍTULO 3

Las tergiversaciones de la palabra

Desde que el término «acoso» pasó al lenguaje común, se suele utilizar de un modo abusivo y en ocasiones incluso perverso, es decir, tergiversando su sentido primero. Consideramos fundamental advertir de esas fastidiosas desviaciones.

LAS POSTURAS VICTIMISTAS

Hay que tener en cuenta el hecho de que determinadas personas pueden quejarse desde una postura de víctimas. En esos casos, no pretenden hallar una salida a su difícil situación, ya que ésta les proporciona una identidad y motivos para quejarse. Esa postura de víctima ha dado un sentido a su malvivir y, para mantener esa existencia, habrá que perseguir sin fin a su agresor con el fin de obtener una reparación que resultará ser siempre insuficiente. A veces llegan a mi consulta víctimas triunfantes que no vienen a verme para ponerse en cuestión y encontrar una solución a lo que les ocurre, sino para obtener un certificado médico que les permita vengarse de una situación que ellas consideran injusta. Algunas arreglan así las cuentas personales o hallan una ocasión para obtener ventajas materiales. En ocasiones, la postura de víctima de la que se queja dicha persona procede de otro traumatismo que había quedado en suspenso. Por ejemplo, una persona maltratada desde la infancia puede buscar inconscientemente el conflicto con toda persona que esté en una posición de autoridad, lo que la lleva a reproducir la misma situación de sufrimiento en su edad adulta. Para romper con esa repetición será preciso, si es que acude a terapia, que se pueda establecer el paralelismo entre ambas situaciones, para que esa persona pueda ver cómo el hecho de seguir siendo una víctima no es sino un intento de resolución del primer traumatismo.

Situarse en la postura de víctima significa tener mucho que ganar. Eso permite sustraerse de las responsabilidades cuando se está en dificultades o cuando se ha cometido algún error y que los demás se apiaden de uno. Sean cuales sean los elementos de la realidad, todo es culpa del otro: «¡No es culpa mía, es culpa de fulanita/a, que ha confabulado contra mí!». Con ello se evita hacerse preguntas o culpabilizarse uno mismo y permite obtener la conmiseración, y tal vez incluso la impunidad. Este modo de remitir siempre la culpa al otro tiende a banalizarse. Observemos lo que ocurre cuando se

denuncia una manipulación política: antes de tener todos los elementos en la mano, el personaje implicado y su partido empiezan por denunciar una confabulación y un intento de intimidación. Más tarde, si aparecen las pruebas, la persona encausada acaba por confesar, aunque limitando su responsabilidad («No es para tanto, no era por enriquecimiento personal» o «Sí, lo he hecho, pero otros hacen cosas peores», etc.). La primera regla consiste en evitar asumir su parte de error y continuar beneficiándose del poder y del dinero.

Dicha postura victimista y el falso alegato de acoso moral no están muy lejos.

EL ACOSADOR ACOSADO

Hay situaciones en las que, cuando varios asalariados han sido víctimas del comportamiento abusivo de un mismo superior y han conseguido que les escuchen los medios y los sindicatos, el individuo considerado responsable se encuentra señalado públicamente como «acosador» incluso antes de que se hayan podido verificar los hechos. Las autoridades jerárquicas de dicha persona se encuentran con la encerrona de tener que actuar sin ninguna serenidad, a veces incluso para proteger al presunto acosador.

Los medios insisten entonces en hacerse eco de esa inversión de la agresión. No podemos menos que recomendar a los periodistas que se muestren más prudentes antes de colocar a alguien en la picota pública. Dado que se trata siempre de situaciones complejas en las que determinado número de elementos permanecen ocultos, es difícil describirlas sin deformarlas y caer en la caricatura.

A Gérard le nombran jefe de servicio de una gran administración en sustitución de un colega que solía ausentarse por motivos médicos. Las consignas de su jerarquía son claras: tiene que restablecer el orden en ese departamento que ha quedado a la deriva.

Gérard es un hombre ansioso que oculta mal su timidez detrás de una apariencia áspera. A su llegada, hace saber que, a partir de ese día, las cosas van a cambiar y no se admitirá que nadie escurra el bulto. Se encuentra con la hostilidad de los agentes y, especialmente, de Rosy. Hay que señalar que ésta tiene la costumbre de llegar tarde al trabajo y de pasar mucho tiempo junto a la máquina del café, charlando con sus colegas.

Tras una vana tentativa de diálogo con los agentes, Gérard se vuelve contra Rosy, a la que considera responsable del laxismo característico del departamento. Le controla los horarios, cronometra sus pausas y le extiende notas de servicio al menor error. Evidentemente, eso no cambia en nada el ritmo de trabajo de Rosy. Todavía pasa más tiempo cerca de la máquina del café quejándose de cómo la trata el jefe. Los colegas se compadecen de ella, máxime cuando Gérard no es un jefe nada fácil. Un colega sindicalista decide ocuparse del asunto: «¡No te preocupes, te ayudaremos!».

Poco tiempo después, circulan octavillas que exigen el despido del «acosador». Cuando las recibe la dirección, la causa de Gérard es escuchada. Antes incluso de conocer los hechos, cursan el traslado de Gérard.

Distinto es cuando los hechos son conocidos por todos y la jerarquía tarda, a pesar de eso, en intervenir. En ese caso, los medios juegan un papel salvador para los asalariados afectados y preventivo para los otros al denunciar las «atroces técnicas de dirección» de determinadas empresas. En esos casos, corre peligro su imagen corporativa y, para reparar su reputación, se ven obligadas a procurar que esa situación cese rápidamente y que no se repita.

LAS FALSAS ALEGACIONES DE ACOSO MORAL

Hay que considerar prioritario que algunas falsas alegaciones de acoso moral que aparecen en la actualidad no desacrediten la realidad de las que sufren las verdaderas víctimas.

La paranoia

El riesgo de falso alegato de acoso moral procede en primera instancia de los paranoicos que hallan en ello un soporte creíble a su sentimiento de persecución. En la mayoría de los casos, el diagnóstico es evidente. Una persona se queja en términos bastante teatrales de otra que le ha causado algún mal, luego el sentimiento de persecución se extiende al entorno del presunto agresor y, por fin, a todos los que ponen en duda la realidad del acoso. Entre tanto, el paranoico dirige a los distintos responsables correos inmoderados acusando a su perseguidor, con palabras violentas subrayadas o escritas en mayúsculas. En su manera de presentarse ante los demás, los paranoicos son personas más bien discretas al principio que no se animan más que cuando hablan de las persecuciones de que son objeto. Si se expresan reservas respecto de algunas de sus afirmaciones, esas personas pueden pasar a ser violentas. Con razón, todo el mundo teme tener que enfrentarse a uno de ellos.

Arlette, de 49 años, lleva tres años trabajando como redactora en una gran administración. Realiza su trabajo correctamente, pero permanece bastante aislada de sus colegas. Tras una baja por enfermedad, manda una nota a su dirección informándoles de que su jefe de servicio tiene conductas impropias. Se toca ostensiblemente la bragueta cuando habla con ella y se apoya sobre ella cuando quiere contarle algo del ordenador. Pide que la trasladen de departamento porque se niega a seguir trabajando con él.

En primera instancia, la dirección realiza una discreta investigación, pero no halla ningún elemento que pueda corroborar el sentido del informe de Arlette. Entonces ésta les manda otros mensajes, a ellos y a al médico de empresa. Les comunica que la conducta de su superior la trastorna y que no se halla en condiciones de trabajar si no sancionan a ese señor. El médico de empresa que la recibe constata que se muestra particularmente vehemente y se queja de todo y de todo el mundo. Duda del equilibrio psicológico de Arlette. Se pregunta entonces acerca del origen de sus trastornos. ¿No podrían ser debidos al traumatismo de una agresión? Consulta entonces con un psiquiatra que le diagnostica una manía persecutoria antigua, que evoluciona en una psicosis paranoica.

En una paranoia evidente como ésta, el diagnóstico no es difícil, pero resulta mucho más problemático cuando la persona es más discreta y menos virulenta. El discurso es entonces más sutil y se adapta al interlocutor para proporcionarle mayor verosimilitud. A diferencia de las verdaderas víctimas, la persona que tiene rasgos paranoicos no intentará que la situación evolucione hacia un acuerdo, sino que, por el contrario, buscará el modo de mantener al acosador-víctima que ha escogido y que, si no interviene nadie, puede seguir siéndolo durante toda la vida. Dado que son patologías que se van apoderando con el tiempo, el diagnóstico es cada vez más evidente y acaba por detectarse. Eso no quita que constituya un prejuicio claro para la persona o personas que se hallan en el punto de mira de los paranoicos.

La paranoia es objeto de estudio de la medicina y la psiquiatría. Diagnosticarla es cosa de los médicos de empresa, que, ante la duda, pueden consultar a un psiquiatra para perfilar la estructura caracterial de esa persona.

Me parece importante subrayar una vez más que hay que guardarse de generalizar. Ciertamente, hay víctimas que presentan patologías paranoicas, pero eso no quiere decir que *todas* las víctimas sean paranoicas. La reticencia existente a la hora de escuchar a los asalariados acosados procede a menudo del temor a estar tratando con falsas víctimas, especialmente paranoicos pleitistas. Desconfían de ellos con razón, puesto que con un paranoico no hay forma de razonar y, por consiguiente, las disensiones no se pueden zanjar jamás de modo amistoso. Encontrarse con un paranoico es garantía segura de inaugurar un proceso infinito de procedimientos.

Aunque ambos afirman estar sometidos a la persecución de alguien, el diagnóstico entre un paranoico y una verdadera víctima del acoso moral se hace a partir del tono general de su queja. Las verdaderas víctimas del acoso moral dudan, se preguntan por sus propias reacciones y buscan soluciones para ponerle fin a su tormento. Además, ésa es la razón por la que permiten que las situaciones se atasquen y no reaccionan con la presteza requerida. Quieren hallar una solución que restablezca su dignidad. Los paranoicos, por el contrario, no dudan. Afirman y acusan.

La inversión de la perversidad

Los falsos alegatos de acoso moral también son la especialidad de individuos perversos que así intentan, de manera solapada, descalificar a alguien, atrayendo a la vez la simpatía del grupo hacia su persona y llevándoles a llorar por su suerte.

En calidad de psiquiatra, he tratado en algunas ocasiones a personas claramente pleitistas que, con razón o sin ella, se sienten perseguidas por una o más personas y que buscaban en mí los métodos para perjudicar a su supuesto acosador y a su entorno. Nada más remoto para ellos que ponerse a sí mismos en cuestión. Sólo les interesa

vengarse y destruir al otro. Esas personas se marchan furiosas de mi consulta cuando les digo que no puedo hacer nada por ellas y en ocasiones incluso me amenazan con represalias.

Renaud entra como manipulador en una pequeña PYME. El jefe valora su carácter miserable y agresivo, que le es muy útil para abrir nuevos mercados, y le anima en su actitud. Seis años después, Renaud pasa a ser el responsable del (pequeño) departamento comercial. Sigue así progresando hasta el momento en que tropieza con un problema técnico y ya no se siente a la altura del puesto que ocupa. En lugar de pedir ayuda, disimula sus dificultades y culpa a otros de ellas. El día en que su jefe le hace una observación desagradable sobre sus retrasos, Renaud decide no dirigirle la palabra más que para darle lecciones de moral. El ambiente se pone tan tenso que el jefe le propone negociar su despido. A partir de ese momento, Renaud emprende una serie de estrategias destinadas a «abatir» al que considera su enemigo. Para ello no duda en mandar una carta anónima a Hacienda o confeccionar un informe a partir de documentos fotocopiados. Visita mi consulta con la única intención de obtener un modo de empleo para vengarse de su jefe.

En general, las «falsas víctimas perversas» son mucho más visibles, e incluso espectaculares, que las verdaderas víctimas de los acosos morales, ya que las primeras no dudan en recurrir a los medios de comunicación. No buscan tampoco arreglo alguno, ya que lo único que les interesa son las ventajas pecuniarias que esperan sacar de la situación.

El victimismo desmedido acaba por perjudicar a la causa que la misma persona pretende defender. Si se habla demasiado de acoso moral y se aplica el término a la ligera, el concepto corre el riesgo de perder credibilidad.

CAPÍTULO 4

Las distintas aproximaciones al fenómeno

El acoso moral existe en todas partes con matices distintos según las culturas y los contextos. Por más que el fenómeno no es nuevo, los estudios científicos que lo abordan son relativamente recientes. Es conveniente realizar una breve perspectiva histórica de esas distintas aproximaciones para mostrar en qué se distingue la noción de acoso moral de determinado número de estos estudios y en particular del *mobbing*.

EL *MOBBING*

En la década de los ochenta, Heinz Leymann, psicólogo de origen alemán, establecido en Suecia, introdujo el concepto de *mobbing* para describir las formas severas de acoso en las organizaciones.

Ese término, que al parecer fue utilizado por primera vez por el etnólogo Konrad Lorenz, que lo aplicó a las conductas agresivas de los grupos animales que quieren echar a un intruso, lo recuperó en los años sesenta un médico sueco, Peter-Paul Heinemann, para describir la conducta hostil de ciertos niños respecto a otros en las escuelas. En 1972, publicó el primer libro sobre el *mobbing* que aborda la problemática de la violencia de grupo entre los niños.

El término *mobbing* procede del verbo inglés *to mob*, que los diccionarios traducen como «regañar, atacar, maltratar, asediar». En cuanto al sustantivo, *mob* significa «muchedumbre, jauría». No hay que olvidar que, en inglés, *Mob*, con mayúscula, significa «mafia». El origen del término muestra bien a las claras que se trata de un fenómeno de grupo y, por extensión, sugiere que los métodos no son siempre muy claros. Recientemente, en Inglaterra, se ha hablado de *mob* cuando, a raíz de la publicación de una lista de nombres en un periódico, grupos de madres airadas acosaron a personas sospechosas de ser pedófilas o cómplices de pedofilia. Asaltaron sus domicilios, escribieron insultos en las paredes de sus casas, les arrojaron piedras para obligarles a abandonar el barrio. Tuvo que suicidarse una persona y que otros acusados erróneamente lo denunciaran para que la policía pusiera fin a esas manifestaciones hostiles.

Para Heinz Leymann, el *mobbing* consiste en actitudes hostiles frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo que tienen siempre a la misma persona en la punta de mira. Según él, el *mobbing* surge de un conflicto que ha degenerado. Lo analiza como una forma particularmente grave del estrés psicosocial.

El concepto se difundirá durante los años noventa entre los investigadores que trabajan en el campo del estrés profesional, esencialmente en los países escandinavos, y luego en los países de lengua alemana. En 1993, Heinz Leymann publica, a partir de sus investigaciones, una obra de divulgación: *Mobbing, la persécution au travail*.¹ El libro se traducirá a una decena de lenguas, pero, en Francia, atraerá esencialmente la atención de los especialistas.

Heinz Leymann siguió haciendo encuestas estadísticas en Suecia y participando en la formación de investigadores en los países de lengua alemana. En 1990, estableció que el 3,5% de los asalariados suecos es víctima de acosos. En la misma época, estimó que el 15% de los suicidios es debido al *mobbing*. Los estudios de Heinz Leymann consiguieron que se tomaran en consideración heridas de carácter psicológico en una ley sobre las condiciones de trabajo, que se completó con un decreto específico sobre la victimización en el trabajo en 1994. La siguiente definición nos da el dato: «Por *mobbing* se entienden las acciones repetidas y reprehensibles o claramente negativas que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva y que pueden conducir a su marginación de la comunidad en el lugar de trabajo». Por más que ese texto prevea que las víctimas deben recibir ayuda y cuidados, es obligado constatar que el sistema médico no se ha adaptado; Heinz Leymann también creó una clínica especializada y elaboró un programa específico para la rehabilitación de las víctimas hasta que, por presiones de la sanidad sueca, tuvo que cerrarla. Heinz Leymann siguió trabajando incansablemente en el estudio de ese *mobbing* hasta su muerte en enero de 1999.

En los países nórdicos (Suecia, Dinamarca, Finlandia), en Suiza y en Alemania, se sigue utilizando el término *mobbing* y se prosigue en esa línea de investigación.

En Alemania, el principal representante de los estudios sobre el *mobbing* es el profesor Dieter Zapf, de la Universidad de Francfort. En Italia, el profesor Ege dirige el centro de investigación del estrés psicosocial y del *mobbing*.

Tal como se utiliza en la actualidad, el término *mobbing* corresponde en primera instancia a las persecuciones colectivas y a la violencia relacionada con la organización. Puede llegar a agresiones que incluyen la violencia física.

EL BULLYING

Paralelamente, el concepto *bullying* se utiliza desde tiempo atrás en Inglaterra. En inglés, *to bully* significa «ofender brutalmente, maltratar»; y una persona *bully* es brutal y tiránica y se ceba con los más débiles.

Con mayor claridad aún que el término *mobbing*, el *bullying*, en principio, no tiene que ver con el mundo del trabajo. Básicamente, se utiliza el *bullying* para describir las humillaciones, vejaciones, novatadas u otras amenazas que determinados niños o grupos de niños les infligen a otros niños. Luego el término se amplía a las agresiones en el seno del ejército, en las actividades deportivas, en la vida familiar, en particular respecto a las personas mayores y, naturalmente, también al mundo del trabajo.

En la página web de la BBC aparecen las experiencias de *bullying* de personajes célebres que han sido invitados a narrarlas ahí. Veamos lo que cuenta el industrial Sir John Harvey Jones:

Quando era pequeño, era el blanco ideal para mis camaradas. Me gustaban las flores y los animales, era muy tranquilo y de maneras dulces y dóciles, lo que ciertamente no es de gran ayuda frente a una banda de pequeños brutos. No podía dejar de pensar en el suicidio, lo que da la medida de lo mucho que sufría y lo desesperado que estaba.

Eso me dejó una aversión definitiva hacia ese tipo de humillaciones. En la actualidad, considero que mi responsabilidad como jefe de empresa es no aceptar dichas conductas.

En 1992, como continuación de una serie de documentales de la BBC, la periodista Andrea Adams publica un libro en el que explica la realidad del *bullying* y las pistas que propone para remediarlo.² Eso conduce a los organismos internacionales tales como el Scottish Council for Research in Education a emprender estudios y a difundir folletos informativos acerca del tema. Posteriormente se creó la National Child Protection Helpline, equivalente inglés del Allô Enfance Maltraîtée francés para escuchar a los niños víctimas. Ahora, el ejército y las fuerzas de la policía inglesa prevén recursos para las víctimas del *bullying* en su seno. La consideración de la gravedad del *bullying* no depende tanto del acto en sí como del efecto que el acto tiene sobre la víctima, ya que, dado el miedo que ocasionan, estos comportamientos pueden tener repercusiones dramáticas sobre el futuro psicológico de los niños.

En 1984, Lazarus,³ quien, entre otros elementos de estrés, reconoce el estrés social, en el que incluye el *bullying*, lo introdujo en la psicología del trabajo.

En Inglaterra, y en algunos países de habla inglesa, se sigue utilizando el término *bullying*. En Quebec, donde se evitan las palabras con connotaciones anglosajonas, se habla de acoso psicológico.

En un informe de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la violencia en el trabajo,⁴ Vittorio di Martino habla de *bullying* para describir las intimidaciones y vejaciones relacionadas con el lugar de trabajo. En ese informe, afirma que *la noción de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que ya se le concede tanta importancia a los comportamientos psicológicos como a los comportamientos físicos y que se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menor.*

El término *bullying* me parece más amplio que el de *mobbing*. Va desde las burlas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata más de vejaciones o de violencia individual que de violencia de la organización. En un estudio comparativo entre el *mobbing* y el *bullying*, Dieter Zapf⁵ considera que el *bullying* procede mayoritariamente de los superiores jerárquicos, mientras que el *mobbing* es más bien un fenómeno de grupo.

El harassment

En Estados Unidos, el término *mobbing* no se introdujo hasta 1990 gracias a un artículo de Heinz Leymann que apareció en la revista americana *Violence and Victims*,⁶ aunque el fenómeno ya lo había venido estudiando desde 1976 el psiquiatra americano Carroll Brodsky, autor de un libro titulado *The Harassed Worker*.⁷ En su opinión el *harassment* (hostigamiento) significa «ataques repetidos e inopinados de una persona a otra para atormentarla, minarla, frustrarla y provocarla». Señala sus efectos destructivos para la salud y, precisamente a ese título, observa que sólo se trata, sin duda, de la parte que asoma del iceberg.

Los whistleblowers

Literalmente, un *whistleblower* es el que hace sonar la campana de alarma o se va de la lengua. Por eso se convierte en víctima de represalias. Considera su deber alertar a la opinión pública acerca de las malversaciones, los actos de corrupción o las violaciones de la ley en los grandes servicios públicos donde trabaja o acerca de aquellas acciones de sus compañeros de trabajo que representan un peligro sustancial y específico relativo a la salud pública o a la seguridad. Hasta la fecha, los sectores donde más se ha dado son la sanidad y el ejército.

En la práctica, los que denuncian las disfunciones de un sistema sufren, evidentemente, las represalias de dicho sistema. Se trata de una forma específica de acoso moral, destinada a hacer que se calle el que no juega el mismo juego que los demás. Curiosamente, nunca se ha hablado de ello como *mobbing* o *bullying*, pese a que lo que les ocurre es de todo punto equiparable a lo que damos en llamar acoso moral.

La señora Gualtieri, de 39 años, trabajó durante seis en el Ministerio de Asuntos Exteriores de Ottawa, Canadá, y defiende en la actualidad una denuncia por acoso moral contra sus superiores y el Ministro.

Durante una visita, les señaló a sus superiores jerárquicos la mala gestión y el desperdicio del parque inmobiliario de la oficina de asuntos exteriores. Pese a que, ya en 1992, el inspector general del gobierno había reparado en ese mal funcionamiento, los superiores de la señora Gualtieri no quieren reconocer nada. Por el contrario, inician un proceso de aislamiento y acoso que dura ocho años y la lleva a pedir permisos sin

suelo por recomendación facultativa. Todas las gestiones que, hasta el día de hoy, ha emprendido la señora Gualtieri para que la escuchen han resultado ser infructuosas. En 1998 fundó el FAIR (The Federal Accountability Integrity and Resolution Institute), una asociación de funcionarios que, igual que ella, hablaron y han tenido que sufrir las consecuencias de ello.⁸

Existen organismos similares en otros países, principalmente el GAP (Government Accountability Project), en Estados Unidos, ya que los *whistleblowers* se han organizado y han creado grupos de apoyo para aconsejarse y, sobre todo, para tener protección jurídica.⁹ En la mayoría de los países de cultura anglosajona (Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Hong Kong), se han adoptado medidas efectivas para proteger a los denunciantes. En Inglaterra, el fenómeno viene de antiguo, pues se remonta a la Edad Media. Dado que no bastaba con los efectivos de la policía, los particulares tenían ese margen de acción contra los que violaban la ley. En Estados Unidos, las leyes acerca del *whistleblowing* existen desde antaño y han sido modificadas en varias ocasiones, aunque, en 1986, el congreso votó la Federal False Claim Act y creó así una poderosa fuerza antifraude.

El ijime

En Japón, el acoso moral es un fenómeno muy antiguo. Como los otros términos de los que hemos hablado, el término *ijime* (acoso en japonés) se utiliza para describir las novatadas y las humillaciones que sufren los niños en la escuela, aunque también se utiliza para describir, en las empresas niponas, las presiones de un grupo cuando pretende formar a los jóvenes reclutados o someter a los elementos perturbadores. Como los japoneses no son nada partidarios del individualismo, el objeto del *ijime* consiste en integrar a los individuos en el grupo y en acomodarles a las reglas. Un dicho japonés lo resume claramente: «El clavo que sobresale se encontrará con el martillo».

El sistema educativo nipón, con sus evaluaciones permanentes para determinar a los mejores elementos y orientarles así hacia las mejores filiales, fomenta entre los escolares un sentido de rivalidad que desborda con mucho el marco escolar. Los docentes han considerado durante mucho tiempo que el fenómeno del *ijime* es un ritual de iniciación necesario para la estructuración psíquica de los adolescentes.¹⁰ La mayoría de los adolescentes perseguidores habían sido, a su vez, víctimas de novatadas por parte de sus mayores y se limitaban a repercutir y amplificar sobre sus camaradas más débiles las novatadas de las que ellos habían sido objeto. Dicho sistema, con la presión psicológica considerable que comporta para los niños, permitió que el *ijime* adquiriera unas dimensiones tales que en los años noventa se convirtió en un verdadero problema social. Cierta número de niños se suicidaron, otros dejaron de asistir a la escuela, hasta que se tomaron medidas para atajar esa plaga social. En 1995, según el Ministerio de Educación, el «rechazo a ir a la escuela», aparte de las ausencias debidas a una enfermedad real,

afectaba a 82.000 alumnos. El *ijime* no sólo es la violencia ejercida por unos alumnos sobre otros, sino también la violencia a la que algunos docentes no dudan en recurrir respecto de sus alumnos. Hacia 1980, los estudiantes de instituto empezaron a rebelarse contra sus profesores. Actualmente, después de que los medios de comunicación la pusieran en tela de juicio, la administración escolar está mucho más atenta al problema.

Esa descripción de las condiciones escolares en Japón está íntimamente relacionada con el mundo del trabajo, ya que el *ijime* es, ante todo, un instrumento de control social. Según Keiko Yamanaka,¹¹ «el fenómeno del *ijime* apareció en 1972, en un momento en que la industria japonesa estaba experimentando un desarrollo muy rápido. La industria necesitaba jóvenes trabajadores adaptados al trabajo estandarizado: ni rastro de individualismo ni de personalidades marcadas y, sobre todo, nada de críticas». En nombre de la prosperidad del país, los medios industriales y financieros exigieron del gobierno que reorganizara el sistema educativo a fin de que pudiera enfrentarse al crecimiento económico. Así, dos generaciones de la posguerra fueron «calibradas» a partir de pruebas de resistencia en tiempo limitado y una autocensura permanente para mantenerse conformes a las muchas reglamentaciones impuestas.

Durante los años noventa, y debido a la recesión, el mundo del trabajo se cambió el fusil de hombro y reclamó hombres preparados para ajustarse a un nuevo molde y capaces de tener ideas originales. Hubo que cambiar los métodos de dirección de empresa. Hoy en día ya no se trata de tener un empleo de por vida, sino de la reducción de los efectivos y de la dirección de la empresa según criterios de mérito y de resultados. Ya no se contentan con marginar a los asalariados demasiado viejos o inútiles,¹² los *madogiwazoku* (literalmente, «la tribu de los que están cerca de la ventana»), sino que se han propuesto echarles con presiones o vejaciones psicológicas. Pasamos así del *ijime*, cuyo objeto consiste ante todo en estructurar la comunidad de trabajo, a un acoso moral más brutal que aún no ha hallado su equivalencia terminológica en japonés. No obstante, bajo el apelativo de *acoso moral*, el fenómeno se está generalizando y hoy por hoy los medios de comunicación lo están denunciando.

Recientemente ha sido «mediatizada» generando escándalo la historia de un ejecutivo integrado en Sega a quien la dirección quería hacer marchar y que se encontró en un despacho sin ventana, sin teléfono y sin contacto con el exterior.

Vemos, pues, que, bajo terminologías distintas y formas variables según las culturas, el acoso constituye un verdadero fenómeno social en muchos países. En los trabajos de investigación en lengua inglesa, aunque no sean idénticos, los términos *mobbing* y *bullying* se utilizan a menudo indistintamente, aunque ya hemos visto que no son estrictamente idénticos. Para simplificar, diría que:

—El término *mobbing* se corresponde más a las persecuciones colectivas o a la violencia que se desprende de la organización, que incluye los patinazos que van hasta la violencia física.

—El término *bullying* es más amplio que el de *mobbing*. Va desde las bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Se trata en mayor medida de bravuconadas individuales que de violencia de la organización.

—El *acoso moral* se refiere a agresiones más sutiles y, por consiguiente, más difíciles de advertir y de probar, sea cual sea su procedencia. Por más que sean cercanas, la violencia física y la discriminación quedan en principio excluidas del término, ya que se trata de formas de violencia que ya se tienen en cuenta en la legislación francesa. Regresaremos a la especificidad del acoso moral con más detalle a lo largo del capítulo siguiente.

Vemos, pues, la importancia de utilizar el término exacto. Las diferentes terminologías remiten a diferencias culturales y de organización en los distintos países, pero, siguiendo la definición con la que nos hemos quedado, las cifras de los estudios, en particular de las relativas a las víctimas, pueden variar y perder toda significación.

A pesar de las imprecisiones de la terminología, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) realizó en 1996 una encuesta en la que se comparaba la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea.¹³ Se precisa ahí que «la noción de violencia en el trabajo está evolucionando, en el sentido de que en la actualidad se le concede tanta importancia a la conducta psicológica como a la física y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menor». Los resultados muestran que:

- el 4% de los trabajadores ha sido objeto de violencia física;
- el 2%, de acoso sexual;
- el 8%, de medidas de intimidación.

El estudio más detallado por países muestra grandes diferencias entre los Estados miembros, aunque hay que tener en cuenta que, en algunos países, las vejaciones y las humillaciones en el puesto de trabajo son hasta tal punto moneda corriente que no se consideran hechos de violencia anormal. Cuanto más conscientes son las víctimas del carácter inaceptable del acoso sexual, de las bravuconadas o del acoso moral, más inclinadas se sienten a señalar dichas conductas. En otros países, como Alemania y los países nórdicos, el control de las condiciones de trabajo viene de antiguo y la toma de conciencia de la violencia es más precoz. En esos países hay un elevado índice de afiliación sindical y el enfoque de los problemas es colectivo. Es lo que Raymond-Pierre Bodin, de la fundación de Dublín, llama los países «maduros».¹⁴

En la encuesta de la OIT, se tradujo el término inglés *bullying* por *bravuconadas* y se citan cifras de cerca del 10%, pero hay que señalar que los criterios son subjetivos y que no se tiene en cuenta la repetición en el tiempo, lo que explica la diferencia del 3,5% con las cifras del *mobbing* que proporcionó Heinz Leymann.

Otra encuesta realizada por la Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, en la primavera de 2000 entre los quince países miembros arroja una cifra del 9% de los trabajadores que habría sido objeto de intimidaciones en el lugar de trabajo.

SEGUNDA PARTE

Los resultados de la encuesta

He recibido en mi despacho centenares de cartas y mensajes remitidos por personas que describían su situación y me proponían su testimonio. No me era materialmente posible responder a todo el mundo, aunque no quería que pensarán que su gesto había caído en saco roto, de modo que les mandé un cuestionario¹ a todos los que me habían escrito para relatar el acoso del que se consideraban víctimas y a los que acudieron a consultarme por el mismo motivo. Mi objetivo era conocer mejor la realidad de su experiencia para estar en mejores condiciones de plantear la prevención en ese ámbito.

De los 350 cuestionarios mandados, obtuvimos 193 respuestas útiles, es decir, una tasa del 55%, algo excepcional para una encuesta realizada mediante un *mailing*. Hay que señalar que, en su correo o durante sus consultas, la mayoría de esas personas señalaban espontáneamente que deseaban que su testimonio le fuera útil a los demás. Entre las personas que no me remitieron el cuestionario, algunas me escribieron para señalarme que algunas de las preguntas no les parecían relevantes para su caso, por ejemplo, porque el acoso que habían sufrido no se había producido en el trabajo. En un caso de acoso ascendente, mi corresponsal estimaba, asimismo, que el cuestionario no estaba adaptado a esa situación. Algunos justificaban su no-respuesta aduciendo que no querían volver sobre el acoso que habían sufrido porque habían pasado página.

Recibí personalmente a un número determinado de víctimas, de entre las cuales unas cincuenta asistían regularmente a psicoterapia. Uno de los denominadores comunes que me sorprendió fue la moderación con la que todas ellas describían la violencia de la que habían sido objeto. No sienten odio. Se limitan a describir los hechos y, sobre todo, se esfuerzan por comprender lo que habrían podido cambiar de su propia conducta para dar con una solución.

Considero que probablemente se subestima la gravedad de las violencias que se sufren en el caso del acoso moral individual y se sobrestiman en el caso de los conflictos colectivos, cuando el grupo o los sindicatos animan a esas personas a reaccionar o cuando su testimonio es aireado por los medios de comunicación. Efectivamente, a las personas que han sido violentadas a título individual les resulta más difícil expresarse, ya que se avergüenzan de lo que les ha ocurrido y siguen sintiéndose culpables. Por ello, son menos proclives a aportar su testimonio que las personas que, gracias al apoyo de su grupo, han podido tomar conciencia de que estaban sufriendo un ataque injusto y están más seguras de que les asiste su pleno derecho.

¿De esas 193 personas que decían haber sido acosadas, cuántas lo habían sido realmente? Intentaré responder a esa pregunta. Los estudios cifrados, realizados en los países que se interesan por el tema, son bastante dispares, ya que se maximizan o minimizan en función de la definición escogida por el autor. No está en nuestra mano

evitar ese escollo. Lo importante es que se le atribuya la serenidad necesaria al fenómeno como para que las personas influyentes (dirigentes, sindicatos, hombres políticos) se sientan obligados a reaccionar.

Mi encuesta presenta un límite metodológico relacionado con el modo en que he reclutado esos testimonios, ya que sólo he estudiado casos de personas que se consideraban acosadas. Así que sólo tengo el punto de vista de las víctimas. Ya sé que las cosas son infinitamente más sutiles, ya que he tenido la ocasión de analizar *in situ*, en algunas empresas, las interacciones entre acosadores y acosados. Ninguna encuesta basada en un cuestionario, dadas sus limitaciones, puede tener en cuenta la porción de violencia «recíproca» o circular que existe entre el agresor y el agredido: ¿quién actúa y quién reacciona? ¿Acaso no es posible que el que agrede primero haya sido provocado antes por el otro? A partir de las entrevistas individuales que he podido realizar, intentaré efectuar un análisis en mayor profundidad que comporte el punto de vista de los agresores.

Otras encuestas, como las efectuadas por Heinz Leymann en Suecia o por Josette Chiaroni en la región de PACA² o la encuesta realizada por Béatrice Seiler y la asociación Mots pour Maux au travail de Estrasburgo,³ se dirigen a una población general de los asalariados y aportan otros elementos, como las cifras sobre la prevalencia, es decir, acerca de la frecuencia con que se dan los casos de acoso moral entre la población general.

Por lo que a mí respecta, me limitaré a desarrollar aquí los puntos que me parecen notables y susceptibles de contribuir a la comprensión del acoso moral.

CAPÍTULO 5

Algunas características de las víctimas del acoso moral

LA SANCIÓN DE LA EDAD

La encuesta arroja los resultados siguientes en lo relativo a las franjas de edad:

- ningún caso antes de los 25 años;
- 8% entre los 26 y 35 años;
- 29% entre los 36 y 45 años;
- 43% entre los 46 y los 55 años (un 21% entre los 46 y los 50 y un 24% entre los 51 y los 55);
- 19% después de los 56 años.

Eso significa una media de edad de 48 años, lo que confirma el predominio del acoso moral entre los mayores de 50 años, a los que se considera poseedores de menos capacidades o menos adaptables de lo que es de desear.

Si no aparece ningún caso antes de los 25 años, cabe concluir que ello le da un sesgo al estudio, ya que los jóvenes responden con menos facilidad a un cuestionario realizado por *mailing*. Sin embargo, en general parece que los jóvenes sufren más abusos de poder directos, que se dan a las claras, en presencia de todos, que acoso propiamente dicho. Los jóvenes aprendices, en particular en los oficios especializados, se enfrentarán a una tarea difícil para la que no están formados y no siempre cuentan con el apoyo y la ayuda de sus colegas más veteranos. Una encuesta realizada bajo los auspicios del Observatoire Régional de la Santé (ORS) de Poitou-Charentes¹ muestra que el:

- 6% de los aprendices dice ser insultados;
- 19% declara haber sido objeto de humillaciones;
- 25% declara que se dirigen a ellos en términos muy duros.

En contrapartida, si bien no se ha revelado abiertamente ningún caso de acoso en esa encuesta, sí se ha censado a seis aprendices a los que les pegaban entre los 386 jóvenes consultados.

El estudio realizado en Estrasburgo muestra que, según los criterios de la asociación *Mots pour Mieux au travail*, los jóvenes son más acosados que los otros grupos de edad (16,7%), pero no se sienten más acosados que los demás. Ello prueba hasta qué punto la noción de acoso es *subjetiva*. Un observador exterior no puede juzgar lo que siente una persona.

En la encuesta realizada entre los médicos de empresa en la región PACA, la media de edad también es elevada, ya que es de 41,73 años.²

Existe, en Francia, una verdadera segregación en función de la edad. A pesar de la recuperación económica, las empresas tienen siempre la tentación de sustituir a los empleados de mayor edad, con salarios elevados, por jóvenes a los que pagan menos. Hay que señalar que dicha expansión se realiza sobre todo en los oficios relacionados con las nuevas tecnologías, que suponen competencias y flexibilidad difíciles de obtener de personas de más de 50 años, según determinados prejuicios que imperan con tenacidad. Es cierto que la competencia se desgasta antes que antaño, pero, con el pretexto de la rentabilidad, las empresas son reticentes a ofrecerles posibilidades de formación a los asalariados de mayor edad, con lo que les excluyen. En un momento en que las técnicas evolucionan día a día, es muy fácil reprocharle a alguien que no sepa utilizar un nuevo programa de *software*. Incluso en los oficios en los que sigue prevaleciendo la experiencia, prefieren deshacerse de los mayores de 50 años y emplear a jovencitos que suponen más flamantes y de los que se sabe seguro que resultarán menos caros. Por más que pueda suponer un lamentable desperdicio de competencias y energías, la experiencia de los veteranos ya no cuenta.

Nadine, de 52 años, trabaja desde la edad de 18. Sin ninguna formación de partida, progresa asistiendo a cursos de formación nocturnos hasta que se convierte en una directiva comercial. Ingresó en la empresa donde trabaja cuando ésta se creó, conoce todos sus entresijos y todos la conocen. Las cosas se degradan cuando su empresa procede a una fusión con un grupo joven. Los miembros del otro equipo rondan todos la treintena. Cuando su anterior superior jerárquico opta por marcharse, Nadine se encuentra con que es la más veterana y la más vieja a la vez. Nombran nuevo jefe a un joven ambicioso, recién salido de una escuela de comercio. Éste desdeña la experiencia profesional de Nadine, le pide que justifique todo lo que hace y verifica sus horarios. Muy poco tiempo después de que se haga cargo de sus funciones, el jefe le manda una carta en la que le reprocha sus actividades durante el año en que él todavía no ocupaba su puesto. A la vez que la sobrecarga con tareas que debe realizar, le retira todas las responsabilidades y se queda con las tareas más gratificantes. Poco a poco, la aísla impidiéndole desplazarse a las filiales o asistir a las reuniones. En varias ocasiones, bloquea la circulación de sus informes para colocarla en una posición difícil respecto de la dirección.

Cuando Nadine decide quejarse ante la dirección, le da la sensación de que no la entienden del todo. Le dicen que el equipo joven tiene métodos modernos y le sugieren que tal vez ya no esté en condiciones de adaptarse al puesto. Como insiste, le proponen un balance de competencias, lo que ella toma por una agresión.

Nadine se sume entonces en un estado depresivo severo y tiene que coger la baja por enfermedad. Tiene la sensación de que todos sus esfuerzos por progresar no han servido de nada, que ha estado perdiendo el tiempo. Cuando vuelve a incorporarse a su puesto, el médico de empresa la declara apta a condición de que pase a otro departamento con el fin de protegerla. La dirección se niega y obliga al médico de empresa a

cambiar su certificado. Considera que Nadine está enferma y que facilitaría las cosas si se quedara en su casa de baja laboral. Ella regresa a la empresa y la destinan al mismo departamento, donde se entera de que han suprimido su puesto.

Aunque Nadine ha cobrado la indemnización por despido, está herida porque siente que la han rechazado de un modo abusivo.

Una persona que ha hecho carrera en una empresa refleja el pasado de la firma, su historia, pero también sus errores o vacilaciones. Un nuevo gerente o un ejecutivo a quien sus accionistas reclamen un cambio preferirá deshacerse de los veteranos para dar un lustre superficial de «novedad».

Muchas empresas manipulan a los jóvenes contra los viejos valorando a los jóvenes con un discurso implícito que descalifica a los mayores. Ante los jóvenes contratados, describen a los veteranos en tono peyorativo, ya que «la dirección percibe la experiencia de los asalariados mayores como un obstáculo de resistencia a los objetivos de movilidad y flexibilidad».³ Los jóvenes representan entonces una amenaza para los asalariados de mayor edad que viven la llegada de los primeros como una violencia y una injusticia y se desmotivan.

Tampoco hay que subestimar el efecto perverso de la contribución Delalande quien, obligando a sus empleados a realizar una contribución al Estado, en el caso de que despidan a una persona mayor de 50 años, puede incitarles a desalentar a los mayores para que sean ellos los que se marchen.

¿ES SEXUADO EL ACOSO MORAL?

Mi estudio muestra una diferencia neta en la repartición por sexos: 70% de mujeres y 30% de hombres.

Dichas cifras concuerdan con las de la encuesta del doctor Chiaroni (73% de mujeres), realizada con el concurso de los médicos de empresa de la región PACA.⁴

Ello difiere de los resultados que nos proporcionan Béatrice Seiler y la asociación Mots pour Maux au travail, en Estrasburgo, que atestiguan que hay un 43,5% de mujeres afectadas frente a un 56,5% de hombres,⁵ y Heinz Leymann en Suecia,⁶ según el cual hay un 55% de mujeres afectadas frente a un 45% de hombres, lo que no constituye un margen de diferencia relevante desde el punto de vista estadístico. El estudio de S. Einarsen y de A. Skogstad, efectuado en 1996 en Noruega,⁷ arroja igualmente cifras estadísticas no significativas: 55,6% de mujeres para un 43,9% de hombres.

Sin embargo, hay que remitir esos porcentajes al contexto sociocultural. Los países escandinavos y Alemania manifiestan una verdadera preocupación por la igualdad de oportunidades entre los dos sexos. En los países latinos aún impera una atmósfera machista. En Italia, en España y en América Latina, son muchos los hombres que consideran que una mujer que trabaja es causa de que haya un hombre parado.⁸

No sólo las mujeres son víctimas mayores en número que los hombres, sino que además se las acosa de un modo distinto: suelen aparecer connotaciones sexistas o machistas. El acoso sexual no es sino un paso hacia el acoso moral. En ambos casos, se trata de humillar al otro y considerarle como un objeto que está a nuestra disposición. Para humillar, se apunta a lo íntimo. ¿Qué puede haber más íntimo que el sexo? Para que una agresión prosiga, tiene que ser difícil de advertir. ¿Qué puede ser más difícil de nombrar que una atmósfera sexista u hostil? Por lo demás, en el plano jurídico y dada la tendencia de la jurisprudencia, el acoso sexual encubre el chantaje al empleo, pero también el clima de trabajo «sexista, hostil, ofensivo».

Francia dispone desde 1992 de una legislación en materia de acoso sexual cuya entrada en vigor ha dado lugar a una jurisprudencia que es, de por sí, significativa. El artículo L. 122-46 del Código del Trabajo precisa:

Ningún asalariado puede ser sancionado o despedido por haber sufrido o haberse negado a sufrir las maniobras acosadoras de un empresario, de su representante o de toda persona que, abusando de la autoridad que le confieren sus funciones, ha dado órdenes, proferido amenazas, impuesto restricciones o ejercido presiones de cualquier naturaleza sobre dicho empleado con el objetivo de obtener favores de naturaleza sexual para su provecho o para provecho de un tercero.

Ningún asalariado puede ser sancionado o despedido por haber sido testimonio de las maniobras definidas en el párrafo anterior o por haberlas relatado.

Cabe lamentar que el legislador no haya tenido en cuenta el acoso entre colegas y los ambientes de trabajo ofensivos o degradantes.

El primer estudio acerca del acoso sexual a las mujeres en el puesto de trabajo en Francia se realizó de 1985 a 1990, a petición conjunta del Ministerio del Trabajo y del servicio de derechos de las mujeres.⁹ De él se concluía que el acoso sexual predominaba en el sector privado y, sobre todo, en la pequeña empresa. El estudio mostraba, asimismo, que la víctima solía ser una mujer y que la mayoría de las veces el acosador era un hombre: su superior jerárquico. Ante la adopción de la legislación actual sobre el acoso sexual, la persecución de los acosadores era particularmente delicada en el plano jurídico, por más que se hubieran dictado las condenas. En varias ocasiones, la jurisprudencia ha reconocido como constitutivas de falta grave conductas sexistas, desagradables, de mal gusto o humillantes de una persona o de varias respecto de colegas femeninas.¹⁰ Vemos, pues, con claridad, hasta qué punto el acoso sexual está próximo al acoso moral.

En lo relativo a la especificidad del acoso de que son objeto las mujeres, encontramos bastantes ejemplos:

- Las mujeres que rechazan los avances de un superior o de un colega y que, a partir de eso, se ven marginadas, humilladas o maltratadas. Esa mezcla de acoso sexual y acoso moral existe en todos los medios profesionales y en todos los escalafones de la jerarquía. Siempre es difícil de probar, a menos que se cuente con testigos, ya que el agresor lo niega. Por otra parte, la mayoría de las veces el acosador no considera que su conducta sea anormal, sólo la considera «viril». También ocurre que los otros hombres de la empresa estiman igualmente que dicha conducta es la norma. El acoso sexual suele quedar en un segundo plano, ya que a las víctimas les resulta menos embarazoso nombrar la violencia moral que el acoso sexual, sobre todo si cedieron.

En una gran administración, un jefe de servicio promocionado gracias a enchufe político reina desde hace diez años en un departamento en el que trabaja una decena de mujeres. Obtiene sus favores ya sea mediante la seducción, la amenaza o el chantaje. Las que se resisten o no le parecen apetecibles sexualmente son relegadas a las tareas subalternas, sean cuales sean sus competencias. Las atosiga constantemente para que realicen el trabajo de sus protegidas y las riñe y las critica a todas horas. Una de ellas, más frágil, se derrumba e intenta suicidarse. Todas las mujeres del servicio menos una, la última protegida, se unen entonces para llevar al jefe a los tribunales.

Antes de que estalle el escándalo, la dirección degrada al jefe de servicio y le expedienta aduciendo que su conducta es indigna de un cargo directivo.

Hay que señalar que, en ese caso, el resto de los departamentos y, probablemente, la dirección tenían conocimiento de este ambiente de presiones sexuales, pero nadie había dicho nada ni había salido en ayuda de esas mujeres. Probablemente lo consideraban normal. Las mujeres también guardaron silencio, por vergüenza o por miedo o porque sabían que no las iba a apoyar nadie.

Laetitia ocupa un cargo directivo en una gran empresa de comunicación. En varias ocasiones, el director general la convoca a su despacho a última hora de la tarde. La situación se repite siempre con la misma puesta en escena: se sienta en una butaca cerca de ella y le dice: «¡Hábleme de su vida privada! Quiero conocer todos los detalles. ¡No me creo que una mujer tan guapa no tenga montones de amantes!». Y luego, fingiendo reñirla como a una niña pequeña: «Si se me resiste, me veré obligado a castigarla». Por fin, más tarde, cuando ella intenta escaparse, y con un tono tajantemente amenazante: «¡Si no es amable conmigo, su promoción en la empresa quedará bloqueada!».

- Junto a los modos de acoso moral cercanos al acoso sexual, se sitúa la discriminación de que son objeto las mujeres. Hay mujeres que son marginadas, acosadas o a las que se les impide trabajar por el simple hecho de que son mujeres. En las empresas no se habla de paridad o de igualdad de sexos, máxime cuando se asciende en la jerarquía; se limitan a decir que las mujeres no aspiran a los puestos de responsabilidad.

En esa empresa semipública, con una tradición «viril», las mujeres tienen muchas dificultades para acceder a los puestos de responsabilidad. Por eso Laure, una joven ejecutiva, que acaba de diplomarse en una escuela prestigiosa, pasa por la experiencia de ver cómo, en una reunión del departamento, un colega veterano la llama «mona» o «nena» sin que nadie objete nada al respecto.

Las mujeres no han sido educadas para afirmarse de modo violento. Se les enseña a someterse, a ser dulces, «femeninas». Mientras que las conductas de violencia y de dominación están conformes a las normas de la virilidad, son contrarias a los cánones de la feminidad. Al poner en juego los elementos de su educación familiar, es más fácil que las mujeres queden atrapadas en relaciones de dominio. Tienen que aprender a oponerse y a decir no.

Procedente del sector privado, Annie se incorpora a una gran empresa pública. Es la única mujer a ese nivel de dirección y al principio no entiende el clima de hostilidad que la ha recibido a su llegada. Un compañero de trabajo que habría debido quedarse con su cargo empieza por espolonear a los asistentes contra ella, propagando el bulo de que Annie desprecia a sus subordinados. Otro colega, con el pretexto de ayudarla, intenta acosarla sexualmente. En lugar de plantarle cara, Annie comete la equivocación de quejarse de él ante la dirección general. Su jerarquía le retira entonces los recursos presupuestarios, filtra sus informaciones y reduce su equipo hasta que se encuentra arrinconada. Ahora ya no la escucha nadie y no le confían ninguna tarea.

Annie atribuye el trato que ha recibido al hecho de que es mujer.

EL ACOSO DISCRIMINATORIO

Prácticamente se podría afirmar que todo acoso es discriminatorio, ya que señala el rechazo a una diferencia o una particularidad de la persona. La discriminación se suele disimular, ya que está prohibida por ley y por ello, a menudo, se convierte en acoso moral.

- *El acoso por motivos raciales o religiosos.* Cuando la discriminación no se realiza a la hora de contratar al asalariado, puede aparecer en el momento en que, dado que se elimina un puesto de trabajo, hay que escoger cuál de los trabajadores tiene que marcharse. El Código Penal francés castiga las discriminaciones basadas en el origen o pertenencia verdadera o supuesta a una etnia o una nación, raza o religión determinada (artículo 225-2 del Código Penal). Precisamente porque la discriminación es un delito punible con dos años de encarcelamiento, puede parecer mucho más fácil acosar al asalariado y «desalentarle» a fin de que sea él quien opte por marcharse.

- *El acoso en función de una minusvalía o de una enfermedad.* Las prácticas discriminatorias respecto de una persona que tiene alguna minusvalía física o mental no siempre son fáciles de advertir, ya que su autor las niega sistemáticamente. En principio, las empresas deben contratar a un determinado número de asalariados minusválidos. En la realidad, raramente se alcanza esa cifra.

El acoso dirigido a los minusválidos consiste en ocasiones en ataques humillantes que conciernen su impedimento, pero, la mayoría de las veces, se realiza con procedimientos más sutiles. Por ejemplo, basta con limitarse a proponerle a esa persona tareas que le es imposible realizar dada su minusvalía.

Así fue como le pidieron a Jean-Luc, que presenta una minusvalía auditiva y que tiene que utilizar un aparato corrector, que tomara notas de una reunión muy ruidosa.

Así es como le niegan a Georges, que es ambliope y trabaja ante una pantalla de ordenador, el *software* prescrito por su médico de empresa: «¡Si eres corto de vista, te dedicas a otra cosa!».

Así Muriel, que sufre una escoliosis grave, tiene que trasladar todos los archivos al sótano tras una reestructuración de los puestos de su empresa.

En principio, el médico de empresa puede intervenir para exigir que el puesto tenga en cuenta la minusvalía, pero las personas son reticentes a quejarse, ya que temen que las declaren no aptas para todo tipo de trabajo.

- *El acoso en función de las orientaciones sexuales.* El acoso que apunta a los homosexuales es, ante todo, un acoso de grupo hacia sus colegas. Un ejemplo reciente nos lo proporciona el testimonio de un teniente de alcalde al que acosaron con llamadas telefónicas anónimas y cartas amenazadoras cuando reveló su homosexualidad.

- *El acoso discriminatorio de los delegados del personal y de los delegados sindicales.* Resulta innegable que el acoso es un medio de desembarazarse de alguien a quien no se desea despedir y que, por consiguiente, se ceba especialmente en los delegados de personal. No sólo están protegidos y no se les puede despedir sin el acuerdo de la inspección del trabajo, sino que además se benefician, durante el horario laboral, de horas reservadas para sus actividades. Algunos empresarios lo llevan mal, ya que tienen la sensación de que están pagando a alguien para que confabule contra ellos. Se pasa de la discriminación sindical al acoso moral cuando la ofensa se hace más personal y en el punto de mira ya no está el sindicalista sino el individuo:

Cuando me contrataron, no existía en la empresa ni estructura sindical ni representación de los asalariados. Con la ayuda de otros trabajadores, que posteriormente se marcharon, contribuí a montar esas estructuras.

Hace un año, como delegado sindical, me negué a firmar un texto que hubiera permitido que la dirección quebrantara el derecho al trabajo y les negara a las organizaciones sindicales su papel como interlocutoras de la dirección.

El método que utilizaron en ese momento consistió en intentar influenciarme, por medio de determinados miembros del personal. Todo les valió: cartas de denuncia difamatorias que dirigieron a mi sindicato, así como a la inspección del trabajo, reuniones en las que me designaban como «el malhechor que no quiere firmar y que nos causará más pérdidas y perjuicios...» ¡y un sinfín de injurias!

Lo soporté durante meses, apoyado a la vez con una gran firmeza por mi sindicato y por mis allegados: familia, amigos y algunos compañeros de trabajo.

Sin embargo, en el departamento donde trabajo me trataban como a un apestado. Omitiré las diversas mezquindades y tentativas con las que intentaron hacerme la vida cotidiana profesional imposible. Por más que uno sea sólido y equilibrado, las maniobras con las que intentaron socavarme y que se intensificaron a lo largo de los meses acabaron por traducirse en trastornos y problemas de salud (insomnio, crisis de llanto, angustias, palpitaciones, náuseas...).

Con la intención de ofrecer una respuesta tajante a los chismes difamatorios, mi sindicato presentó mi candidatura para las elecciones al consejo económico y social y me reeligieron. Entonces se multiplicaron los problemas. A lo largo de ese año, recibí 38 cartas de mi empresario, de entre las cuales había 28 certificadas.

En ellas se confundía alegremente, en su casi totalidad, el ejercicio de mi mandato como delegado sindical, el de consejero del órgano de mediación laboral y el «trabajo no realizado» como consecuencia de mi mandato, a pesar de que contrataron a otra persona para compensar dichas ausencias.

¡Esto empieza a ser el colmo! Máxime cuando, dado que hace ya más de un año que estoy sometido a ese acoso, tengo serias dificultades para acusar el golpe y mis problemas de salud son cada día más serios.

CAPÍTULO 6

Los métodos de acoso

LAS CONDUCTAS HOSTILES

Autores de distintas culturas han realizado diversos estudios sobre las conductas hostiles. Hay que señalar que los procedimientos utilizados son muy estereotipados. Lo que cambia es la clasificación bajo distintos conceptos según los autores.

Por lo que a mí respecta, he agrupado las conductas hostiles en cuatro categorías, que van desde la más difícil de advertir hasta la más evidente:

- Los atentados contra las condiciones de trabajo (contestación automática de todas las decisiones tomadas por la persona que está en el punto de mira, críticas exageradas o injustas a su trabajo, atribución sistemática de tareas superiores a sus competencias, creación de dificultades con consignas imposibles de llevar a cabo...). En esos casos, lo que se pretende es pillar en falta a la persona designada para que aparezca como incompetente; así le podemos dirigir todo tipo de reproches y, eventualmente, hallar motivos para obligarla a marcharse. Esas conductas suelen ser las que primero se evidencian cuando el acoso moral viene de la jerarquía. Cuando los procedimientos son sutiles, la mala intención es difícil de probar, ya que el agresor puede ampararse fácilmente en el interés del servicio: «¡Si critico sistemáticamente lo que hace, es porque su trabajo nunca está bien terminado!», «Se queja de que le asigno tareas imposibles de ejecutar, pero, dada su formación, ¡debería ser capaz de llevarlas a cabo!», «Tiene la sensación de que le doy demasiado trabajo, pero lo que ocurre es que es lento trabajando y se pasa el día charlando con sus compañeros», etc. ¿Cómo probar que si no se ha entregado un informe a tiempo es porque no te han proporcionado la información pertinente?

LISTA DE CONDUCTAS HOSTILES

1) Atentados contra las condiciones de trabajo

- Se le retira su autonomía a la víctima.
- No se le transmiten las informaciones útiles para la realización de una tarea.

- Se replican sistemáticamente todas sus decisiones.
- Se critica su trabajo injusta o exageradamente.
- Se le niega el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador.
- Se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente.
- Se le dan constantemente tareas nuevas.
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas inferiores a sus competencias.
- Se le atribuyen voluntaria y sistemáticamente tareas superiores a sus competencias.
- Se hace presión para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas).
- Se logra que no se promocióne.
- Se le atribuyen trabajos peligrosos en contra de su voluntad.
- Se le atribuyen tareas incompatibles en contra de su voluntad.
- Se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo.
- Se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar.
- No se tienen en cuenta los avisos médicos cursados por el médico de la empresa.
- Se la empuja al error.

2) Aislamiento y rechazo de la comunicación

- Se interrumpe constantemente a la víctima.
- Sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle.
- La comunicación con ella se realiza sólo por escrito.
- Se rechaza incluso el contacto visual con esa persona.
- Se la instala apartada de los demás.
- Se ignora su presencia dirigiéndose únicamente a los demás.
- Se les prohíbe a los colegas que le hablen.
- No se le permite hablar con los demás.
- La dirección rechaza cualquier petición de entrevista.

3) Atentados contra la dignidad

- Se utilizan observaciones despectivas para calificarla.
- Se utilizan gestos de desprecio dirigidos a ella (suspiros, miradas despectivas, encoger los hombros...).
- Se la desacredita ante el resto de compañeros, sean éstos superiores o subordinados.
- Se hacen circular rumores relativos a ella.
- Se le atribuyen problemas psicológicos (se la tilda de enferma mental)
- Se ridiculizan sus minusvalías o su físico; se la imita o caricaturiza.
- Se critica su vida privada.
- Se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad.
- Se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas.

- Se le atribuyen tareas humillantes.
- Se la injuria en términos obscenos o degradantes.

4) *Violencia verbal, física o sexual*

- Se cohibe a la víctima con amenazas de violencia física.
- Se la agrede físicamente, aunque de forma leve: se la empuja, se le cierra la puerta en las narices.
- Se le grita.
- Se invade su vida privada con llamadas telefónicas y cartas.
- Se la sigue por la calle, se la acecha ante su domicilio.
- Se ocasionan desperfectos en su vehículo.
- Se la acosa o agrede sexualmente (con gestos o con expresiones).
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud.
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud.

• El aislamiento y el rechazo de la comunicación (marginar a alguien, no dirigirle la palabra, no invitarle a tomarse un vino con los compañeros) son procedimientos que la víctima acusa dolorosamente pero que el agresor banaliza o niega: «¡Pero si no es verdad que no le hablo!», «Estamos aquí para trabajar, no para tener conversaciones mundanas», «La hemos puesto en un escritorio apartado porque aquí ya no había sitio», etc. Las conductas de aislamiento pueden proceder a la vez de los colegas y de la jerarquía. No dar los buenos días o no mirar a alguien son conductas que pueden parecer insignificantes pero que resultan un poco más hirientes según avanzan los días.

• Aunque atentar contra la dignidad (burlas, gestos despectivos, palabras descalificadoras) es algo de lo que todos nos damos cuenta, se considera a la víctima la causante de la situación: «¡Esa chica es demasiado susceptible y carece de sentido del humor!», «¡Ya no se puede bromear!», «¡Es un paranoico y no ve más que malevolencia por todas partes!», «¡Viniendo de una persona así, no me extraña que se haya armado este lío!». Estas reacciones son más propias de colegas envidiosos que fruto de la jerarquía. Las frases hirientes, las burlas, las críticas injuriosas raramente son objeto de respuesta por parte de las personas que se hallan en el punto de mira y que sienten vergüenza y no se atreven a reaccionar.

• La violencia verbal, física o sexual (amenazas de violencia física, empujones, gritos injuriosos, acoso sexual, acoso que persiste en el exterior con llamadas telefónicas nocturnas o cartas anónimas...). Dicha violencia aparece cuando el acoso está ya bien establecido y todos lo han advertido. En ese estadio, ya la víctima es estigmatizada como

paranoica, ya los testigos que saben lo que ocurre viven, a su vez, tan aterrorizados que no le pueden ofrecer apoyo alguno. Sin dicha ayuda externa, es muy raro que alguien pueda soportar ese trato.

Entre las conductas de las que se quejaban las personas que han respondido al cuestionario, el reparto parece bastante homogéneo:

- los atentados contra las condiciones de trabajo: 53%;
- las maniobras de aislamiento y el rechazo a la comunicación: 58%;
- las ofensas a la dignidad: 56%;
- las amenazas verbales, físicas o sexuales: 31%.

No obstante, hay que tener en cuenta que el reparto es distinto según el origen del acoso: el acoso de un superior tiene mayores consecuencias sobre las condiciones de trabajo y el acoso de los compañeros afecta más a la dignidad personal. El aislamiento es la medida de retorsión practicada tanto por la jerarquía como por los compañeros.

LOS DISTINTOS TIPOS DE ACOSO

Los resultados de la encuesta (basados en las 186 personas que respondieron a esas preguntas) nos dicen que:

- en el 58% de los casos, el acoso procede de la jerarquía;
- en el 29% de los casos, el acoso procede de varias personas e incluye a la jerarquía y a los compañeros;
- en el 12% de los casos, el acoso procede de los compañeros;
- en el 1% de los casos, procede de un subordinado.

Los estudios cifrados acerca del origen del acoso dan resultados muy variables según los autores.^{1,2}

El reclutamiento y obtención de los datos, en efecto, no es el mismo si se trata de una encuesta realizada por *mailing* entre la población general o cuando se trata de un cuestionario que presenta el médico de la empresa durante su revisión anual. Pese a ello se imponen igualmente algunas observaciones.

De entrada, hay que distinguir entre el acoso moral que viene del empresario y el que viene de la jerarquía. Por mucho que los empresarios sean responsables del comportamiento de sus empleados, no necesariamente están en el origen de las conductas acosadoras de su personal directivo y menos aún en los grupos grandes.

En lo relativo al acoso mixto, hay que distinguir al agresor principal que está en el origen del procedimiento y a aquellos a los que las circunstancias abocan a comportamientos hostiles, por ejemplo cuando la persona acosada empieza a cometer

errores en su trabajo o cuando la persona acosada se pone «difícil» y sus compañeros lo padecen.

El acoso vertical descendente (procedente de la jerarquía)

El resultado de los estudios que acabamos de citar, relativos a la procedencia del acoso, son muy dispares según los autores. Cabe pensar que el método de reclutamiento de las personas interrogadas puede suponer un sesgo.

La experiencia muestra que el acoso moral procedente de un superior jerárquico tiene consecuencias mucho más graves sobre la salud que el acoso horizontal, ya que la víctima se siente aún más aislada y le es más difícil hallar recursos.

Algunos autores distinguen, en el acoso procedente de la jerarquía, varios subgrupos:

- el acoso perverso, practicado con una pretensión puramente gratuita de destrucción del otro o de valorización de su propio poder;
- el acoso estratégico con miras a conminar a un asalariado a marcharse de la empresa y evitarse así los procedimientos de despido;
- el acoso institucional que participa de un instrumento de gestión del conjunto del personal.

Esas clasificaciones me parecen demasiado rígidas; creo que hay que realizar distinguos mucho más sutiles. No todos los superiores jerárquicos que acosan a un subordinado lo hacen de forma perversa, como veremos en el capítulo dedicado a los agresores. Además, ¿acaso no podemos considerar «perversos» o, al menos, cínicos determinados métodos de dirección de empresa, tengan o no como objetivo obligar a los asalariados a marcharse, como intentaré demostrar en el capítulo consagrado a los contextos profesionales que fomentan el acoso?

Siempre es difícil distinguir entre las conductas abusivas y las prerrogativas de la jerarquía. La misma noción de subordinación remite a una relación desigual de la que algunos gerentes poco seguros de sí mismos o embriagados por su poder pueden aprovecharse, abusando de ella y cogiéndole gusto a someter al otro.

El acoso horizontal (procedente de los colegas)

El acoso horizontal es frecuente cuando dos asalariados rivalizan para la obtención de un puesto o un ascenso.

Annie se integra en una PYME como secretaria comercial. Es Nicole, la compañera que ocupa el escritorio contiguo al suyo, la que se va a encargar de formarla. Realizan ambas un trabajo equivalente. Cuando Annie le pregunta cosas acerca de un programa informático, Nicole refunfuña que tiene mucho trabajo y luego se lo explica apresuradamente, de modo que a Annie nunca le da tiempo a apuntar lo que le dice. Si Annie le vuelve a hacer la misma pregunta, Nicole dice consternada: «¡Pero si ya te lo he contado!». Tras unas cuantas semanas, Annie sorprende a Nicole señalándole sus errores a la jerarquía y comentando: «¡La verdad es que le cuesta mucho aprender! Casi me pregunto si habrá hecho informática antes». Un buen día acaba por cebarse en un error que Annie comete en el balance de un informe para acusarla de tramposa y deshonestas.

Al principio, Annie no entiende la conducta hostil de su compañera. Se pregunta sin cesar si está bien lo que hace, intenta ser más amable, hasta el día en que se encuentra con la secretaria precedente a la que la hostilidad de Nicole empujó a la dimisión. Annie se da cuenta de que no es culpa suya que su compañera sea tan odiosa.

El acoso mixto

Por más que se trate de una historia muy privada, es raro que un acoso horizontal persista si, en algún momento, no se vive como un acoso vertical descendiente, dado que la jerarquía no hace nada y deja hacer. Entonces es cómplice o se convierte en ello.

Cuando una persona se halla en la posición del chivo expiatorio, haya sido iniciativa de un superior jerárquico o de los colegas, la designación se extiende rápidamente a todo el grupo de trabajo. Se considera a esa persona responsable de todo lo que va mal. Rápidamente, ya no la soporta nadie y, aunque algunos no suscriban la opinión del grupo, no se atreven a manifestarlo.

Veremos la importancia del efecto de grupo que conduce a seguir a un líder, incluso cuando éste es destructivo.

Por lo demás, la persona designada se siente mal y su conducta se modifica por ello. Se convierte, efectivamente, en una persona difícil, lo que explica que la rechace todo el mundo.

El acoso ascendente

El acoso moral de un superior por uno o más subordinados se toma poco en consideración y, sin embargo, puede ser igual de destructivo. Las víctimas de esos casos no saben a quién dirigirse para defenderse: no a los sindicatos, naturalmente, pero tampoco a la justicia, que no se toma en serio este tipo de quejas.

Recibí sólo seis respuestas (de 193) a mi encuesta de personas que decían haber sido acosadas por subordinados, pero bastantes correspondientes me hablaron también de este tipo de situaciones. Reflejo a continuación el contenido de una de esas cartas:

¡Yo soy un empresario acosado moral y administrativamente por uno de mis empleados! Mi pesadilla comenzó cuando la pillamos en flagrante delito de violación del secreto médico, hurgando en mi fichero para obtener información acerca de mis pacientes privados para proponerles unos productos supuestamente milagrosos capaces de curar cualquier enfermedad. Tuve que despedirla por falta grave, probada por las quejas de una treintena de pacientes. ¡Para defenderse me acusó de haberla acosado sexualmente! El asunto está en los tribunales desde hace siete años porque su abogado nunca acaba de cerrar sus conclusiones y va de una audiencia a otra, sin contar con los falsos testimonios de sus covendedores, pertenecientes todos a la misma secta, sobre episodios de mi vida que no he vivido, con gentes a las que no conozco, en lugares en los que no he estado jamás...

A pesar de la solidez de mi informe y de mis numerosos testigos, el magistrado me ha condenado en dos ocasiones con fallos judiciales sin motivo jurídicamente válido... A continuación, el primer presidente del tribunal de apelación anuló el veredicto de juzgado de lo social calificándolo de «carácter partidista» y de «potencial error de derecho potencial».

¿Por qué esa injusticia y esos errores? Porque, mientras mediáticamente sigan hablando de la pobre asalariada víctima de un acoso sexual por parte del malvado de su jefe y jamás de un jefe honesto que es víctima de un complot maquiavélico cuyo único objetivo es sacarle dinero, los inocentes como yo seguiremos viviendo pesadillas.

Lo terrible de esta referencia machacona al acoso moral y al acoso sexual mediatizado es que, por más que yo clame alta y clara mi inocencia, ¡la gente está condicionada a pensar que no hay humo sin fuego! Una mujer que dice ser acosada tiene más audiencia que un empresario que afirma ser víctima de una acusación calumniosa que pretende acosarle moralmente.

Se pueden distinguir varios tipos de acoso moral ascendente:

- El falso alegato de acoso moral: la situación descrita en la película *Acoso*. También es la situación descrita en esta carta. Se trata de atentar contra la reputación de una persona y descalificarla definitivamente. Dado que, en este tipo de acusaciones, raramente hay pruebas, también hay pocas justificaciones posibles. El efecto destructivo de una falsa acusación de acoso moral se refuerza con la mediatización del fenómeno y corre el riesgo de serlo aún más si se legisla, dado que se puede llevar al otro ante los tribunales. Es aún temprano para medir el impacto de la mediatización de los fenómenos de acoso moral en los falsos alegatos, aunque es indiscutible que se trata de un procedimiento dramáticamente eficaz para atacar a un superior jerárquico.

- Las reacciones colectivas de grupo. Es la alianza de todo un grupo para desembarazarse de un superior jerárquico que les ha sido impuesto y al que no quieren. Suele darse el caso frecuentemente cuando hay fusiones o un grupo compra a otro. Al nivel de dirección hay un acuerdo para «entremezclar» el personal directivo procedente de distintas empresas, y la repartición se hace únicamente en base a criterios políticos o estratégicos, sin tener en cuenta la opinión de los asalariados. Los asalariados, de un modo puramente instintivo, hacen causa común para echar al que consideran un intruso. Este tipo de acoso se podría evitar fácilmente si las direcciones se tomaran el trabajo de escuchar a las personas y de dirigir las de un modo más estratégico.

LA FRECUENCIA Y LA DURACIÓN

Cuando se intentan proporcionar cifras relativas a la frecuencia con que se da el acoso entre la población general, hay que ponerse de acuerdo acerca de la definición. Si para definir el acoso moral o el *mobbing* nos referimos estrictamente al LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) con las 45 conductas definidas por Heinz Leymann,³ los estudios arrojan unas cifras de entre el 3% y el 7%.⁴ Si se considera que el acoso moral constituye una conducta más sutil, como es mi caso y el de otros estudios franceses, se obtienen generalmente cifras cercanas al 9% o 10%. Si les preguntamos, como ha hecho recientemente una revista, a personas que opinan de un modo totalmente subjetivo si se han sentido acosadas en alguna ocasión, se obtienen cifras que pueden llegar hasta el 30%...

El estudio realizado en Estrasburgo concede una prevalencia del 9,6% y el de la región PACA da un 8,4%.

Dado que mi encuesta se dirigía a personas que se reconocen como víctimas del acoso, no he podido recoger ningún dato relativo a la frecuencia con que se da el acoso entre la población general de los trabajadores.

En lo que respecta a la duración media de un acoso, en mi encuesta resulta ser de un poco más de tres años (40 meses):

- acoso inferior a 6 meses: 3,5%;
- de 6 meses a 1 año: 11%;
- de 1 año a 3 años: 45%;
- superior a 3 años: 40,5%.

En los estudios realizados en Suecia (Leymann, 1996) y en Noruega (Einarsen y Skogstad, 1996), la duración media del acoso era respectivamente de 15 y 18 meses. Otro estudio de Leymann, también realizado en Suecia, y un estudio de Zapf, en Alemania, en 1999, dan cifras superiores a 3 años. Todos ellos tienen que ver con el método de reclutamiento. Los estudios realizados, como el mío, a partir de personas que se definen como acosadas concentran casos mucho más severos de acoso que los que se realizan entre la población general.

Diferencia entre público y privado

Hay que señalar una gran disparidad entre la duración del acoso en el sector público, donde el acoso puede durar años, por ejemplo una decena, y en el sector privado, donde el acoso raramente dura más de un año.

En el sector público, dado que los salarios son en general inferiores a los del privado (aunque no siempre es así), lo que cuenta es la seguridad en el empleo. Los asalariados del sector público, en principio, no pueden ser despedidos y ellos tampoco se marchan

por iniciativa propia, por lo que el acoso dura mucho más. Es, sin duda, por eso por lo que los estudios acerca del *mobbing* o el acoso moral se iniciaron en países donde las leyes acerca de la protección de los asalariados están muy avanzadas y son aún incipientes en los países donde la seguridad del empleo es escasa o nula.

LAS BAJAS LABORALES

Los resultados de la encuesta vienen a confirmar lo que la experiencia clínica nos había dicho, a saber, que tiene consecuencias dramáticas sobre la salud de las personas acosadas.

De 193 personas que respondieron al cuestionario, el 74% estuvo de baja laboral. De esas 143 personas, 131 precisaron la duración de su baja:

- el 23% de las personas estuvo de baja laboral menos de un mes;
- el 23,5%, de 1 a 3 meses;
- el 36%, de 3 meses a 1 año;
- el 10,5%, de 1 a 2 años;
- el 7% estuvo de baja durante 2 años o más.

Esto nos da una media de 138 días de baja laboral por persona.

Las conductas de acoso moral que, desde afuera, parecen anodinas tienen un efecto devastador para la salud física y psíquica de las víctimas. Efectivamente, podemos soportar determinada dosis de hostilidad, salvo si esta hostilidad es permanente o repetitiva o si está colocada en una posición a la que es imposible replicar o ante la que es imposible justificarse.

¿Cuáles son los factores agravantes?

La gravedad de las consecuencias para las víctimas depende de la identidad de las mismas, de la relación entre los protagonistas y el número de los individuos implicados en los procedimientos de acoso moral:

—El impacto de estas conductas es más fuerte si se trata de un grupo coaligado contra una sola persona que si se trata de un solo individuo.

—El acoso de un superior jerárquico es más grave que el acoso de un colega, ya que la víctima tiene la sensación, a menudo justificada, de que cuenta con menos recursos y de que existe un chantaje implícito sobre el empleo.

—Las consecuencias sobre la salud a largo plazo son más graves cuando se trata de un acoso moral propiamente dicho, cuyo objetivo es una persona aislada, que cuando se trata de un maltrato por parte de la dirección en el que el grupo es víctima de un mismo superior caracterial. En ese caso, las víctimas pueden agruparse para quejarse y defenderse colectivamente.

—La gravedad de las consecuencias sobre la salud depende de: la duración del acoso, la intensidad de la agresión, la vulnerabilidad de la víctima. (Por vulnerabilidad hay que entender agresiones anteriores que puedan haber hecho especialmente frágil a esa persona o la falta de un apoyo familiar y/o amistoso o una falta de autoestima previa a la agresión. Sin embargo, volveremos sobre este particular en un capítulo posterior.)

No nos cansaremos de repetirlo: es evidente que no se trata del mismo proceso cuando es el grupo el maltratado e insultado colectivamente por un superior jerárquico caracterial que cuando se trata de una persona aislada por sus colegas, humillada y descalificada en pequeñas dosis hasta que el colega o el superior jerárquico logra convencerla de su nulidad. No obstante, no siempre es fácil trazar una distinción clara entre el acoso moral propiamente dicho y los malos tratos de la dirección, ya que se suele dar el paso de uno a otro. Vemos, por ejemplo, en empresas en que los métodos de dirección son especialmente groseros y poco considerados, cómo individuos perversos se aprovechan del ambiente general ofensivo y poco respetuoso para hundir mejor a un colega con el fin de progresar en el escalafón jerárquico.

CONSECUENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

En el 37% de los casos, el acoso moral viene seguido de la marcha de la empresa de la persona acosada:

- en el 20% de los casos, despiden a la persona por alguna falta;
- en el 9% de los casos, el despido es negociado;
- en el 7% de los casos, la persona renuncia a su puesto de trabajo;
- en el 1% de los casos, la persona acaba prejubilándose.

Si añadimos estas cifras al 30% de las personas que se halla en una situación de larga enfermedad, invalidez o paro por prescripción médica, llegamos a un total del *67% de los casos en que la persona es efectivamente excluida del mundo del trabajo, al menos temporalmente.*

Esas cifras son impresionantes y, por sí mismas, deberían justificar que se emprendan medidas preventivas.

Entre las personas que acaban en el paro, con dificultades de reinserción, algunas conservan rasgos agresivos relativos al acoso moral que sufrieron antes de la pérdida del empleo, lo que puede ir desde síntomas de estrés postraumático hasta la pérdida de identidad. Han perdido la confianza en sí mismas, se han vuelto exageradamente desconfiadas o están, sencillamente, rotas y tampoco tienen ganas de poner nada de su parte para encontrar un nuevo empleo.

Pascale, de 55 años, divorciado sin hijos, se ha empleado como secretaria de dirección en una pequeña empresa tras un período de paro. Se entrega a fondo porque el trabajo le gusta. Muy a menudo se abstiene de tomarse tiempo para comer al mediodía y se suele quedar hasta tarde por la noche. Tras cuatro años, con motivo de un cambio de jerarquía, las cosas empiezan a degradarse progresivamente sin que ella comprenda realmente el porqué. Está agobiada de trabajo y no dispone de los medios para poner sus tareas al día. Se culpabiliza porque piensa que no es lo bastante eficiente y se atiborra de vitaminas para aguantar mejor. Además, su superior empieza a controlar sus idas y venidas y a criticar sistemáticamente todo el trabajo que ella le entrega. Las otras secretarías, mejor consideradas por el patrón, empiezan a evitarla. Una mañana, se encuentra con que alguien se ha llevado de su escritorio los informes importantes en los que estaba trabajando sin que le hayan advertido. Agotada, ya no se siente fiable y vive con el temor de cometer alguna falta profesional. Efectivamente, pasados unos meses la despiden por una falta.

Dos años después, Pascale aún no ha encontrado trabajo. Piensa que no volverá a encontrarlo. Además, no tiene muchas ganas de trabajar y no busca trabajo. Ya no tiene confianza en sí misma, no sabe si sirve para algo. Vive de la indemnización que le concedieron en el juzgado de lo social, donde reconocieron que su despido era improcedente. Sin embargo, tiene que aguantar hasta la jubilación y cada vez reduce más sus actividades, sus gastos, y vive al ralentí, no hace nada, no desea nada y no ve a nadie. «¡No tengo nada que decirle a nadie y no me interesa nadie!»

El traumatismo de dichas violencias constituye un obstáculo para la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo. Dado que no tienen una buena imagen de sí mismas, esas personas son incapaces de juntar la energía necesaria para encontrar un nuevo empleo.

A Marie la despiden tras un largo período de acoso moral. Pierde toda la ilusión y la confianza en sí misma.

Hasta entonces había llevado un determinado tren de vida, cuyos extras se redujeron considerablemente al quedar viuda, pero no tiene ahorros. Tras su despido, tarda en ir a apuntarse al paro porque no cree en esa posibilidad. Cuando empieza a buscar trabajo, se siente tan desestabilizada que se considera fracasada.

No le ha dicho a su familia que está en el paro. Se ha cambiado a un pequeño apartamento en las afueras, ha vendido los muebles, las joyas. Come mal y no se cuida. Pide prestado a unos y a otros para tener con qué vivir. Ya no sale nunca y no ve a nadie para no tener que contar cuál es su situación.

Esas prácticas tienen consecuencias económicas nada despreciables para el asalariado (pérdida de los ingresos en el caso de las personas que se encuentran en el paro, gastos médicos no reembolsables, la carga de pagarse una psicoterapia, los honorarios del abogado), para la empresa (pérdida de producción por el absentismo pero también por la desmotivación de los demás asalariados) y para la colectividad (gastos sanitarios que corren a cargo de la Seguridad Social, hospitalizaciones, indemnizaciones de paro, jubilaciones anticipadas). Tanto es así que, a escala nacional, nos podemos referir a esas cifras en términos de miles de millones.

Además, el acoso moral también genera un clima de inquietud, de miedo y de precarización que se extiende a toda la sociedad. En tiempos de mundialización, de reestructuraciones y de fusiones de empresas, estos procedimientos conducen a la gente a perder la confianza en sí misma y a dejar de implicarse en el mundo laboral.

CAPÍTULO 7

Especificidades de determinados sectores de actividad

Aunque el acoso se practica en todas partes donde el modo de organización lo permite, hay puestos de trabajo que están más expuestos.

Todos los estudios lo confirman: el acoso predomina en el sector terciario, el sector medicosocial y la enseñanza, es decir, en los sectores en los que las tareas no están definidas y donde, consecuentemente, siempre hay ocasión de reprocharle algo a alguien. Hay menos acoso en el sector de la producción, sobre todo si es producción técnica.

Los sectores de pertenencia de las personas acosadas que han respondido a mi cuestionario son:

- gestión, contabilidad, función administrativa: 26%;
- salud: 9%;
- enseñanza: 9%;
- ventanilla, recepción de datos, centralitas telefónicas, secretariado: 9%;
- investigación, estudio, método, informática: 9%;
- comercio, venta, técnico-comercial: 9%;
- dirección general: 6%;
- producción, fabricación, construcción: 4%;
- instalación, mantenimiento, reparación: 1%;
- limpieza, jardinería, trabajos domésticos: 1%;
- manutención, almacenaje, transporte: 1%.

No abordaré más que los sectores que justifiquen un comentario.

EL SERVICIO PÚBLICO

La encuesta nos arroja una tasa de respuestas idéntica en el sector privado y en el público, lo que confirman otras encuestas con:

—50% para el público (42% titulares, 2% contractuales, 6% en las empresas nacionalizadas);

—50% para el privado.

Sin embargo, dado el reparto desigual de lo privado y lo público en la población activa (el Estado gestiona alrededor de un activo de cada cuatro), se puede deducir un predominio del acoso moral en el sector público.

Veremos, por otra parte, que el acoso moral toma formas distintas según el sector. En el privado, es más brutal, dura menos y se suele terminar con la marcha de la víctima de la empresa. En el sector público, el acoso moral puede durar varios años, en ocasiones incluso decenas de años, ya que, en principio, las personas están protegidas y no pueden ser despedidas a menos que cometan una falta muy grave. Por esa razón, los métodos de acoso son más perniciosos ahí y desembocan en resultados dramáticos para la salud y también para la personalidad de las víctimas. (Sería interesante realizar un estudio específico acerca del tema en el servicio público, a condición de que esté libre de presiones.)¹

Dado que, por definición, el sector público vela por el bien público, los abusos que se dan en él parecen más sorprendentes. En ese contexto vemos bien claro que el acoso moral no está relacionado con la productividad, sino con los juegos de poder. En esos casos, no se puede eximir de responsabilidad a las personas incriminando el beneficio propio del capitalismo y de la mundialización; sólo podemos llevarlo a una dimensión psicológica fundamental: la pulsión de empresa que lleva a los individuos a controlar al otro y a querer esclavizarle.

Si la organización es clara y sólida, los patinazos de las personas están controlados y los abusos sancionados. Sin embargo, la administración es una maquinaria pesada en la que las responsabilidades quedan diluidas.

En la función pública, las misiones no son fácilmente evaluables; los agentes no tienen puntos de referencia porque no les dan objetivos a largo plazo. Se les pide que resuelvan un determinado número de informes, sin decirles por qué y sin preocuparse por conocer los medios que tienen a su disposición para realizar su trabajo. En determinados departamentos, hay demasiado trabajo y una especie de huida hacia delante para obtener un máximo de presupuesto; en otros, están mano sobre mano...

Los abusos de poder son frecuentes en la función pública. Pueden expresarse, por ejemplo, en el reparto de los puestos a los subordinados, dado que se mide el poder a partir del número de asalariados que tiene uno bajo sus órdenes: «¡Éste es mío!, ¡No, es mío!». En otros lugares, los directores deciden la orientación de los agentes sin apenas conocerles y sin saber cómo trabajan.

Se entiende, pues, que determinados funcionarios que habían idealizado el servicio público se sientan desalentados. Para muestra, este texto que hallé en la web de una gran administración en Internet:

Yo vivo el *mobbing* a diario en mi lugar de trabajo. Pero lucho con mis propias armas. Sin embargo, no estaba preparado para esto: acoso, denuncias a los superiores, falsas firmas que me son atribuidas, presiones

psicológicas, etc. Todo les vale. Lo peor es que, desde la llegada de este jefe, algunos soportan de una o varias formas las presiones de este «dios». Es a la vez director y jefe de departamento, se controla a sí mismo. Hace lo que quiere con nosotros.

Sí, lucho. ¡Pero es durísimo! Algunos le apoyan (a saber cómo). Los otros se callan. Olvidan. Pero, ¿cómo pueden? A la única persona que se quejó del acoso la echaron del departamento.

Tiene todo el poder. La única persona que está por encima de él es el director general. Y yo estoy descubriendo lo mezquinos y abominables que pueden ser algunos. Lo que, «gracias» a mi posición, he podido ver no es nada agradable. En absoluto agradable. Decenas de traslados desde que él llegó, montones de depresiones, etc. Es fuerte, sí. Pero, ¿por qué no abren los ojos nuestros superiores? ¿A qué esperan? No lo entiendo.

Y lo más aborrecible es que los colaboradores participan de ese horror. «Divide y vencerás»: lo confirmo, ¡funciona! Él lo ha demostrado...

No es que haya más perversos en las administraciones que en el sector privado, pero ahí pueden hacer estragos durante más tiempo, ya que las víctimas no pueden escapar ni con la dimisión ni con el despido. En caso de dificultades con su superior jerárquico directo, no hay que contar demasiado con las mediaciones informales, ya que es difícil acceder al escalafón superior para que le escuchen a uno. Hay que seguir los procedimientos jerárquicos pertinentes para que escuchen el punto de vista de uno.

Cuando el acoso moral procede de un superior jerárquico directo, se traduce primero por un descenso o un bloqueo de la nota de evaluación. Dado que los aumentos de sueldo no dependen de la competencia de cada uno sino de la parrilla de evolución de la carrera, los agentes están muy apegados a las notas de evaluación que entran en los criterios de atribución de un escalafón superior. En algunas administraciones, dicha nota es siempre la máxima, salvo en caso de sanción. Sin embargo, cuando se obtiene mala nota o una mala apreciación del trabajo de uno, está mal visto contestar de un modo demasiado vehemente. Se corre el riesgo de granjearse mala reputación y de arrastrarla de un puesto a otro, con lo que se bloquea la carrera.

Nicole trabaja en la administración. No tienen ningún problema hasta que anuncia que se ha quedado en estado. Su superior se muestra entonces muy irritado y cambia la planificación anual para que los informes más importantes se cierren antes de que Nicole se marche por el permiso de maternidad, de modo que ella está agobiada de trabajo. A su regreso de la baja, le sugieren que cambie de departamento para que esté más tranquila. Ella rechaza esa posibilidad. A partir de ahí bajan sistemáticamente sus notas anuales. Cuando todo el mundo suele tener notas superiores a 19, a ella le dan un 16. Pide explicaciones y su superior le señala que no es lo bastante productiva, que no comunica, que le da la sensación de que ha dejado de implicarse en el trabajo. Y le pide que se esfuerce más. Tras una intervención de los sindicatos, ella consigue que le suban la nota y que se retiren determinados comentarios de su expediente. Cuando consigue el traslado a otro departamento, tras un segundo embarazo, tiene la desagradable sorpresa de encontrarse con el mismo problema de calificación, acompañado de una carta en la que el nuevo jefe de servicio precisa que está de acuerdo con el precedente en el sentido de que Nicole no se implica en su trabajo. ¿Quién tiene razón? ¿Es que las dos maternidades de Nicole, efectivamente, la han desmotivado respecto del trabajo? Tal vez sea verdad, aunque, en ese caso, ¿por qué no se lo dijeron a medida que las cosas empezaban a funcionar mal? No le han mandado ninguna carta de advertencia, ningún aviso. Nadie la ha consultado para ver juntos qué era lo que no funcionaba e intentar ayudarla.

Nicole lo vive como una traición y no consigue superarlo. Acaba por sumarse a los comentarios negativos que hacen sobre ella y por avergonzarse. Pide entonces una excedencia por motivos familiares y no para de hacerse reproches. Suponiendo que las críticas de la jerarquía estén fundamentadas, se han realizado sin tener en cuenta cómo serían recibidas.

Lo único que se puede hacer cuando se tienen problemas con la jerarquía o los compañeros es pedir el traslado. Sin embargo, a veces tardan en concederlo y, mientras tanto, a la víctima no le queda más solución que pedir la baja por enfermedad para poder protegerse.

Los archivadores

Por lo demás, tampoco es fácil trasladar a un agente, ya sea por motivos arbitrarios o en caso de falta de acuerdo o de incompetencia. Se recurre a otras estrategias para desembarazarse de él.

Ponerle a uno en el archivo es una forma de acoso de baja intensidad. Rechazan a la persona porque ya no es apta para el puesto, aunque, a la vez, no tienen nada concreto que reprocharle o, como ha tenido algún conflicto con la jerarquía, le cuelgan el sambenito de «disconforme» con el espíritu de la organización. Prefieren pagarle el salario, aunque no trabaje, hasta que se vaya, a que se le ocurra organizar alguna huelga.

En algunas administraciones, donde, en principio, el personal es vitalicio, se le comunica al trabajador que es un inútil y que, si le aguantan, es porque no tienen forma de deshacerse de él.

Así, en el sector público buscan a jóvenes licenciados formados según métodos más modernos para hacer el trabajo, aunque conservan el directivo titular demasiado mayor y no le dan nada que hacer. La persona que siente que está en la empresa únicamente porque forma parte de su organigrama pierde toda la dignidad. Cuando son directivos superiores, se disimula su marginación con un título honorario sin «cometido concreto».

Por más que se trate de un archivo bien remunerado, la ofensa narcisista es dramática. A la vez que el trabajo, pierde uno la identidad, ya que nuestra identidad depende en buena medida de lo que hacemos. Ello comporta también una pérdida de las relaciones, ya que, cuando uno no tiene nada que hacer ni ninguna responsabilidad, ¿qué decirles a los colegas con los que se cruza en el pasillo o en la cafetería? La sensación de embarazo es mutua y muchos «archivados» dicen que la gente evita mirarles y que nadie les dirige voluntariamente la palabra.

Las personas se avergüenzan de estar en el armario porque eso comporta el sobreentendido de que han perdido méritos o de que son incompetentes.

Las agresiones perversas más pérfidas se ejercen cuando una persona reprueba de un modo demasiado visible las conductas de sus colegas o superiores jerárquicos, como en el caso de los *whistleblowers*, de quienes ya he hablado en un capítulo precedente. La

persona que denuncia abusos de bienes sociales o arreglos financieros se encuentra con que la acusan de tener un carácter problemático o de cometer muchas equivocaciones en su vida privada, lo que desacredita sus testimonios.

Adrien es un funcionario escrupuloso que pretende ser irreprochable a los ojos de su administración. A su llegada a un nuevo puesto, le escandaliza ver los arreglos ilegales que ascienden a sumas colosales que uno de sus colegas amaña con las empresas locales. El colega, viendo su reprobación y temiendo que le denuncie, le aísla, le impide trabajar, le desacredita ante el resto de los compañeros y luego le amenaza con ir a por él. Aprovecha que Adrien está de baja por enfermedad para hacer circular rumores relativos a su persona y cortocircuitar su trabajo. Cuando Adrien toma conciencia de ello, reacciona de forma vehemente y se encuentra con que le citan ante un consejo disciplinar, cuyo resultado es que le trasladan a otra ciudad.

A partir de ahí, Adrien no se defiende y se va hundiendo: depresión, alcohol, ruptura familiar. Sabe que tiene razón, pero no sabe cómo conseguir que le escuchen.

Inicia un tratamiento psicoterapéutico y, como consecuencia, decide consultar a un abogado. Éste constata irregularidades jurídicas en lo relativo a su sanción disciplinar. Eso le podría permitir beneficiarse de una amnistía, pero Adrien no quiere. Quiere restablecer su honor, que considera escarnecido, y desea rehabilitarlo. Un año después, una comisión de recursos emite el dictamen de que la sanción disciplinaria era abusiva. Actualmente está a la espera de que un tribunal administrativo opine también al respecto. Está en casa, no tiene proyecto alguno, reconcomiéndose, hablando de suicidio o de huelga de hambre: «¡Soy demasiado joven para que me manden al desguace!».

Como en el caso que acabamos de describir, es importante que una persona señale, de modo obsesivo, las disfunciones de una administración, pero tiene que ser resistente para no agotarse en la lucha. Ésta consistirá en una sucesión de expedientes, reclamaciones y recursos que, pasado un tiempo, es imposible desandar y ante la que hay que mantenerse firme.

Kafka en la administración

Sin que ello implique necesariamente un punto de partida malevolente, hay ocasiones en que la «maquinaria» de la administración permite que degeneren en acoso moral situaciones que jamás deberían pasar de simples contenciosos si se arreglaran entre un ser humano responsable y otro. Sin embargo, más allá de eso, la gente se atrinchera detrás del sistema o del reglamento para, así, no tener ante sí a una persona víctima, sino a un peón que molesta.

Sean cuales sean las razones que están en el origen de la marginación de alguien, si la persona no interviene, el proceso tiende a acrecentarse por su propia dinámica. Este maltrato institucional, contra el que es difícil luchar a solas, se agrava en un contexto excesivamente jerarquizado y con la indiferencia del entorno.

Gérard es un alto funcionario en una administración internacional, número dos tras el director administrativo. Un conflicto político y estratégico le opone a éste. A partir de ahí, y sin que le haga reproche alguno, deja de invitarle a las reuniones, se queda sin presupuesto, sin asistente y le desacredita ante sus

colegas. Para defenderse, no le queda más remedio que interponer un recurso y una denuncia ante el tribunal administrativo.

Entonces le proponen que, a condición de que retire su denuncia, coja un permiso de excedencia sin sueldo durante dos años y luego la jubilación anticipada, lo que le reportaría un tercio de sus ingresos actuales. Si acepta, no podrá replicar.

Gérard sabe que aceptar será claudicar. Teme que, de ser así, dejará de tener buena imagen de sí mismo. Si se niega, se arriesga a que le caiga un despido con sanción, sin jubilación y sin cobertura social. De todos modos, sólo podrá rehabilitarle un tribunal administrativo, y eso al cabo de dos o tres años. Sus abogados piensan que su expediente es fácilmente defendible.

Gérard opta por no someterse, pero eso le genera un estado de angustia extrema. Ve claramente que su posición es difícil, ya que no lucha contra un enemigo personal, sino contra la maquinaria administrativa. El reproche esencial que le hacen es el de haber atacado el sistema al interponer una denuncia.

Su salud se degrada. Presenta un cuadro depresivo, también tiene diabetes, colesterol, hipertensión arterial y problemas cardíacos.

Le piden que refleje por escrito todo lo que le ha ocurrido, pero es incapaz de plasmar sus ideas y de acordarse cronológicamente de los hechos; tan grande es su ansiedad. Cuando le convocan ante la comisión de recursos, sólo le dan unos pocos días para preparar su defensa y él se siente incapaz de acudir a esa convocatoria a su lugar de trabajo. Evocar ese lugar le provoca náuseas y trastornos. La comisión se reúne en ausencia del demandante y resuelve sin él.

Entonces empiezan a circular rumores de que Gérard ha acosado sexualmente a una secretaria. También dicen que no era capaz de quitarse el trabajo de encima (efectivamente, era la época en que estaba archivado y le impedían trabajar). La maledicencia es tal que, aunque le reincorporaran a su puesto, Gérard tiene la sensación de que no podría recuperar un funcionamiento normal. La mayor parte de sus antiguas relaciones piensan que no hay humo sin fuego y que, si tanto le atacan, por algo será. Siguiendo el teorema de Thomas (psicosociólogo norteamericano): «Si alguien da crédito a algo que no es verdadero, las consecuencias son las mismas que si lo fuera».

No halla apoyo en nadie. Su salud sigue degradándose.

Entonces le comunican su despido por motivos disciplinarios (malas relaciones con sus superiores). Y, como no ha conseguido reunir los documentos que le permitirán contrastar su expediente, se encuentra también en la ilegalidad administrativa. Ya no tiene ni seguridad social ni indemnización. Aunque el director, con el que Gérard había tenido problemas de relación, se ha jubilado ya, la hostilidad administrativa sigue. Hacen inventario de todo lo que está en su posesión, como si sospecharan que roba, lo que Gérard considera un medida vejatoria más. Dado que las responsabilidades están diluidas, nadie se siente afectado por lo que le está ocurriendo.

Como consecuencia de una serie de intervenciones externas, el director general acaba por mandarle un correo en el que le anuncia que, «por razones humanitarias» y a título excepcional, le concederán el seguro médico del que le habían privado.

Gérard está hundido, su salud empeora día a día. Dice que la experiencia del sufrimiento ha destruido en él toda capacidad de creación, la capacidad de tomar decisiones. Ya no logra concentrarse, ha perdido la eficacia, le da miedo cualquier gestión que pudiera emprenderse y las demora hasta el último momento. Rehuye a cualquier persona que tenga una parcela de poder porque podría decirle que no.

Sean cuales sean las razones que han labrado su desgracia, Gérard ha sido víctima de la inhumanidad administrativa. Una administración no es una persona, no tiene compasión. Aunque hubiera cometido una falta particularmente grave, el trato absurdo de que ha sido objeto es, de todos modos, completamente desproporcionado.

En las administraciones públicas, cuando una persona se sale de la norma, cuando es molesta, se tiende a colocarle la etiqueta de enferma mental: «¡Está usted agotado, depresivo, tendría que ir a que le viera un médico!». Como punto de partida, basta con la irritación o la malevolencia de un responsable, luego todo prosigue y se acrecienta a partir

de las omisiones o de las bajezas de los demás, que no quieren contestar la orden de un superior. Para los responsables de personal, la solución más fácil, frente a alguien que plantea algún problema, es hacer que intervenga el estamento médico y le dé la baja temporal o la invalidez. Vemos así cómo se efectúa una verdadera «psiquiatrización» de lo social.

Cécile trabaja en la ventanilla de una administración pública. El día en que, de acuerdo con el convenio colectivo, ella se niega a trabajar un sábado, su superior empieza a hacerle la vida imposible. Sólo le habla para criticar su trabajo. Le controla los horarios, cronometra sus descansos. La amenaza con expedientarla a la más mínima ocasión. Le dice que está loca. Un día en que está especialmente agobiada de reproches, Cécile tiene una crisis y tienen que hospitalizarla.

A su regreso, le impiden volver a la ventanilla. Le explican que, dado su delicado estado de salud, prefieren ponerla en un lugar alejado del público. Cécile no está a gusto y cae de nuevo enferma.

Cuando acude al médico para que le dé el alta, el médico de empresa, que, en primera instancia, la había declarado apta, cambia de opinión y le firma una incapacidad laboral transitoria por problemas de conducta. Su médico de cabecera le dice entonces que prolongue la baja a la espera de una opinión especializada.

Cécile espera durante meses a que alguien diagnostique su situación. El médico de enfermedades profesionales acaba por declararla apta: «¡Esto es un conflicto profesional, usted está cuerda!». Pero el médico que le ha asignado la Seguridad Social, como la han declarado apta, se niega a otorgarle el subsidio, mientras que Cécile no puede reintegrarse inmediatamente a sus funciones porque debe esperar a que la convoque el médico de empresa.

La función pública territorial

Es muy común que en los ayuntamientos, consejos comarcales y organismos regionales, los funcionarios asistan a la llegada de nuevos electos que deben asumir responsabilidades para las que no han sido formados.

En una primera etapa, los electos tratan a los contratados con mucha consideración, porque necesitan a esas personas que conocen bien el servicio. A continuación, mientras que unos se forman con mucha rapidez, otros intentan ocultar su incompetencia evitando responder a preguntas directas y apropiándose del trabajo del personal directivo del lugar. Mejor que el funcionario no parezca demasiado seguro de sí mismo, pues corre el riesgo de que el electo tema que le haga sombra. Se complica aún más en el caso de que el contratado haya trabajado en armonía con un equipo precedente de distinto signo político. En ese caso, no se deposita ninguna confianza en él y se cuestiona sistemáticamente su lealtad.

Soy jefe de servicio en un ayuntamiento. Los cuatro últimos jefes de servicio se marcharon, obligados y a la fuerza y dejando el servicio a cuál más caótico, bloqueado, con los equipos traumatizados, incrédulos y desmotivados. El guión se repite: ahora me toca a mí y me hallo enfrentado a esta violencia perversa, destructiva, insidiosa e impronunciable de la que usted habla.

El electo encargado del área tiene un poder enorme en la ciudad, poder que desborda claramente su marco de intervención. El secretario general (como me dijo en otros tiempos en que nuestra relación era distinta) es el ejecutor del trabajo sucio. El equipo, al que a través de mí le llegan cambios inopinados, plazos de entrega

imposibles de cumplir, una absoluta falta de respeto por nosotros y nuestro trabajo, ya no sabe qué hacer.

La historia de Myriam es tan prototípica que muchos empleados municipales se reconocerán en ella.

Myriam lleva quince años siendo la responsable de la tesorería de un ayuntamiento. Tiene una personalidad marcada y fama de no dar su brazo a torcer, pero el nuevo alcalde no admite que las mujeres sean más que puras ejecutoras. Con el nuevo equipo municipal, se pone en marcha un acoso que, al principio, el primer año, es insidioso, pero que a la larga se hace más directo y visible. Cuestiona sistemáticamente el trabajo realizado por Myriam, les hace comentarios acerca de su conducta a los demás en su presencia: «¡Si en la vida privada se comporta como aquí, no me extraña que esté sola!», comentarios racistas cuando se entera de que es de origen magrebí, luego cartas de aviso (aproximadamente una al mes), en las que le sugiere que no está haciendo su trabajo. En ningún momento se le da la oportunidad de poder discutir en qué falla, ya que, en ese ayuntamiento, los electos eluden discutir abiertamente los temas con los contratados. El electo con el que ella trabaja se suele comunicar con ella a través de notas, pero, al menor contratiempo, le grita. Cuestiona su honradez y sugiere que tal vez le esté transmitiendo información a la oposición.

Tras varios meses de ese régimen, Myriam se hunde y el médico de cabecera la obliga a coger la baja. Decide defenderse. Cuando el sindicato departamental con el que ha contactado le pide explicaciones al alcalde, éste niega la existencia del problema: «¡Pero si aquí no hay conflicto alguno, más que los problemas que esta señora se crea a sí misma!».

Cuando se incorpora al trabajo después de la baja por enfermedad, ella decide apuntar lo que no va. El alcalde no la deja en paz hasta que ella le amenaza con que, en caso de que la sancione, denunciará todos los chanchullos y malversaciones de que tiene constancia.

El ejército

Muchos son los episodios de violencia que se viven en el ejército, pero es donde son más difíciles de denunciar dado el peso de la jerarquía. Mandan callar a cualquiera que pretenda denunciar las conductas injustas o sádicas de un superior. No es casualidad que el ejército reciba el sobrenombre de «El gran mudo».

La institución militar, en mayor medida aún que otras administraciones, es prolija en textos y notas de servicio, pero rechaza cualquier comunicación que no sea jerárquica. Los militares están sujetos al deber de la reserva y la discreción y no tienen modo de justificarse en caso de reproches o de acoso moral de un superior. Si se quejan, toda la institución militar se siente amenazada.

Nicolas, de 40 años, es militar de grado superior. En los distintos puestos que ha ocupado a lo largo de sus muchos destinos, jamás ha tenido problema alguno con la jerarquía, hasta que llega a un servicio muy estructurado cuyo jefe tiene fama de ser especialmente difícil. Cuando solicitan sus servicios para una intervención de prestigio, su jefe, sin decírselo, se las compone para que escojan a otro. Más adelante, hay un error en un acta que podría dar que pensar que Nicolas no ha hecho bien su trabajo y su jefe reconoce el error en privado, pero no rectifica en la reunión, lo que comporta que la jerarquía le dé una lección a Nicolas. Cortocircuita permanentemente las informaciones, verifica todo lo que hace y pone en duda todo lo que hace Nicolas ante sus subalternos. Cuanto mejor hace el trabajo, más le molesta. Poco antes de un período de evaluación, le da a entender a Nicolas que podría buscarle la ruina. Cuando éste pide audiencia con un

escalafón superior en la jerarquía, la respuesta es, simplemente, que éste es su superior y que le debe obediencia. Cansado de que le dejen a un lado, Nicolas pide un traslado a otro puesto. Se lo niegan porque nadie aceptaría sustituirle ante ese jefe.

Nicolas reacciona cuando su jefe adopta disposiciones no reglamentarias para favorecer a alguien: interviene para impedirlo. El jefe lo hace de todos modos y Nicolas habla de ello con la jerarquía, que le da la razón pero se niega a protegerle de las eventuales represalias. Efectivamente, las vejaciones se suceden.

Nicolas se hunde. Visita primero al médico de empresa y luego emprende un procedimiento sindical. Sus superiores jerárquicos le hacen saber a Nicolas que sus gestiones son inoportunas y que quejarse de una persona del servicio arroja el oprobio sobre todo el cuerpo profesional. A partir de entonces le consideran una especie de «enfermo», un fastidio, que impide que las cosas funcionen bien.

Los problemas entre un militar y un miembro de su jerarquía son frecuentes, pero hasta el presente los militares no podían hablar con nadie, ya que les remitían a otro militar: su superior jerárquico. Dos diputados de la comisión de defensa le sugirieron recientemente al ministro de Defensa francés que creara un puesto de mediador del personal militar, un civil, que sería el encargado de formular su opinión acerca de la gestión del personal, es decir, sobre la disciplina, los ascensos o los traslados.

El sector medicosocial

Todos los estudios lo señalan: el sector medicosocial está particularmente expuesto.

Un estudio realizado entre más de 1.000 miembros del personal sanitario que trabajan en el servicio de salud comunal del sudeste de Inglaterra muestra que el 38% de los sanitarios, administrativos y personal no cualificado ha sufrido una o varias formas de acoso moral y que el 42% ha sido testigo de conductas tiránicas ejercidas sobre sus colegas.² Dos tercios de las víctimas intentaron algún tipo de acción para poner fin a sus problemas, pero la mayoría quedó decepcionada con el resultado.

Las condiciones de trabajo en ese sector son especialmente difíciles, tanto desde del punto de vista físico como psíquico. La gestión del sufrimiento, de la enfermedad y de la muerte se confía al personal médico, al que se supone que se ha formado precisamente para eso y que puede guardar la distancia necesaria.

Los hospitales son estructuras históricamente muy jerarquizadas en las que, además, los médicos tienen un estatuto propio, aparte. Como no están bajo el poder jerárquico de los directores de hospital, cuando existe un conflicto de poder entre dos jefes de servicio, nadie interviene para regular la situación. Una anécdota reciente ha ilustrado que los conflictos entre médicos pueden tener repercusiones dramáticas sobre un servicio hospitalario o sobre los enfermos y que, por lo tanto, nadie se atreve a alterar ese *statu quo*.

Tras haberse licenciado en Medicina, Jeanne opta convencida por hacer carrera hospitalaria. Junto a Henri, colega del mismo nivel jerárquico, crea un servicio hospitalario puntero en un hospital que, hasta entonces, había estado un tanto abandonado. Henri es más antiguo que ella y le nombran jefe de servicio, aunque

siguen teniendo ambos las mismas competencias. Todo transcurre tranquilamente durante siete años, hasta que Jeanne aprueba unas oposiciones que le dan mayor legitimidad que a su colega de mayor edad. Asimismo, como su estatuto se lo permite, Jeanne da clases, colabora en publicaciones y empieza a adquirir cierta notoriedad.

Henri siente que Jeanne le está haciendo sombra e intenta desestabilizarla multiplicando las notas de servicio que la acusan de distintas faltas. Se niega a comunicarle el calendario de sus días libres, manda notas a la administración cada vez que Jeanne se ausenta del servicio, les pide a las enfermeras que apunten sus entradas y salidas. Al final consigue desestabilizarla y logra que cometa un error. La convocan ante el consejo disciplinar. La encuesta que sigue no pone de manifiesto ninguna incapacidad profesional por parte de Jeanne y concluye que se trata de un conflicto entre colegas.

Poco tiempo después, Henri se jubila. Lógicamente, Jeanne debería sucederle en su calidad de miembro más antiguo responsable del servicio, pero, como los expedientes de Henri le habían minado el camino, el Ministerio opta por otra persona, que cuenta con algún que otro padrino político.

El recién llegado, sin entrevistarse siquiera con Jeanne, elabora un cuadro de servicio del que la excluye. A continuación le va quitando responsabilidades hasta que la deja sin trabajo. Acto seguido Jeanne recibe una notificación certificada en la que se le dice que no trabaja lo suficiente y que, por lo tanto, le será reducido el salario. Jeanne multiplica sus gestiones, pide la ayuda de los sindicatos, pero ello sólo consigue que el brazo de hierro con el que su responsable escudriña los textos administrativos en busca de motivos para excluirla sea más firme. Pide entonces un traslado por motivos de interés del servicio. La administración le niega el traslado aduciendo que no hay reproches claramente enunciados y que no se puede señalar ninguna falta tangible. El superior la remite entonces al consejo disciplinario por dejación de las obligaciones de servicio ¡y la despiden tras veinte años de servicio!

Se encuentra entonces con que no recibe ninguna indemnización, puesto que su caso se sale de lo normal y no está previsto por la administración. Durante tres años, pasa por graves dificultades financieras, aunque la convocan regularmente para asegurarse de que esté buscando trabajo. El tribunal administrativo acaba por concluir que tenía derecho legal a recibir una indemnización. Pasados dos años, ella gana el recurso ante el tribunal administrativo, que reconoce que su despido fue improcedente y que no se respetaron los procedimientos.

Varios años después de su despido, le proponen contratarla de nuevo, aunque ¿cómo ofrecerle un puesto de trabajo? Los puestos que le ofrecen la obligarían a iniciar de nuevo su carrera como una principiante más. Ya no tiene fuerzas para ello. Está agotada, desmotivada. Su vida se ha vaciado a lo largo de todos esos años de lucha. Sus sufrimientos han terminado fastidiando a sus amigos, que se han alejado de ella. Profesionalmente ha ido perdiendo el interés poco a poco. ¿Cómo recuperar la confianza en sí misma y la energía suficiente para empezar de nuevo? En un intento de hallar una solución, el Ministerio quiere imponerle que se incorpore a un hospital cuyo director no quiere que vaya. Jeanne sabe que, si acepta, se volverá a encontrar metida en un archivo.

En el caso de Jeanne, nunca se le ha formulado claramente ningún reproche. Si su comportamiento no les parecía conveniente, en ningún momento se le han proporcionado los medios para que lo cambie. La administración ha reconocido que se trataba de una disfunción de servicio, pero nadie intentó hacer las veces de mediación para contribuir a cambiar la situación. La situación no tarda en ser grotesca. ¿Cómo puede defenderse una persona sola contra todo un sistema establecido? Si hubieran declarado loca a Jeanne o si hubieran podido hallar una falta grave que reprocharle, la exclusión habría sido más simple. Pero no lo es en absoluto: han reconocido que Jeanne era «no culpable», la habían reintegrado aparentemente, pero ella seguía condenada al aislamiento.

El hospital también se ha convertido en una empresa en la que cada día hay más volumen de trabajo. Los progresos tecnológicos han creado entornos laborales altamente tecnológicos que crean un estrés suplementario para el personal hospitalario. Como en todas partes, hay que incrementar la productividad, tener en cuenta los contratiempos económicos, mejorar el trato a los pacientes.

Las enfermeras que trabajan en los hospitales dependen a la vez de las supervisoras y de los médicos, lo que puede provocar confusiones que propicien malentendidos, humillaciones y abusos de poder. Por lo demás, suelen quejarse de que los médicos, que les confían las tareas menos gratificantes, no reconocen el valor de su trabajo. Los mismos enfermos se han vuelto más difíciles con el personal sanitario. A veces son muy exigentes e incluso agresivos. Cuando un colega flaquea, ¿cómo ayudarle a la vez que cuida a uno de los enfermos?

El contacto con la enfermedad y la muerte afecta al personal sanitario, que reacciona como puede, a veces desarrollando defensas cínicas. Algunos se desmotivan. En esos casos, manifiestan una falta de interés creciente para con el enfermo, un repliegue en las actividades rutinarias y acaban cediendo a la negligencia e incluso a la violencia.

Entonces es cuando se ponen de manifiesto las dificultades propias del trabajo y puede llegar a estigmatizarse a una persona. Vemos cómo afloran palabras fuera de tono, gestos de desprecio, marginación del grupo.

En algunos centros de asistencia que se ocupan de gente vulnerable, minusválidos o ancianos, el maltrato de los pacientes está, en ciertos casos, institucionalizado. A los que se les ocurre denunciarlo, puede asegurárseles un futuro de acoso. El que se interpone entre la perversión ambiente y el individuo debilitado se convierte en un blanco seguro.

Ésta es la carta que me dirigió Sonia:

Sola, completamente sola, frente a la muerte del otro, frente a su intolerable sufrimiento, yo, terriblemente viva en mi bata blanca y tan impotente bajo la bata.

El problema está en que los individuos competentes les remiten su flagrante nulidad profesional a los incompetentes.

No conseguí convencerme de salir fiadora de los atentados contra la dignidad de los enfermos, de las muchas veces en que se les ponía en peligro, cuando la jefa de servicio les administraba, sin prescripción médica, somníferos y ansiolíticos en lugar de permitirnos que hiciéramos nuestro trabajo en relación a ellos. Un buen día pretende que silencie el mal trato recibido por una paciente mientras la acompañaban al lavabo, aunque a la mujer aún se le ven las marcas de ese mal trato, o cuando, sencillamente, no ha hecho su trabajo y me impide con distintos medios realizar el mío: retiene mi información, me coge las llaves de la farmacia, desaparecen los soportes de información o los historiales médicos.

Después de una jornada de trabajo especialmente dura, la jefa de servicio me dijo a propósito de su función: «Para mí, gestionar latas de conserva, drogados o viejos es lo mismo».

La enseñanza

El medio educativo es uno de los más afectados por las prácticas de acoso moral. Y, sin embargo, aparte del que realizó la MGEN³ en 1998, no se han hecho estudios al respecto. Cuando se habla de violencia en la escuela, ya no se comenta la referida a los alumnos y mucho menos la violencia relativa al personal.

La institución escolar no es ni más ni menos mortífera que otra, aunque a veces es infantilizante.

El estudio de la MGEN permite perfilar una población de riesgo: son mujeres de 40 a 45 años, solas o que viven en una familia monoparental, trabajan en un establecimiento en ZEP* o en una zona más bien depauperada de los suburbios de una gran ciudad. Ésta es la población de víctimas que ha sufrido más bajas laborales y que ha pedido tres veces más traslados que los demás.

Dicho estudio no muestra diferencia significativa con otras poblaciones de asalariados, aunque parece que no siempre es fácil distinguir la problemática de los alumnos de la del personal.

El proceso de desestabilización suele ser el mismo: se hace que todas las dificultades disciplinarias y pedagógicas del centro caigan sobre la persona apuntada, sobre todo si está «sobrecargada». Como la tarea de un maestro no puede ser completamente codificada, es fácil estigmatizarles por determinados gestos (el hecho de que haya confiscado un objeto prohibido, por ejemplo), por su modo de dirigirse a los alumnos o por su no intervención en un altercado ocurrido entre alumnos.

La investigación

En el mundo profesional de la investigación, los procedimientos de acoso moral están al orden del día. Es más, casi se consideran fenómenos de supervivencia, ya que son muy pocos los que llegarán a darse a conocer. Como no es fácil hallar un puesto de investigador, hay verdaderas luchas feroces y rivalidades sangrantes. Sólo el mejor (o el que más suerte tiene) consigue destacar. El que lo consiga podrá mirar a los demás por encima del hombro, lo que no le impedirá seguir desconfiando de ellos. Los que se quedan atrás van acumulando celos y rencor.

Precisamente la pretensión de no quedarse atrás puede tentar a un investigador a apropiarse de los conocimientos y, sobre todo, las ideas de otro. Le sisará entonces sus escritos sin avergonzarse, utilizará las palabras del rival después de haberse ganado su confianza para que le hable de sus investigaciones. A continuación, se apropiará, modificándolos ligeramente o criticándolos parcialmente, de las ideas o los conceptos de su colega y se despabilará para publicar antes que él. No se trata del registro de la cooperación estimulante entre investigadores, sino de una jungla en la que poco importan los progresos de la ciencia y en la que el objetivo consiste en obtener notoriedad y, eventualmente, el dinero para conseguirla.

Si un investigador es demasiado brillante, sus superiores pueden temer que progrese demasiado rápido y les haga sombra. En ese caso, pueden impedirle trabajar en sus ámbitos de competencia establecidos y dejar de darle los medios materiales para que siga con sus investigaciones.

Paul es un investigador reconocido que ha publicado numerosos artículos en revistas científicas internacionales. También ha participado en varias misiones y ha obtenido galardones prestigiosos.

Sus dificultades en el servicio empiezan cuando le piden que prepare una tesis. Para ello, hay un laboratorio de investigación que está dispuesto a darle trabajo. Su responsable de servicio se niega a autorizarle la petición de inscripción de su tesis en el plan de formación de la unidad y Paul se ve obligado a solicitar un permiso personal de formación de dos años para prepararla.

Cuando, después de presentar la tesis, regresa al trabajo, hace valer su derecho a incorporarse a un puesto de ingeniero-investigador, pero le niegan cualquier responsabilidad de acción en el ámbito de la investigación. Le instalan en un edificio aparte y le asignan tareas que no tienen nada que ver con sus competencias. Le niegan hasta un ordenador, instrumento de base para los trabajos de un investigador. Le niegan los medios financieros necesarios hasta para la menos ambiciosa de las investigaciones y les prohíben a los técnicos y a los becarios que colaboren con él.

Finalmente, después de una serie de expedientes disciplinarios por ausencias injustificadas, le mandan a la jubilación forzosa.

Por más brillante que sea un investigador, también a él le exigen que obre conforme al sistema en cuyo interior trabaja. Algunos pensarán que, cuando son reconocidos y han obtenido buenos resultados, se les concede un régimen especial y lo cierto es que se les exige que entren en el mismo molde.

EL SECTOR PRIVADO

Las PYMES

El acoso moral existe en las PYMES igual que en todas partes, aunque es raro que ahí dure mucho tiempo, ya que pocas PYMES pueden soportar los costes de tener a una persona improductiva. Por eso es ahí donde se hallan más casos de acoso moral consciente y deliberado cuyo objetivo es desalentar al asalariado para que renuncie a su puesto de trabajo y se marche de la empresa.

En esas pequeñas estructuras, y dado que hay pocas instancias de regulación, el nombramiento de un nuevo responsable puede transformar radicalmente, en mejor o en peor, las condiciones de trabajo de los asalariados.

Sonia es contable en una pequeña empresa que emplea a una veintena de personas. Las condiciones de trabajo han sido siempre duras, pero el ambiente entre colegas es bueno y a Sonia le gusta lo que hace.

Todo se degrada cuando nombran directora del taller a la prima del jefe. El personal recibe entonces un trato severo que pretende que produzca más, le cronometran los descansos y le llaman al orden en cuanto se le ocurre canturrear o reírse en horas de trabajo.

Mientras Sonia está de baja por enfermedad, esta mujer, que no sabe nada de contabilidad, mete mano a algunos de sus informes, comete errores y no se le ocurre otra cosa más que acusar a Sonia.

Ésta es muy concienzuda con su trabajo y no soporta ese ataque e intenta demostrar que esos errores no pueden ser suyos.

A partir de ahí la situación se hace muy difícil: la colocan en un local sin ventanas, les impiden a sus compañeros que le dirijan la palabra y ya no la informan de nada. En tanto que todo el mundo se tutea, la directora le habla ostensiblemente de usted a Sonia y sólo se comunica con ella a través de notas que coloca sobre su escritorio sin saludarla siquiera. Le niegan los días de vacaciones que había acordado verbalmente y le imputan todo tipo de errores informáticos.

También es en las pequeñas empresas donde vemos el acoso moral más ostensible, en ocasiones incluso rayando el sadismo, y que ninguna instancia colectiva puede regular.

Lorraine trabaja como secretaria en una pequeña empresa de confección. Es la única trabajadora ajena a la familia y nadie presta atención cuando el jefe la toma con ella. Si está de mal humor, critica sistemáticamente todo lo que hace ella y no duda en tirarle horas de trabajo a la papelera y en obligarla a repetirlos. Además de su trabajo, le pide muy a menudo que le eche una mano con el trabajo doméstico de su casa. Sin embargo, lo que más le gusta es burlarse de su exceso de peso, del color de su piel, de los tics del lenguaje de su secretaria. Lorraine resiste porque en su región escasea el trabajo y, a pesar de todo, le gusta lo que hace y, en particular, el trato con los clientes.

Lorraine se cae por las escaleras y el jefe se niega a que vaya a urgencias antes de que termine el trabajo. «¡Tampoco es para tanto, no le pasará nada por esperar!» Entonces ella decide hablar de su situación con la inspección de trabajo.

Trabajar en familia

Los profesionales, sean los médicos de empresa o los sindicalistas, no suelen tomarse en serio el acoso moral que ejerce un miembro de la familia sobre otro en el marco de una empresa familiar. Tampoco cabe esperar ayuda de los tribunales ni del juzgado de lo social del trabajo: «¡Ah, eso son historias de familia!». Efectivamente, las cosas son complicadas por el entramado de historias profesionales e historias familiares, así como de historias de dinero y de bienes en común.

Pierre, de 50 años, ha trabajado siempre en la empresa familiar que crearon sus padres. Como se daba por sentado que sucedería a su padre en la dirección de la empresa, ha realizado estudios comerciales. Mientras su padre vive, no hay ningún problema. Pierre se ocupa de la parte comercial y del marketing y su padre le consulta todas las decisiones.

A la muerte de su padre es Brigitte, la madre de Pierre, la que toma las riendas de la empresa. Llama también a su hermana, Marie, para que ocupe un puesto subalterno. Ambas mujeres no tardan en tomar las riendas de todo y cortocircuitan las decisiones de Pierre. Para impedirle actuar (temen que sea demasiado innovador), se las ingenian para que no se le informe a tiempo de las decisiones importantes.

El ambiente se degrada en la empresa. Se convierte en el reino de la calumnia. Murmuran, hacen circular bulos y rumores, se repiten de uno a otro las insinuaciones de los colaboradores. El personal al que ha contratado Pierre recibe sistemáticamente un trato distante y la toman a menudo con ellos. Hugues, director financiero, es acosado por Marie, que le reprocha determinados errores de gestión. Ponen en evidencia su homosexualidad, controlan todo lo que hace, le critican, le impiden actuar. Pierre no tiene valor para defender a su director financiero y Hugues presenta su dimisión y lleva a Brigitte al juzgado de lo social. La empresa

decae. Su tía propaga el rumor de que Pierre malversa dinero y se pasa el día jugando al golf en lugar de trabajar. Todos los consejeros les recomiendan que vendan, ya que las opciones de reestructuración son demasiado onerosas, pero las dos mujeres no atienden a razones. Para ellas, Pierre es el único responsable de los males de la empresa y opinan que lo que hay que hacer es obligar a Pierre a trabajar correctamente, aunque sea con amenazas y medidas de fuerza.

Desesperado por que le escuchan, Pierre decide, a regañadientes, ya que le hubiera gustado poder reflotarla, dejar de trabajar en la empresa familiar. No obstante, como tiene participaciones en la sociedad, sigue vinculado a su madre y a su tía y el acoso prosigue a través de los asuntos de dinero...

La gran distribución

El mundo de la gran distribución es un mundo despiadado en el que se aplican gustosamente técnicas duras como las preconizadas por Chester Karrass, modelo de los supervendedores americanos: «Si, cuando hayáis fijado vuestro objetivo, descubris que vuestro padre y madre constituyen un obstáculo, ¡matad a vuestro padre y a vuestra madre!».

En la venta a gran escala, la cultura de empresa se impone hasta el adoctrinamiento. Se cohesionan al grupo mediante pruebas y desafíos con el fin de reforzar la identidad colectiva. Los que se resisten o se muestran demasiado individualistas son obligados a marcharse. No dudan en humillarles públicamente, en empujarles a cometer errores y en estimular la animadversión de sus colegas contra ellos.

Las cajeras de supermercado se esfuerzan por poner en práctica la SBAG (sonrisa, buenos días, adiós, gracias), ya que las juzgan los clientes anónimos, que las puntúan. En caso de obtener malas notas, serán sancionadas. Si a un jefe de departamento le bajan los resultados, no dudará en degradarla a las tareas de repostaje.

Francis es el responsable de un departamento de supermercado y sus resultados han sido siempre satisfactorios. La empresa cambia de nombre y eso provoca que le pongan en el mismo cargo que un colega con el resultado de que se encuentra de pronto con que es un simple vendedor sin calificación.

Ocurre un problema con los productos lácteos frescos y su colega intenta adjudicarle la responsabilidad a Francis, con lo cual sus relaciones todavía se deterioran más. El otro consigue incluso que todo el grupo se eche sobre Francis. La dirección no interviene en ningún momento para contribuir a la resolución del conflicto, sino que, por el contrario, se aprovecha de ello y aumenta la tensión que existe entre los dos jefes de departamento.

La situación se hace tan incómoda que Francis prefiere pedir el traslado a otro servicio. Entonces es cuando se encuentra con la sorpresa de que en su hoja de salarios le han bajado el coeficiente y le han cambiado la calificación profesional. La dirección, que tiene la sensación de que él no ha sido lo bastante resistente al conflicto, le ha degradado. Se queda sin escritorio en el que trabajar y tiene que pedirles a sus compañeros que le den trabajo para poder mantenerse ocupado.

Acaban por recolocarle en otro servicio, donde le confían tareas que no tienen nada que ver con sus competencias profesionales.

Al menos de momento, los estudios nos muestran que hay menos acoso moral en la nueva economía que en los sectores más tradicionales. Ello puede estar relacionado con el hecho de que las personas se juzgan ahí por lo que hacen y con el hecho de que, en un mundo que siente la presión de la celeridad, nadie tiene tiempo de meterse en conflictos con los demás. También cabe pensar que, con el pretexto de que el trabajo se escoge como si fuera un verdadero sacerdocio, los asalariados consideran normal haber de soportar todo tipo de situaciones. Los que no se adaptan se marchan por decisión propia o les ruegan, en términos muy directos, que se vayan. Tampoco necesitan buscar medios retorcidos para deshacerse de alguien, ya que los contratos suelen ser precarios. De todos modos, se contentan con decir que no pasa nada, que el mercado es próspero y que esa persona no tardará en hallar un empleo.

En principio, los valores de la nueva economía son más igualitarios: mismo salario, mismas horas de trabajo para todo el mundo; lo que marca la diferencia es el número de *stock-options*. Mientras sea uno competente, no tiene por qué tener problemas, ya que le concede un margen muy amplio a la iniciativa. A los asalariados los compran con *stock-options* y, si no basta con eso, la dirección sobrepuja y ofrece mejores perspectivas en el futuro profesional. No obstante, todo eso suele quedarse en el terreno de lo virtual y podemos observar que, cuando el éxito no es así de mágico, los asalariados se lamentan de sus malas condiciones de trabajo.

Los creadores del *start-up*, que lo que pretenden es incrementar rápidamente los capitales y asegurar el crecimiento de su empresa, suelen olvidarse de crear un departamento de recursos humanos y de tener en cuenta a las personas.

Delphine es la responsable de relaciones externas de una pequeña estructura de reciente creación. Poco tiempo después de un despido negociado, un antiguo compañero de la facultad, Marc, la ha contratado para esa empresa. Es consciente de que lo que le interesa a Marc es su *mailing*, pero está dispuesta a dar lo mejor de sí misma para ese proyecto.

Poco tiempo después de su llegada a la empresa, cuando Delphine toma conciencia de que los creativos han engañado a los accionistas vendiéndoles un proyecto que no existe en términos concretos, reacciona con virulencia y le dice lo que piensa a Marc. A partir de entonces, él la rehuye. Ya no le dice ni buenos días ni buenas tardes. Su socio y él están constantemente encima de Delphine y la tratan de un modo mezquino y humillante. Ya no le adjudican ninguna tarea más que la de introducir datos en el ordenador y la aíslan completamente pidiéndole al secretariado que no le pase ninguna comunicación, aunque sea profesional. Como los locales son pequeños, las reuniones se celebran en un despacho compartido, pero, como no le permiten asistir a ellas, la relegan junto con su ordenador a un rincón frente a una pared. El día en que Marc le vacía los armarios y rompe ostensiblemente sus informes delante de ella, ella pone una denuncia en comisaría.

Para explicarle esa conducta, él le replica que: «¡Fue una tontería contratarte, no tenemos con qué pagarte!». Efectivamente, esa *start-up* todavía no debe recaudar dinero y no consiguen pagar sus deudas. En lugar de negociar algo con ella, intentan ganar tiempo y llevarla al límite para que se marche sin que tengan que pagarle nada.

La economía net parece un juego de vídeo en el que se trata de matar al mayor número de adversarios posibles. El que gana es el que se hace con las nuevas oportunidades con mayor celeridad, cortando la hierba bajo los pies de sus competidores. El incentivo del lucro es la primera motivación. No son los jóvenes los que lo lamentan, ya que no tienen la sensación de estar trabajando, sino más bien de seguir siendo adolescentes y jugar con la Playstation. Constituyen una mano de obra dócil que acepta ser explotada para permitir el éxito de algunos. Ellos no plantean ningún tipo de contestación ni recurren normalmente a los sindicatos.

EL SECTOR ASOCIATIVO

La frecuencia del acoso moral en las asociaciones, sobre todo si son caritativas, muestra bien que el fenómeno no está sólo vinculado a los criterios económicos, a la rentabilidad o a la competencia del mercado, sino también, en mucha mayor medida, a una voluntad de toma del poder. En esos lugares donde los técnicos de comunicación y la ayuda deberían trabajar en armonía, están sumidos también en lo no dicho, en lo afectivo y, en ocasiones, también en el cinismo.

Lydie trabaja en una asociación prestigiosa que ha hecho mucho bien. Las condiciones materiales del trabajo, sobre todo para los dirigentes, son excelentes: locales fantásticos, material puntero. Los miembros del equipo de dirección interpretan con ahínco su papel de representantes y así pueden viajar y ser anfitriones de lujo. Al final del año, hay que invertir todos esos beneficios y aprovechan para mejorar las instalaciones y actualizar los equipos informáticos.

Lydie se encarga de casi todos los informes. Trabaja mucho y no duda en quedarse hasta tarde por la noche. Cuando le presenta el trabajo a su superior, que la mayor parte del tiempo está ausente aunque es amigo del secretario general, éste se apropia sin empacho de los informes más interesantes y hace suyo el trabajo de Lydie.

Aunque no recibe nunca ningún honor ni ningún reconocimiento material, Lydie sigue queriendo realizar bien su trabajo y, para ello, intenta comunicarse con su superior para organizarlo mejor. Pero éste desconfía de ella y, cuando ella empieza a hacer demasiadas preguntas, él toma medidas autoritarias.

Poco a poco, él se va sintiendo cada vez más amenazado por Lydie y está convencido de que ella le calumnia a sus espaldas. La atmósfera se hace tensa. Deja de saludarla por las mañanas y, cuando él está presente, la secretaria tampoco le dirige la palabra. Aduciendo necesidades del servicio, él le abre la correspondencia y escucha sus mensajes. Lydie no sabe si es torpeza o mala intención, pero empieza a tener trastornos del sueño, va al trabajo con el miedo en el cuerpo y vomita todas las mañanas.

Las asociaciones cuyo objetivo es ayudar a las personas con dificultades se aprovechan del desamparo de los usuarios y, de rebote, de los asalariados —no siempre favorecidos con un trato mejor—, que se ocupan de los primeros. Esto es lo que me escribió Josiane:

Es muy importante que los organismos del Estado tengan en cuenta lo que ocurre en los lugares donde los asalariados son tan pocos que no pueden defenderse: no tienen representante sindical, no hay testigos, los sindicatos se niegan a tomarlo en consideración (eso ya lo hemos vivido).

Soy empleada de una pequeña estructura asociativa. Los cuatro empleados somos: la señora de la limpieza, el delegado general, la secretaria y yo, documentalista con la calificación profesional y el salario de una secretaria.

Mi colega y yo estamos continuamente sometidas a las vejaciones más diversas e increíbles por parte del delegado y al desprecio de los dirigentes de la asociación. Dicho delegado, para camuflar su mediocridad y hacerse valer, no sólo nos hurta el resultado de nuestro trabajo, sino que también nos agobia con humillaciones y nos presenta a los ojos de los demás como unas incompetentes, pretenciosas y desabridas. Hemos intentado repetidamente demostrar nuestra capacidad y nuestro trabajo, pero eso no ha hecho sino aumentar el rechazo que inspiramos.

Defendernos es realmente difícil, máxime cuando las pruebas son inexistentes, a no ser que cuente nuestra desmotivación y nuestra mala salud y que estamos avergonzadas y agotadas (¡el colmo!), sin entrar en la enumeración de las vejaciones y las humillaciones tan pueriles, idiotas e incoherentes. Nos falta poco para empezar a dudar de nosotras mismas. Dichos hechos pueden parecer más sorprendentes aún si tenemos en cuenta que van en detrimento de la calidad del trabajo y del buen funcionamiento de nuestra federación, a la que queríamos entregarnos a fondo.

EL DEPORTE

En el mundo del deporte, la *omerta* campa a sus anchas. El acoso moral suele empezar cuando un deportista no participa en el juego del silencio y osa denunciar el dopaje, las agresiones sexuales o las manipulaciones financieras. A partir de ahí, recibe presiones, amenazas, está excluido de las competiciones o de los partidos importantes. Hablar es una iniciativa peligrosa. Como consecuencia de las declaraciones que Catherine Moyon de Baecque realizó en 1991, en las que denunciaba que su entrenador la había agredido sexualmente durante un *stage* de entrenamiento nacional para el campeonato del mundo de atletismo, otras deportistas empezaron a denunciar las prácticas de acoso sexual de las que habían sido objeto, pero el acoso moral aún permanece oculto. En enero de 1998 se abrió la página web www.harassmentinsport.com, creada por iniciativa de Canadá, que representa a cuarenta organismos que pretenden informar a los atletas, los padres, pero también a los entrenadores y a los dirigentes de los clubes. Ofrece consejos en materia de racismo, de discriminación, de ritmos demasiado forzados en los entrenamientos o de acoso moral. En su opinión: «El acoso moral puede tomar distintas formas, aunque, en términos generales, se puede definir como sigue: observación, conducta o gesto respecto de una persona o de un grupo que es insultante, intimidante, humillante, malintencionado, degradante u ofensivo».

Aunque la mayoría de los especialistas en *mobbing* considera que el acoso moral en el deporte no es grave porque puede uno marcharse cuando quiere, una actividad deportiva de alto nivel requiere en ocasiones mayor entrega que una actividad profesional y tener que renunciar a ella constituye, sin duda alguna, un perjuicio contra la identidad del deportista o la deportista.

EL MUNDO POLÍTICO

En el mundo político, las prácticas de acoso son moneda corriente. Los medios de comunicación nos informan de las mentiras, las manipulaciones, las calumnias de los personajes políticos. Todo el mundo lo considera normal, con apenas una pequeña restricción relativa al enriquecimiento personal, que debe ser discreto. Es como si formara parte del juego. Se tiende a considerar que meterse en política implica que uno tiene la suficiente confianza en sí mismo y tenacidad para encajar los golpes sin venirse abajo y que es lo bastante sólido como para replicar del mismo modo. No obstante, la política también es un oficio y, si deseamos que las prácticas políticas se saneen, habría que establecer reglas de juego. Hasta el presente, los únicos que han osado denunciar el acoso moral del que habían sido objeto han sido mujeres políticas y un electo homosexual.

TERCERA PARTE

Consecuencias para la salud

Las sintomatologías que presentan las víctimas del acoso moral son muy estereotipadas y están más vinculadas a la intensidad y la duración de la agresión que a su estructura psíquica. Sea una persona histérica, obsesiva o fóbica, en primera instancia lo que predomina es un cuadro traumático común a todos los traumatismos psíquicos con, sin embargo, una nota de interrogación o de duda: «¿Será verdad o es que me he vuelto loco (loca)?». La estructura psíquica inicial no reaparecerá hasta que la persona haya podido explicar lo que le ocurre y la escuchen.

Dicha sintomatología específica es tal que puede que personal clínico con una vasta experiencia en este tipo de situaciones advierta el acoso moral únicamente a partir de sus consecuencias sobre la salud de las personas y consiga así distinguirla de las denuncias abusivas. Se trata de un modo de adaptación, de supervivencia, que evoluciona en varias etapas que se suceden rápidamente.

CAPÍTULO 8

Las consecuencias específicas

EL ESTRÉS Y LA ANSIEDAD

Cuando el acoso moral es reciente y existe aún una posibilidad de respuesta o una esperanza de solución, los síntomas son al principio muy cercanos al estrés y a lo que los médicos denominan problemas funcionales: cansancio, nerviosismo, problemas del sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias... Es la respuesta del organismo a la hiperestimulación y una tentativa de adaptación del sujeto para poder hacer frente a la situación. Con todo, al estrés que resulta de una situación de acoso moral se añade un sentimiento de impotencia, de humillación y la idea de que «¡no es normal!». En ese estadio, la persona puede recuperarse rápidamente si la separan de quien la atormenta o si —es muy raro que se dé— esa persona le presenta sus excusas. Recupera entonces su equilibrio y no hay consecuencias a largo plazo.

LA DEPRESIÓN

Con todo, si el acoso persevera en el tiempo y se refuerza, puede llegar a establecerse un estado depresivo mayor. La persona acosada presenta entonces un humor triste, un sentimiento de desvalorización o de culpabilidad excesivo o inapropiado, la pérdida de todo deseo y una falta de interés por todo lo que le interesaba hasta entonces.

Según los criterios del DSM IV (clasificación internacional de las enfermedades mentales):¹

—El 69% de las personas que respondieron al cuestionario presenta o ha presentado un estado depresivo mayor, lo que significa un estado depresivo severo que justifica una atención médica. Ello implica, asimismo, un riesgo suicida nada despreciable. Estas cifras, además, han sido cotejadas con las de la petición de ayuda de las personas que, según mi encuesta, han consultado a su médico de cabecera en el 65% de los casos y a un psiquiatra en el 52 % de los casos.

—El 7% ha presentado un estado depresivo moderado.

—El 24%, un estado depresivo leve.

Muy a menudo, el asalariado depresivo oculta sus síntomas a su entorno e incluso a su médico, ya que se culpabiliza por no estar a la altura de las ofensas de su jerarquía.

Es muy importante que no se pasen por alto los estados depresivos, pues el riesgo suicida es importante (en el estudio realizado en la región PACA, de los 517 casos de acoso moral reconocidos por el médico de empresa, 13 desembocaron en una tentativa de suicidio).

LOS TRASTORNOS PSICOSOMÁTICOS

El 52 % de los casos presenta trastornos psicossomáticos variados. Es probable que dichos trastornos se den con mucha mayor frecuencia, pero se tratan, en primera instancia, con la automedicación y luego los médicos de cabecera prescriben un tratamiento sintomático.

Veán lo que me escribió un colega médico de cabecera acerca de los trastornos presentados por las víctimas:

En un primer momento, el médico de cabecera tiene ante sí a un paciente que presenta múltiples trastornos que van desde los «achagues» de componente psicossomático hasta un cuadro psicossomático claro. Se le presenta entonces el riesgo de pasar al origen real de esos trastornos, ya sea porque no se ha informado al respecto, preguntando por la situación profesional de su paciente, sea porque el paciente no se lo expone. El sufrimiento moral relacionado con el trabajo puede efectivamente ser asimilado por el paciente a cambio del estigma de una debilidad personal en una época en la que, al parecer, el trabajo y el éxito son lo único que cuenta. Evidentemente, la respuesta terapéutica no será plenamente eficaz si se limita a la prescripción de fármacos.

Tras un determinado tiempo de evolución de los procedimientos de acoso, los trastornos psicossomáticos están casi siempre en primer plano. El cuerpo acusa la agresión antes que el cerebro, que se niega a ver lo que no consigue comprender. Más tarde, el cuerpo será también consciente del traumatismo y los síntomas corren el riesgo de venir seguidos del estrés postraumático. El cortejo de trastornos psicossomáticos es impresionante y de una gran gravedad que crece rápidamente. Así, vemos adelgazamientos espectaculares o gente que engorda de pronto (de 15 a 20 kg en pocos meses), problemas digestivos (gastralgias, colitis, úlceras de estómago), problemas endocrinos (problemas de tiroides, desarreglos menstruales), subidas de hipertensión arterial incontrolables a pesar del tratamiento, malestares, vértigos, enfermedades de la piel, etc.

Pierre acude a mi consulta porque su nuevo jefe le acosa. En la primera visita, todavía se muestra dinámico, activo y explica con precisión las aberraciones de conducta de su jefe. Se niega a tomar fármacos, porque se va pronto de vacaciones y espera que las cosas habrán mejorado a su regreso. Algunas semanas

después, cuando vuelve a mi consulta, ha perdido 9 kg y se le ve lívido y alterado, sus gestos son temblorosos. En el último momento, le dejaron sin vacaciones, que había pedido meses antes, y le advirtieron de que, si se tomaba aunque fuera medio día, se encontraría con una sanción. Su jefe le sobrecarga de trabajo y le ladra literalmente durante todo el día denigrando sistemáticamente todo lo que hace. Pierre tiene insomnio. En su cabeza, se repite constantemente lo que habría debido hacer o decir para defenderse. No consigue dormirse hasta la madrugada, poco antes de que suene el despertador. Se obliga a comer, pero no tiene hambre. Es soltero y por las noches se calienta un plato congelado que a menudo olvida comer; al mediodía, se compra un bocadillo que comisquea junto a la máquina del café.

Ante la degradación de su estado de salud, le aconsejo que pida hora cuanto antes con su médico de cabecera para que le haga un chequeo. Le diagnostican hipertensión arterial, colesterol y alteración del ritmo cardíaco. Pierre se niega a coger la baja porque teme perder el empleo.

Poco a poco va empeorando su aspecto general, se vuelve desaseado, su cuerpo se deforma, nunca va bien afeitado. Su cuerpo muestra claramente el estado depresivo que él sigue negándose a admitir. Ese rechazo explica sin duda porqué soporta mal los efectos secundarios de los medicamentos antidepresivos.

Poco tiempo después, recibo una llamada del servicio hospitalario donde han ingresado de urgencia a Pierre como consecuencia de un trastorno vagal que le ha sobrevenido mientras su jefe le gritaba y le hacía reproches injuriosos delante de los secretarios. El hospital decide dejarlo ingresado durante un tiempo para obligarle a curarse.

Un traumatismo físico puede tener repercusiones psíquicas del mismo modo que un traumatismo emocional puede tener incidencias somáticas. Así se pasa de lo físico a la psíquico y viceversa. La representación o el miedo al hecho en sí crean, a su vez, el mismo síndrome.

Hélène acude a la consulta por un estado depresivo severo que evoluciona desde hace algunos meses. No come, no duerme y ha perdido peso. Su médico de cabecera le ha pedido un chequeo cuyos baremos están estrictamente dentro de la normalidad. Ella atribuye su cansancio al ambiente «enloquecido» que reina en el banco donde lleva veinte años trabajando. Como consecuencia de una reestructuración, la dirección presiona a las personas que no son lo bastante eficaces y a los empleados mayores de 50 años para forzarles a marcharse. Algunos negocian su despido, otros se hunden. En principio, Hélène, a la que tienen por una empleada modelo y que sólo tiene 40 años, no está dentro de ese grupo, pero el ambiente general es detestable; todo el mundo campa por las suyas. Su superior tiene fama de ser una especie de matarife de la que no cabe esperar ayuda alguna. Se ensaña con Hélène y ésta no consigue entender si es por mala intención o por oportunismo. Después de los despidos, el volumen de trabajo es el mismo y recae sobre los que han permanecido en la empresa. Al límite de sus fuerzas, Hélène intenta que la cambien de sitio, pero la respuesta es: «¡No somos nosotros los que tenemos que adaptarnos a los deseos de los empleados, sino ellos a los de la empresa!». Después de haberse extenuado en vano intentando soportar esa situación, Hélène acepta una baja laboral para reponerse de su estado depresivo.

Tras varios meses de tratamiento, cuando parece que su humor ha mejorado, le diagnostican un cáncer de mama de evolución especialmente virulenta. Curiosamente, Hélène se siente aliviada: «¡Ahora ya no podrán decir que no tengo nada!».

¿Se puede afirmar que el cáncer de Hélène guarda relación con las dificultades profesionales que ha vivido? Tal vez no, pero una no puede menos que preguntarse sobre el vínculo posible entre su dificultad para enfrentarse con el ambiente difícil de su trabajo y la rápida evolución que experimenta su cáncer. Cabe formular la hipótesis de que se ha desmoronado justo por donde estaba genéticamente predispuesta a ello.

CAPÍTULO 9

Las consecuencias del traumatismo

Pasados varios meses de acoso moral, los síntomas de estrés, que al principio de la agresión estaban indiferenciados, se transforman en un trastorno físico manifiesto.

Todas las víctimas, con algunas y escasas excepciones, sufren una desestabilización duradera. En el resto de formas de sufrimiento en el trabajo, y en particular en los casos en que impera una fuerte presión profesional, si cesa el estímulo, cesa el sufrimiento y la persona puede recuperar su estado normal. Por el contrario, el acoso moral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso hasta cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste aunque la persona se aleje de su agresor. Esa persona lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo y de todo el mundo.

EL ESTRÉS POSTRAUMÁTICO

Igual que un asalto a mano armada o una violación, el acoso moral constituye indiscutiblemente un traumatismo. Para el psicoanálisis, el traumatismo es un concepto que incluye un acontecimiento intenso, eventualmente repetido, de la vida de un sujeto: la incapacidad con la que éste se encuentra a la hora de responder a ello de manera adecuada y los efectos duraderos que este acontecimiento provoca sobre su psiquismo. Al principio, Freud relacionó el traumatismo con una realidad externa, la de la seducción, aunque abandonó después esa teoría para sustituirla por la del fantasma. En su opinión, los traumas sólo se dan en la infancia y en lo sexual y los únicos conflictos que cuentan son los intrapsíquicos. Considera que, en la edad adulta, el hombre es responsable de lo que le ocurre; si se mantiene en situaciones de sufrimiento, es por puro masoquismo. No obstante, como ya expliqué en mi libro anterior, existen situaciones en las que, sean cuales sean sus estructuras psíquicas, las víctimas están atrapadas por la realidad externa.

Los cuadros traumáticos más graves se encuentran esencialmente en los casos de acoso moral en que la persona está aislada, «sola contra todos», y mucho menos cuando consiste en un mal trato de la dirección en el que la solidaridad permite distanciarse de la situación.

Se constituyen entonces neurosis traumáticas, en menor medida psicosis traumáticas, lo que se corresponde, en el DSM IV (clasificación internacional de las enfermedades mentales) con el estado de estrés postraumático. El cuadro es el mismo, se cual sea el origen del traumatismo.

A la persona traumatizada, que no puede evitar pensar en ello, se le impone la reviviscencia de escenas de violencia o de humillación. Dichas imágenes, como externas a la persona que las rechaza, son como *flashbacks* dolorosos. Por la noche, las situaciones traumáticas se reviven bajo la forma de pesadillas recurrentes. La evocación de las escenas violentas es dolorosa durante mucho tiempo, a veces para siempre. Pasados los años, las víctimas siguen soñando con ello y les da miedo evocarlo. Muchas personas dicen que, por más que pasen diez o veinte años, se echan a llorar cuando, por ejemplo, revisando papeles se encuentran con algo que evoca su situación pasada. En las cartas que me remitieron junto con las encuestas contestadas, algunas personas a quienes el acoso moral remitía a años atrás me señalaban hasta qué punto evocar esas heridas reactivaba el sufrimiento, intacto como en el momento de los hechos. Revivían las escenas de humillación, sentían de nuevo el nudo en el estómago, el mismo vértigo. Muchos añadían: «Por más doloroso que sea para mí, hay que hacerlo para que las cosas cambien y mi sufrimiento sirva para algo». Efectivamente, lo que les resulta insoportable es no entender el sentido de lo que les está ocurriendo, la sensación de que sufren por nada.

Su libro me ha hecho mucho bien y un daño atroz. Mucho bien al saberme comprendido, al poder nombrar por fin la agresión, reconocer y calificar a los agresores y empezar a comprender... Un daño atroz también porque, a cada página, he revivido, en ocasiones palabra por palabra, las escenas pasadas, recordándome que mi dolor está intacto. Quiero subrayar también, a lo largo de mi lectura, los párrafos que describen con temible precisión lo que he vivido, hasta el punto de que ese libro parece reflejar mi propia historia. Sé que es incomprensible para quien no haya sido víctima. Apenas es más concebible para quienes lo han sido o lo son y, sin embargo... Así como hay palabras que pueden matar, su libro puede salvar vidas y contribuir a rehabilitar otras. Creo (espero) que nunca nada volverá a ser como antes, en el espíritu de las personas, y que su escritura ha creado un precedente.

Es como si el cuerpo hubiera conservado, a su pesar, la memoria del traumatismo y éste pudiera volver a ponerse en acción eternamente, en cualquier momento. Las personas sufren sobresaltos y hay imágenes que se apoderan de ellas cuando se cruzan con alguien que se parece a su agresor o cuando están en situaciones que les recuerdan su pasado.

Ese tipo de agresiones deja siempre huellas a largo plazo. Años después, persisten en esas personas conductas de miedo o de evitación. A veces el miedo al dolor, provocado por la evocación del pasado, les impide a las víctimas regresar a los lugares donde fueron agredidas o encontrarse con antiguos colegas, ya que les genera una especie de fobia.

Los traumatismos comportan una distorsión temporal: la memoria se estanca en el acontecimiento traumático, como por hiperamnesia, y el presente se hace irreal y conlleva un olvido o un desapego de lo cotidiano.

Ni mi marido ni mis hijos cuentan realmente para mí. Sé que les quiero, pero ya no siento nada.

Las víctimas vuelven a ello una y otra vez. Les dan vueltas en su cabeza a las circunstancias de su marginación, intentan imaginar otros escenarios: «Si yo hubiera hecho esto o dicho aquello...». Piensan sin parar acerca de su humillación.

Estas iteraciones pueden dar pie a que la gente que les rodea, y a veces incluso sus terapeutas, piense que la víctima se complace en su lamento y que no quiere salir de su estado de sufrimiento. No es eso en absoluto. Es una vana tentativa de hallarle un sentido a lo que les ocurre. El acoso moral tiene la particularidad de que no se inscribe en una lógica de sentido común. El que lo sufre no comprende lo que le está pasando. Si existe un traumatismo y los síntomas se estancan, es porque las situaciones son verdaderamente inimaginables.

Las víctimas experimentan toda una gran sensación de soledad porque es difícil explicar algo cuando no se está seguro de lo que se siente. Les cuesta hablarlo porque se trata de una violencia impensable, para la que no se está preparado. Genera un gran alivio que los sentimientos puedan ser compartidos. Y, para ello, aún falta reconocer que dicho sufrimiento pueda existir. Muchos casos pasan ante nuestros ojos sin que nos demos cuenta.

Han pasado ya veinte años desde que Marion dejara su trabajo después de un largo período de acoso por parte de su superior jerárquico y supuesto amigo. En ese momento, ella no entendió nada. ¿Por qué atacarla cuando ella se aplicaba con tanto ahínco en hacer bien su trabajo? ¿Por qué tanta maldad si ella hubiera accedido voluntariamente a marcharse, tan grande era su deseo de escapar a esa violencia cotidiana?

Ahora Marion ha encontrado otro trabajo, mucho más interesante y mucho mejor pagado. Incluso se dice a sí misma que fue una suerte que la despidieran. No obstante, cuando evoca lo ocurrido, le entran siempre ganas de llorar. Aparentemente ha pasado página, ha optado por mirar al futuro y hace tantas cosas apasionantes que ya no piensa muy a menudo en esa etapa negra de su vida. Sin embargo, el pasado regresa en sueños y la deja desamparada por las mañanas, y a veces vuelve una imagen, el recuerdo de un comentario hiriente. Sigue reprochándose no haberse marchado antes de la empresa. También se avergüenza de haber sido una ingenua y haberse dejado pillar por sorpresa sin poder reaccionar.

Ahora ya no habla de ello. Cuando le preguntan acerca de ese período, replica con una frase hecha y muy neutra que da la sensación de que no le afecta. ¡Pero no es así, sigue haciéndola llorar!

LA DESILUSIÓN

Hechos de vida como el acoso moral consiguen desgastar, usar, minar a las personas, que pierden las ilusiones y la esperanza. La pérdida narcisista es tanto más fuerte cuando la persona se había sobreimplicado afectivamente en el trabajo. Se da una

situación de fracaso, de existencia estropeada, de paraíso perdido.

Desde que François decidió dejar su empresa después de dos años de acoso por parte de dos superiores jerárquicos, pasa unas noches agitadas, tiene pesadillas y se despierta cubierto de sudor a cualquier hora frente a los rostros violentos de sus agresores. Desearía poder vaciar su cerebro de todas las groserías que vertieron sobre él, pero no puede olvidar las humillaciones sufridas.

Había entrado en esa joven empresa lleno de entusiasmo y descubrió un mundo de chanchullos sin regla alguna, donde todo era válido para destruir al que se negara a entrar en el juego.

Lo que no soporta es haberse equivocado hasta tal punto con el equipo en el que él depositó toda su confianza. A la vez que perdió el trabajo, perdió también las ilusiones. Había deseado creer en un tipo de relaciones que no existen. Sabe que, para él, en adelante, cualquier relación con los demás será distinta.

LA REACTIVACIÓN DE LAS HERIDAS PASADAS

En ocasiones, las agresiones que se viven en el lugar de trabajo son el eco de otras incertidumbres de las historias privadas de las personas. Puede ser la tiranía o la perversidad de un padre o una madre u otras agresiones y humillaciones de la infancia. Las escenas violentas despiertan una angustia pasada, que puede haberse olvidado. Una humillación evoca todas las humillaciones anteriores de un progenitor, dentro de la familia, en la escuela o incluso en otro trabajo.

A su vuelta de una baja por enfermedad bastante larga, Véronique se encuentra con que su despacho está vacío y nadie va a darle la bienvenida. Como el departamento ha cambiado de sistema informático y ella no sabe operar con ése, su superior jerárquica la instala en la entrada y le hace clasificar papeles. Cada vez que pasa junto a Véronique, y eso pueden ser veinte veces al día, no puede evitar dirigirle una frase hiriente que ella justifica diciendo que no soporta a la gente inútil. En lugar de negociar una formación que le permitiría recuperar sus competencias y su puesto, Véronique se centra completamente en la actitud de su responsable, reacciona de forma vehemente y le dice a todo el mundo lo mala que es esa mujer. Véronique sabe muy bien que, si se muestra tan reactiva frente a la odiosa actitud de su jefa, es porque eso evoca en ella la violencia de su madre, de quien ella era víctima propiciatoria. Niña maltratada físicamente, cuando se marchó de su casa se prometió a sí misma que no iba a permitir nunca más que la dominaran: «Soy reactiva porque ya he tenido mi dosis de palabras hirientes, golpes bajos y cabronadas, pero no puedo decirles que soy frágil porque pensarían que estoy loca». No obstante, la dirección considerará que la reacción de Véronique prueba que tiene una patología psiquiátrica y le pedirá al médico de empresa que la declare incapacitada.

Puede tratarse también de un abuso sexual que la persona se ha esforzado en negar y, en muchos de los casos que he seguido personalmente, el acoso moral que esas personas habían sufrido y la vergüenza que habían experimentado les permitieron por fin evocar ese pesado secreto de familia.

Vean lo que escribe Évelyne tras un acoso moral que la condujo al despido:

Pasé muchos días desesperada, sin saber si estaba loca y/o era totalmente incapaz para el mundo del trabajo, la vida social e incluso la vida pura y simple. Tras varias bajas laborales y un tratamiento (ineficaz) que me prescribió mi médico, hace unos meses que cuento con la ayuda de una psicoterapeuta. A la vez que intenta ayudarme a recuperar la confianza en mí misma, en paralelo, me hace establecer el vínculo con los

acontecimientos dolorosos que se remontan a mi más tierna infancia, pues yo ya fui víctima de un perverso de otro tipo, cuando tenía unos 5 años. El dolor, las emociones, la sensación de vergüenza, de culpabilidad, de disgusto son los mismos hoy que hace cuarenta años; hoy casi son más vivos y más dolorosos. ¿Me ayudará ese esfuerzo de memoria a comprender y a evitar las trampas que pueda tenderme un eventual perverso si me lo encuentro? No estoy segura de ello y sigo reconcomida por la angustia.

Todo el mundo tiene una historia; dejemos ya de engañarnos y de ocultar nuestras heridas. Para ello habría que conseguir que los agresores dejaran de disculparse aduciendo la fragilidad anterior de sus víctimas. Ciertamente, determinadas conductas abusivas hacen resurgir violentamente heridas pasadas que nos hubiera gustado olvidar, pero no son estos traumatismos antiguos los que están en el origen del acoso moral.

CAPÍTULO 10

Las consecuencias específicas del acoso moral

LA VERGÜENZA Y LA HUMILLACIÓN

Lo que singulariza los cuadros de acoso en relación a otras formas de sufrimiento en el trabajo es el predominio de la vergüenza y la humillación. Eso suele ir a la par de una ausencia de odio hacia el agresor. Las víctimas sólo quieren ser rehabilitadas y recuperar su honor escarnecido. Tienen ganas de ocultarse, de retirarse del mundo.

La vergüenza explica la dificultad que tienen las víctimas de explicarse, sobre todo cuando el acoso es individual. Como en los casos de abusos sexuales, a menudo la realidad es peor de lo que las víctimas cuentan en un primer momento, ya que no encuentran palabras. ¿Cómo decir, en un momento dado, que se siente uno maltratado si hasta ese momento no se ha permitido que saliera nada a relucir? ¿Cómo justificar ante los propios ojos que uno no haya protestado enseguida? ¿Cómo explicarles a los demás por qué no se ha reaccionado hasta ese momento?

Una agresión de la que hemos conseguido defendernos, aunque sea tardíamente, no produce dichos efectos a largo plazo. Lo que resulta definitivamente hiriente es no haber sabido (o podido) hacer lo adecuado para frenar el proceso, las humillaciones sufridas sin cambiar de cara, los mensajes emponzoñados que no desciframos a tiempo. La vergüenza surge de no haber sabido (o podido) reaccionar.

Fui y sigo siendo víctima de comentarios insultantes, denigrantes, por parte del responsable informático del departamento en el que tengo un cargo directivo.

Vivo con vergüenza las situaciones pasadas y con dolor las presentes. Aunque esas situaciones son mucho menos frecuentes en la actualidad, reactivan un dolor importante e insondable en mí, un pozo de dolor. Esas situaciones y esos recuerdos me asaltan de pronto y me hacen estar en condiciones de inferioridad. Es como una tara, como la prueba de que merecía la agresión porque no supe defenderme de ella.

Dos ejemplos entre otros:

Un día por la mañana, este señor vino a mi despacho y se instaló frente a mí, ante el ordenador de mi compañera de trabajo. Yo le dije: «Buenos días, Martín» y él me respondió: «Buenos días, trasto». Protesté y le dije que hiciera el favor de llamarme por mi nombre. Él replicó: «De todas formas, estás hecha un buen trasto». Como me sentí molesta con la otra persona que estaba presente, lo único que conseguí articular a guisa de broma fue: «¡Ya ve qué colega tan amable tengo!», aunque por dentro me sentía deshecha y ultrajada. Notaba cómo el odio, la violencia y el rencor se apoderaban de mí.

En otra ocasión, hablé con mi compañera de trabajo en mi despacho acerca de una persona que entró a trabajar en la empresa a la vez que yo: «No te equivocaste al contratarla... ¡no es como ésta!», dijo señalándome.

LA PÉRDIDA DE SENTIDO

Lo que nos pone enfermos es lo incomprensible, los discursos falsos destinados a hacer que confundamos la gimnasia con la magnesia. Nos consta que el doble mensaje familiar puede volver esquizofrénico a un individuo, pero el doble lenguaje de las empresas puede destruir a los asalariados o volverlos paranoicos. Les muestra lo absurdo de un trabajo que ha perdido su sentido. Ya no pueden fiarse de lo que sienten: ¿será verdadero o falso? ¿Será verdad que soy tan inútil como dicen, tan malo, tan nefasto? Entonces es cuando aguantan sin poder defenderse. Les dicen que son responsables de lo que les ocurre, que tienen un problema, que están locos.

Hay que señalar que lo que daríamos en llamar «técnicas de acoso» utilizan a menudo las exhortaciones paradójicas (decir una cosa y estar expresando lo contrario, por ejemplo). Se trata de impedir que el otro comprenda, de paralizarle. Le reprochan a alguien que no trabaje, pero, a la vez, no se le proporcionan los medios para que trabaje o incluso se le impide hacerlo, como ya hemos visto en el capítulo precedente. También se da el caso de que le encarguen a un asalariado que realice una tarea que todo el mundo sabe que es inútil, como la heroína de Amélie Nothomb, que tenía que repetir cien veces las mismas fotocopias.¹

Dudar de la propia salud mental ya es lo bastante agotador y, si además se agrava con la conducta inconsciente de los colegas y los testigos que se comportan como si no hubiera ocurrido nada o que, por el contrario, dan a entender que algo habrás hecho para que te traten así, es insoportable. Es evidente que las personas se descompensan de uno u otro modo.

El paso a los actos agresivos es la consecuencia directa de la pérdida de sentido y de la imposibilidad de que le escuchen a uno.

Vemos que los asalariados tienen gestos impulsivos, montan en cólera e incluso pueden llegar a destrozarse el material de su puesto de trabajo, destruir toda una base de datos informática o llamar a su agresor para injuriarle. Entre esas formas de pasar al acto, algunas aparecen como actos desesperados, casi suicidas, ya que la persona sabe que, al actuar así, agrava su situación. Ni que decir tiene que esos actos impulsivos se tornan siempre contra el asalariado, demasiado reactivo, que pasa entonces por ser una persona con un carácter difícil.

LAS MODIFICACIONES PSÍQUICAS

El acoso moral puede provocar una destrucción de la identidad y cambiar de modo duradero el carácter de la persona. A partir de la infancia, nuestra identidad se construye progresivamente y no está jamás definitivamente fijada. Cuando se es víctima de una agresión contra la que no tenemos medios psíquicos para luchar, puede haber una

acentuación de los rasgos de carácter previos o la aparición de trastornos psiquiátricos. Se trata de una auténtica alineación, en el sentido de que una persona es desposeída de sí misma o de que se convierte en una extranjera para sí misma.

Existen efectivamente palabras o actitudes que pueden comportar modificaciones psíquicas. Un proverbio chino dice: «Se puede curar de un golpe de espada pero no de un golpe de lengua». Cuando el objetivo es la agresión o destruir al otro, privarle de su identidad, sólo hay dos formas de protegerse: desdoblarse, lo que los psiquiatras llaman disociación, o renunciar a la propia identidad.

Dichos hechos provocan una ruptura, nunca nada será igual. Se sale de ellos cambiado. Este cambio se realiza en ocasiones en sentido positivo, como un aprendizaje; cuando esa persona viva ese mismo tipo de situación, habrá aprendido a desconfiar de ella. Pero, por desgracia, no siempre es ése el caso, ya que puede evolucionar según dos registros.

Las desvitalización

La persona acosada puede instalarse en una neurosis traumática y, en ese caso, su estado depresivo se hace crónico. Es como si jamás pudiera despegarse de la empresa. Sigue pensando en lo que sufrió, le da vueltas y se pregunta qué pudo haber hecho ella para llegar hasta ahí. Se siente aplastada y pierde el ánimo y la ilusión de vivir, a veces por mucho tiempo. Ya no hay movimiento en ella porque la persona queda fijada, en ocasiones de manera definitiva. Ése es el caso en que podemos hablar de «asesinato psíquico»: sigue viva, pero se ha convertido en un zombi. Además, tiene incorporada para siempre jamás una parte de su agresor en ella: sus palabras. En otra cultura se diría que está «poseída».

A partir de entonces, cuando tengo que hacer algo nuevo, oigo una vocecita que me dice que soy un inútil, que no sirvo para nada y que, de todos modos, no lo conseguiré.

La rigidificación

Otras veces, las personas acosadas evolucionan hacia una rigidificación de su personalidad y aparecen rasgos paranoicos.

Es fácil pasar de una desconfianza legítima a una paranoia inducida. El límite es sutil y, en ocasiones, falsea el diagnóstico. Con todo, atribuir esos trastornos *a priori* a una patología anterior sería un abuso de las atribuciones del saber psiquiátrico. Cuando se han burlado de la confianza de uno, cuando ha sido traicionado y manipulado, es normal que se vuelva desconfiado. Cuando ha caído uno en una trampa y le han controlado, es inevitable que a partir de entonces tome precauciones. La experiencia nos suele enseñar a

ser prudentes, pero las experiencias traumatizantes pueden llevarnos a ser excesivamente desconfiados. Cualquier situación profesional en la que hay que estar permanentemente en guardia puede comportar una desconfianza generalizada y una rigidificación de la personalidad. Mi experiencia clínica me ha formado la opinión de que el acoso moral, cuando se desarrolla en el sector público, predispone particularmente a una evolución hacia rasgos paranoicos. Efectivamente, ahí los procedimientos son muy largos y muy formalizados; cualquier denuncia debe seguir la vía jerárquica y ello es particularmente ladino cuando las quejas que se formulan afectan a esa misma jerarquía... Cualquier demanda tiene que ir acompañada de notas, informes, un listado de los recursos, pruebas, etc. En definitiva, que para defenderse tiene que hacerse uno picapleitos.

También se da el caso de que las víctimas tengan que enfrentarse a la desconfianza y la incredulidad de los terapeutas y los abogados. Les dicen que han sido demasiado ingenuas y se reprochan no haber visto venir la agresión. Como reacción, las personas que han sido acosadas pueden instalarse en una desconfianza generalizada y acabar dudando de todo y de todo el mundo. En su inquietud por estar haciendo las cosas bien, se justifican por todo, lo verifican todo, hacen tres copias de cada informe y, aunque acaben ganando el pleito, nunca consiguen dejarlo atrás y pasar página. Aparece entonces una rigidificación reactiva que a menudo va de la mano de un sentimiento de persecución, que puede llegar al delirio.

Corinne ha sido asistente de Gérard durante dos años. Al principio este último se mostró muy seductor, tentándola incluso con la posibilidad de establecer una relación más íntima con ella. Corinne frenó siempre los avances de Gérard y siempre intentó remitir la relación a un plano estrictamente profesional. Se inicia entonces un acoso moral cotidiano: críticas injustificadas relativas a su trabajo, palabras hirientes en público, gestos de desprecio, aislamiento, errores deliberados relativos a la transmisión de las informaciones, etc. Gérard empieza a controlarla o, al menos, es así como ella interpreta su conducta. Pretextando medidas de seguridad legítimas, él manda colocar cámaras de vigilancia en los locales. Naturalmente, no le están particularmente destinadas, pero, como por casualidad, una de esas cámaras apunta directamente el escritorio de Corinne y permite que Gérard controle todas sus idas y venidas. También como por casualidad, en varias ocasiones Corinne cree ver en su retrovisor a Gérard, que enfila el mismo camino que ella para regresar a casa después del trabajo. Pero, ¿qué tiene de sorprendente? Al fin y al cabo viven en el mismo barrio. Si Gérard no hubiera tenido esa conducta destructora respecto de Corinne, probablemente ella no se inquietaría por las coincidencias, tal vez ni siquiera hubiera reparado en ellas. Pero sí se dio cuenta y se inquietó, y ahora no puede dejar de pensar en ello.

A partir de entonces, cuando el acoso moral adquiere claramente visos más hostiles, Corinne se hunde y tiene que coger la baja. No duerme, no para de llorar, se angustia, vive en vilo y tiene constantemente la sensación de que la espían. Desconfía de todo y de todo el mundo.

El primer psiquiatra al que consulta le diagnostica un delirio persecutorio. No obstante, hay gente dispuesta a dar testimonio de las maniobras perversas de su jefe y las cámaras apuntadas a su escritorio son reales. Considerando que su psiquiatra ha sido hostil con ella, lo que ratifica a éste en su diagnóstico, Corinne quiere cambiar de terapeuta y le habla de ello. Éste le señala que se siente perseguida en todas partes, incluso en su gabinete de consulta, y la anima a seguir su psicoterapia. Ella se dice que tal vez tenga razón y sigue viéndole, aunque con reticencias. Sin embargo, su estado de salud no mejora en absoluto, decide cambiar de terapeuta y va a consultar a una mujer que vive en otra ciudad. Ésta la anima a iniciar gestiones

administrativas. Pasados varios meses, Corinne acaba ganando el pleito: la administración reconoce la conducta abusiva de su superior. Se tranquiliza: «¡No estoy loca!». Poco a poco, recupera la confianza en sí misma y deja de desconfiar de todo el mundo.

Este caso clínico nos muestra cuán importante es ayudar a la víctima a obtener el reconocimiento externo de la violencia sufrida.

LA DEFENSA POR LA PSICOSIS

El acoso moral, como cualquier traumatismo violento y como cualquier humillación repetida, puede producir una fractura en el psiquismo y llevar a una persona a delirar de modo más o menos transitorio.

Maguy trabaja como contable en una empresa en la que lleva diez años. A raíz de una reestructuración, llega un nuevo director que, de entrada, muestra que no se lleva bien con el antiguo equipo. Las relaciones entre colegas se hacen duras, la gente desconfía de los demás y todo el mundo tiene que justificarse por todo. Una colega tiene una crisis durante una reunión, otro se ve obligado a mandar varias cartas certificadas para justificarse.

Desde que ha llegado el nuevo director, Maguy ha sido excluida de las reuniones a las que antes asistía habitualmente y le confían menos trabajo.

Cuando comprende que ese superior no la quiere allá, intenta llegar a un acuerdo con él para dejar la empresa. Su jefe le dice que no hay ningún problema, pero no hace nada y se niega a recibirla. No para de hacerle reproches respecto de su trabajo, pero, cuando ella intenta explicarse, le cuelga el teléfono o la deja con la palabra en la boca. Luego le hace saber que estaría encantado si ella se marchara, pero que no piensa pagar.

Entonces es cuando Maguy empieza a presentar trastornos delirantes. Tiene la sensación de que hablan de ella. Cree escuchar en el trabajo, aunque también en casa, a gente que le dice que es una incompetente. Está convencida de que los vecinos son informadores de su jefe y que escuchan lo que dice para acumular pruebas contra ella que la obliguen a dimitir. Piensa que tiene el teléfono pinchado y que hay cámaras ocultas en su casa para pillarla en falta.

Su marido la lleva unos días de vacaciones para tranquilizarla. Desaparecen los trastornos e incluso logra reírse de lo que le ha ocurrido. A su regreso de las vacaciones, cuando se reincorpora al trabajo, regresan también las ideas delirantes...

Se trata en ese caso de una verdadera patología delirante, hecha de alucinaciones auditivas y psíquicas en un ambiente de delirio de persecución, llamada psicosis alucinatoria crónica. Las voces que escucha Maguy son críticas o malevolentes, un eco de lo que cree vivir profesionalmente. ¿Está relacionado ese delirio con lo que le ocurre en el trabajo? Es indiscutible que ese ambiente de inseguridad que en él impera ha sido el detonante de su delirio. ¿Es real la hostilidad que ha creído percibir? Por más que es difícil conocer la realidad de las intenciones de su superior, el delirio de Maguy no ha surgido de la nada y el ambiente de inseguridad tampoco era ninguna imaginación, aunque todo parece indicar que Maguy lo ha acusado de forma exagerada.

Con razón o sin ella, Maguy se ha sentido amenazada, su equilibrio psíquico se ha quebrantado y lo que ha vivido era una desestabilización lo bastante grave como para hacerla caer en la psicosis. ¿Habría delirado si el contexto profesional hubiera seguido siendo estable? Tal vez no. Es indiscutible que la inseguridad personal es un elemento muy perturbador, aunque no esté en el origen del trastorno.

Bajo tratamiento médico, los síntomas de Maguy desaparecen rápidamente, pero la idea de reincorporarse al trabajo la angustia. Presa de un impulso, acaba presentando su dimisión y se siente muy aliviada. Sin embargo, sus empresarios le exigen que presente primero su preaviso, cuando lo cierto es que, en cuanto recupera el contacto con su antigua empresa, el delirio reaparece con toda su intensidad. La convengo para que se tome una baja hasta el final del período de preaviso. Recupera su vitalidad. Algunas semanas después, se inscribe en un curso de formación que sigue con entusiasmo y, un mes después, encuentra otro trabajo.

Hace ya algunos meses que Maguy ha dejado el tratamiento y ya no delira.

Lo más sorprendente es que, poco tiempo después, otra compañera de trabajo, Lisa, contable como ella, se encuentra en la misma situación, aunque reacciona de un modo aparentemente más «normal».

Lisa intenta adaptarse y encajar cuando la presión y la malevolencia se hacen mucho más evidentes. Ella aguanta, al menos aparentemente, ya que desarrolla una impresionante serie de trastornos psicósomáticos. Al final, Lisa es despedida y está deprimida aunque no quiera reconocerlo. Su médico de cabecera le prescribe distintos medicamentos sin efecto y, a la desesperada, acaba por darle un tratamiento de antidepresivos que ella no soporta. También se niega a seguir una psicoterapia porque dice que no está loca.

Hasta la fecha, Lisa sigue de baja y está parada y, lo que es peor, no busca trabajo porque no se siente en condiciones.

Las historias de Maguy y de Lisa, además de que ocurren en la misma empresa, son ricas en enseñanzas. Para una de las empleadas, el paso al delirio agudo fue un medio de defensa muy eficaz para escapar del dominio de un ambiente de trabajo «maltratante». De algún modo, a Maguy le hubiera hecho falta un delirio como ése para que tuviera el sobresalto que le habría permitido reaccionar y protegerse.

Es sorprendente ver cómo lo que le reprochan a una persona es, a la vez, aquello hacia lo que la arrastran. Cuando se le dice a alguien: «Tú estás loco/loca» o «Estás paranoico/paranoica», se convierte efectivamente en un loco o un paranoico.

No siempre hay que considerar el paso a la paranoia como un fracaso. Puede ser una protección eficaz inventada por nuestro psiquismo para resistir.

Se efectúe la evolución hacia una fijación de la queja o hacia una desconfianza paranoica, el resultado es que ya no hay encuentro posible con el mundo del trabajo que ha excluido a esa persona. En el primer caso, la persona está atrapada, adherida y no puede moverse; en el segundo caso, está rigidificada y no puede bajar la guardia sin el riesgo de que la ataquen. La empresa, mediante su funcionamiento rígido, ha rechazado a esas personas y las ha empujado hacia la locura o la enfermedad. Entonces es cuando la sociedad se debe hacer cargo de ellas mediante el seguro médico.

Vemos bien que el acoso moral es un proceso particular en el que una persona acaba convirtiéndose en lo que le reprochan ser. Le dicen: «¡Eres una inútil!» y la persona se queda sin recursos y siente que se está convirtiendo en una inútil. La tratan como a una paranoica y, pasado cierto tiempo, la conminan a convertirse en un ser desconfiado, rígido, picajoso. Es el poder de las palabras, que adquieren valor de *facto* y que, como por orden terminante, transforman al otro.

CUARTA PARTE

Los orígenes del acoso

Es tentador considerar que el acoso moral tiene una sola y única causa y deducir de ello que, consecuentemente, existe una sola y única solución para remediarlo. Sin embargo, una aproximación razonable debería ver el problema bajo perspectivas distintas: la perspectiva psicológica, que tiene en cuenta ante todo la personalidad de los individuos y su historia, y la perspectiva de la organización, que analiza esencialmente las reglas de dirección de empresa. Habría que desconfiar de las aproximaciones que consideran el acoso como algo únicamente inherente al agresor. En el sentido contrario, hay que procurar no afirmar que no es culpa de las personas, que las víctimas son inocentes, que, a su vez, los agresores no son sino víctimas del sistema, que todo es culpa de una entidad abstracta: el capitalismo, la mundialización. No considerar la violencia si no es como consecuencia de la organización del trabajo conlleva el riesgo de resarcir a los actores. Hay que evitar, pues, por una parte, la tentación de cargar las tintas de la lectura psicológica del asunto y, por la otra, dirimir de responsabilidad a las personas, remitiendo la culpa únicamente a la organización (inhumana) del trabajo.

Por más que, en el lugar de trabajo, la violencia en ocasiones está relacionada con la toxicidad de la organización, no es más que el eco de la violencia que generan los individuos a distintos niveles.

Ciertamente, es indiscutible que existen sistemas perversos que favorecen el establecimiento del acoso moral, pero tener en cuenta esos sistemas no es óbice para tener en cuenta a las personas. Sea cual sea la intención de las empresas de transformar los asalariados en peones dóciles, seguirá habiendo seres humanos frágiles, marcados por su situación, su medio social y sus traumatismos. Una situación de acoso no puede ser interpretada al margen de la historia de cada uno de sus protagonistas, de los distintos sistemas de pensamiento que han configurado su visión del mundo, por más que estos elementos personales tienen que ubicarse en el contexto profesional que les da su sentido. El modo en que cada uno reacciona ante un contexto hostil está, pues, en función de la propia historia, pero también de la historia de la empresa en la que trabaja, de la sociedad en la que vive y de su economía, de las microsociedades que le rodean.

Todos esos determinismos son intrincados, pero el individuo mantiene, no obstante, su libertad de actuar o de reaccionar.

CAPÍTULO 11

Los contextos favorecedores

Podemos considerar que el acoso moral es inherente a la condición humana y que siempre ha existido en los lugares de trabajo, pero es innegable que parece vivir un período de recrudescencia. ¿Cuáles pueden ser los motivos? ¿Acaso no es posible que sean los cambios en la naturaleza del trabajo los que favorecen la aparición de esos procedimientos?

Lo cierto es que, si bien no existe perfil psicológico del tipo de víctimas, existen indiscutiblemente contextos profesionales donde los procedimientos de acoso moral pueden desarrollarse con mayor facilidad. No son sólo los ámbitos en los que impera un elevado nivel de estrés y una mala organización, sino, sobre todo, las prácticas de dirección de empresa poco claras, o incluso francamente perversas, las que constituyen una especie de autorización implícita a las conductas perversas individuales.

LA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El lugar que ocupa el estrés

Todas las encuestas lo confirman: el acoso moral surge con mayor facilidad en los contextos particularmente sometidos al estrés.

No me extenderé demasiado acerca de los mecanismos del estrés que ya están abundantemente descritos en muchas obras, ya que, aunque el estrés constituye una auténtica usura psíquica y un sufrimiento verdadero, no constituye en sí acoso moral, sino sólo el terreno que puede favorecer su aparición. Lo que crea el acoso moral no es el exceso de trabajo, ya que se puede acosar en departamentos donde hay exceso de empleados. Es, sobre todo, un ambiente de trabajo en el que no hay regulación interna, ni en los comportamientos ni en los métodos; todo parece permitido, el poder de los jefes es ilimitado, igual que lo que les exigen a sus empleados.

Christophe es jurista en una asociación profesional. Su superiora jerárquica se da cuenta de que está desbordado de trabajo, que acaba muy tarde por las noches y que, en ocasiones, se tiene que llevar trabajo para terminarlo en casa durante el fin de semana. Sin embargo, le niega contratar el adjunto que él lleva un año reclamando en vano.

Soporta peor el estrés porque sabe —todo el mundo lo sabe— que en el departamento adjunto hay colegas que llegan tarde, fingen tener citas de trabajo cuando van a la peluquería y se zafan del horario laboral.

El paso a las 35 horas ha intensificado el trabajo. Se les exige constantemente a los asalariados que produzcan más, con equipos que trabajan menos tiempo. De modo que hay que trabajar más deprisa y optimizar el tiempo que se dedica a cada tarea. Por lo demás, se va a la caza del tiempo muerto: los ritmos de trabajo están fijados, las pausas están limitadas, igual que la comunicación, al estricto mínimo. La rauda evolución de las nuevas tecnologías obliga a los asalariados a adaptarse permanentemente y a convertirse en trabajadores polivalentes. Hay que procesar rápidamente los cambios de procedimientos sin la menor lógica, las reorganizaciones permanentes, las notas de servicio incesantes. Lo importante es conseguir los objetivos. Al que no sigue se le considera un inadaptado.

Se desestabiliza así a los asalariados que ya no tienen tiempo de reflexionar acerca de lo que están haciendo ni tampoco de comunicarse. En un mundo profesional que funciona marcado por la urgencia, ya no hay tiempo para escuchar. Cuando uno vive acuciado por el tiempo, desestabilizado y maltratado, olvida al otro en calidad de persona y ya no hay tiempo para dejar que te emocione, ya no hay tiempo para «encontrarse con él» en el sentido propio del término. Sí es cierto que hay contactos, pero ya no hay intercambio ni momentos que compartir. Cuando se llega a ese punto de negación de uno mismo y del propio cuerpo, es difícil tener en cuenta a los demás. No vemos el sufrimiento que nos rodea o, si, por casualidad, captamos algo, no es cuestión de demorarse, ya que eso podría conducirnos a perder de vista los objetivos.

Es verdad que los directivos sobrecargados de trabajo asisten a seminarios de gestión de estrés, pero lo único que les enseñan es cómo llevar su estrés al límite para que sean aún más eficaces y más rápidos. Les enseñan a desarrollarse personalmente para soportar mejor las ofensas narcisistas generadas por las situaciones de trabajo, ya que, aparte de su competencia profesional, se le exige al asalariado que se construya un asidero personal que resista a las incertidumbres, a los rechazos, a las frustraciones que, sin duda, le obligarán a soportar. Cuando un asalariado se desmotiva, no se preguntan por los motivos de su desánimo, sino que le echan por no conformidad, por no ser lo bastante eficaz. Por lo tanto, es evidente que el beneficio de esos cursos de gestión de estrés, cuyo objetivo es lograr que los hombres sean aún más competentes, es en primera instancia para las empresas que quieren asalariados inalterables. Por lo demás, y para cerciorarse, en las empresas de contratación se comprueba su eventual fragilidad tendiéndoles trampas que pretenden desestabilizarles. A un determinado nivel de jerarquía, no se contrata tanto a las personas por su competencia como por su capacidad para resistir (teóricamente) a todo lo que pueda presentárseles.

Esos métodos de trabajo comportan una robotización de las personas. Algunos de los directivos a los que atiendo en mi consulta optan por venir a verme por la mañana, antes del trabajo, ya que, después de la jornada laboral, necesitan un período de

descompresión antes de que se pueda hablar con ellos. Llegan tensos, con las mandíbulas apretadas y no pueden hablar más que de lo factual. Tengo que esforzarme por generarles confianza —«Tranquilo, aquí no corre ningún riesgo, puede distenderse»— para que puedan reintegrarse a su cuerpo. Es como si, para preservarse, tuvieran que estar blindados y como si en algunos momentos, no logran salir de su armadura.

Se les pide a los asalariados que sean competentes, estén motivados, se dediquen y estén dispuestos a hacer más de lo que está previsto en el contrato, pero ¿se les devuelven a cambio la seguridad y las buenas condiciones de trabajo que les permiten desarrollarse?

Pese a la reactivación económica, persiste la inseguridad. Todos los asalariados saben que, sea cual sea su nivel jerárquico, se arriesgan constantemente a perderlo todo y a que les despidan si dejan de ser tan competentes o si dejan de estar conformes. Los dirigentes no quieren oír hablar de la debilidad o la fragilidad de las personas: «¡No queremos los mejores, queremos los más brillantes!». ¿Pero qué pasa con los demás, con los de perfil medio, los que brillan menos? O, sencillamente, ¿qué ocurre con los mejores cuando están en baja forma? Con el fin de eliminar en lo posible lo aleatorio que comporta la fragilidad humana, las empresas se han dotado de instrumentos para medir a los asalariados. Con el objetivo de seleccionar a los más «operativos», se han inventado pruebas supuestamente científicas, donde no se deja ningún margen a la emoción, a la intuición o a la subjetividad. Eso comporta que todo el mundo esté en vilo: si estoy en baja forma o siento una debilidad pasajera, si no me mantengo entre los mejores mediante cursillos y más cursillos, también me excluirán a mí. Si, a esta tensión permanente, se le añade el cambio constante de métodos y objetivos y la multiplicación de las fusiones y reestructuraciones, se comprende que algunos asalariados se desmotiven y se rindan.

Curiosamente, si bien aceptan enfrentarse a las dimensiones psicológicas del ámbito de la mercadotecnia (por ejemplo, tener en cuenta la irracionalidad de los consumidores), los directivos se niegan a considerarlas en el caso de sus asalariados. Quieren que sean competentes, responsables, con un currículum intachable. En este caso, lo «psicológico» se considera un problema.

No obstante, los hombres también tienen averías, se ponen de baja por enfermedad y las empresas raramente expresan gratitud por el trabajo realizado antes de la «avería», ya que se niegan a reconocer las debilidades de los individuos. En el mundo del trabajo, no hay nada entre la ultracompetencia y la enfermedad.

Sin embargo, los asalariados motivados no rechazan el estrés si la tarea que se les ha encomendado tiene sentido y si se les reconoce el trabajo realizado. El error que cometen muchas empresas es el de no saber motivar a sus empleados dándoles medios humanos y concretos (incluida la remuneración) que les permitan amar su trabajo.

Seamos realistas, el estrés no desaparecerá, pero pueden establecerse señales de alarma que eviten que se torne destructivo y, sobre todo, se puede pensar en cortafuegos que eviten que nos vayamos deslizando hacia la perversidad.

La mala comunicación

Mientras uno de los programas de formación más solicitados de los cursos de dirección de empresa es el arte de comunicar bien, parece que la gente cada vez habla menos. Un estudio del INSEE [Institut National de la Statistique et des Études Économiques], que abarca un amplio período (1983-1997) y estudia los cambios en los lugares de trabajo o la sociabilidad de la vecindad, mostraba que las relaciones reales tienen tendencia a decrecer considerablemente:

En quince años, el número de asalariados que han tenido una conversación extraprofesional (cine, política, deporte...) con un colega se ha reducido un 12%.¹

Es indiscutible que la comunicación ha cambiado en el mundo de la empresa. Ello ha modificado imperceptiblemente la relación con el otro: en la comunicación verbal, igual que en los *e-mails*, se habla rápido, se va a lo esencial, se limitan las fórmulas de cortesía, ya no hay tiempo para los intercambios. Se deja una nota de servicio, se manda un informe. Por otra parte, bajo la influencia de las nuevas tecnologías han aparecido nuevas formulaciones muy alejadas del lenguaje común. Hay que hablar «técnico», utilizar un lenguaje codificado, que excluye a los no iniciados. Ese lenguaje pseudoerudito afecta al ámbito de la nueva economía, que funciona como un clan, aunque también al ámbito de la dirección de empresa, donde, en lugar de hablar un lenguaje humano, de sentido común, se introduce una escaleta de cotizaciones para calificar mejor a los asalariados o criterios de referencia para decirles cómo deben ejecutar cada tarea. Así pretenden ser más eficaces, cuando, en realidad, se disimula la impotencia de todos esos métodos para mejorar las relaciones entre las personas.

Ciertamente, los métodos de dirección de empresa han intentado paliar el déficit de relación desarrollando técnicas de comunicación (para motivar a sus subordinados, deben hacer tal cosa; para zanjar los conflictos, deben hacer tal otra cosa...), pero todas esas técnicas son muy codificadas. Para muchos jóvenes dirigentes, contratados en virtud de sus diplomas o de su competencia técnica y no por su valor personal, su capacidad para relacionarse y los instrumentos de evaluación vienen a sustituir el factor humano. Del mismo modo que en medicina la multiplicación de los exámenes complementarios ocasiona que a veces se negligja el examen clínico y el interrogatorio del enfermo y de sus

síntomas, lo que desaparece con el advenimiento de las técnicas modernas de comunicación es la escucha, el diálogo y el respeto al otro, cosas que pueden llevarnos a cambiar de punto de vista y a cuestionarnos.

Las mismas empresas, es decir, los dirigentes y, en cascada, toda la jerarquía también tienen dificultades para comunicarse. Cuando la organización del trabajo es demasiado rígida, especialmente cuando el funcionamiento es demasiado centralizado y demasiado compartimentado, los mensajes no circulan. Se abre así una brecha entre la sede de la empresa, la dirección general y los establecimientos de producción.

Junto a eso y con demasiada frecuencia, los responsables no saben valorar o animar a las personas. Por el contrario, en los escalafones intermedios, florecen en abundancia los mensajes negativos o denigrantes del tipo: «¿Quién es usted para pensar que...?» o «Usted, que no es tan imbécil, podría...».

Algunos miembros del personal dirigente no tienen el coraje de enfrentarse con sus subordinados y pedirles las cosas a la cara, así que imponen lo que no se atreven a pedir. Prefieren poner a sus subordinados ante el hecho consumado o transmitirles mensajes mediante notas de servicio internas o dárselos en el curso de una reunión, cuando el asalariado no puede discutir. Más que solucionar un problema, permanecen así en el ámbito de lo no dicho, de los sobreentendidos, o se impone una solución sin réplica. También se cubren la espalda limitando las informaciones descendientes. Así, se puede cambiar de estrategia o de alianza sin que se note fácilmente.

La equivocación de muchos empresarios consiste en querer solucionar los problemas de falta de acuerdo sin nombrar nada, evitando a toda costa el conflicto, cuando lo más sano sería reventar el acceso y decir las cosas por su nombre. Lo no dicho comporta el riesgo del malentendido o de la manipulación. En una organización tradicional, más represiva, se ven antes los conflictos directos, mientras que los conflictos más interiorizados y el acoso moral se dan más en los modelos de dirección de empresa participativos y liberales, que pivotan sobre la seducción y la adhesión a los valores.

Más allá de los cambios impuestos en las reuniones y las formaciones, los asalariados suelen quejarse de falta de diálogo. Se les dice que tienen libertad para hablar, para plantear preguntas, pero, cuando se atreven a hacerlas, no les escuchan y lo que dicen no interesa a nadie. Expresarse conlleva el riesgo de que sus palabras sean deformadas y utilizadas contra ellos. Muchos afirman desconfiar de una comunicación que tiene una única dirección: «¡Hago lo que sea para no tener problemas y no tener que hablar de lo que hago!».

Los asalariados no se engañan con el doble lenguaje habitual de las empresas. Como describe Jean-Pierre Le Goff en su libro *Les illusions du management*,² no pueden menos que constatar la diferencia que existe entre el discurso que sostiene la dirección y la realidad que viven cotidianamente. Saben que las bellas palabras de los jefes de la empresa sirven a menudo para disimular las mentiras o las estrategias oportunistas. Si

bien los discursos incluyen lemas como «¡Nuestra mayor riqueza son los hombres!», los directivos se interesan únicamente por el nivel de competencia de los asalariados y el valor que le aportan a la empresa.

En todas partes, junto a las comunicaciones oficiales están los mensajes implícitos. Por ejemplo, junto al tiempo de trabajo oficial, todo el mundo es consciente de que existe un tiempo de trabajo oficioso que constituye una especie de contrato moral con la empresa. Dicha obligación de hacer más de lo que se le pide a uno viene a escindir la solidaridad entre los asalariados. Los que no siguen la regla aceptada por el grupo son rechazados, se culpabilizan y acaban por marcharse.

El discurso de algunos directivos de multinacionales no tiene mayor sentido que el discurso artificialmente erudito de los perversos narcisistas que denunciaba en el libro precedente. No se trata de comunicarse, sino, por el contrario, de impedir que los demás comprendan para no desvelar las estrategias de la empresa. A pesar de todo, hay que ahondar más en los deseos de los asalariados para inducir de ellos sus conductas y sus maneras de pensar. Así que lo que hay que hacer es hipnotizar a las personas, tenerlas dominadas con un discurso hueco. Los asalariados no tienen medio alguno de comprender lo que se dice y aún menos de verificarlo, así que no les queda más salida que someterse. Por lo demás, si el asalariado se resiste, el discurso se hace apremiante y amenazador con el fin de suscitar su miedo y su sumisión. Por más que los procedimientos no apunten específicamente a una persona para destruirla, se aproximan a los procedimientos de acoso moral porque se trata de tener dominados a los individuos para someterles.

Como, con el fin de proteger sus estrategias, las empresas no comunican la verdad de los hechos, sino que hacen circular mensajes paradójicos que pretenden manipular a los asalariados, por una parte, y seducir a los accionistas, por otra, eso obliga a los asalariados a leer entre líneas todas las comunicaciones que proceden de la empresa. Para progresar en un gran grupo o en la administración pública hay que saber advertir ese doble lenguaje, descodificar los signos sutiles y anticiparse a los cambios de la empresa o de la institución.

Junto a la comunicación oficial, empieza a funcionar lo oficioso, el rumor, el «radio-macuto». ¿A quién hay que creer? Las indicaciones se falsean sobre todo en boca de los más «ingenuos», que se atienen a lo que, efectivamente, se dice. Por eso las víctimas del acoso son, principalmente, los ingenuos, los excesivamente honestos, los que se obstinan en decir lo que tienen que decir, en querer hacer el trabajo que se supone que deben hacer.

Cuando las personas están dominadas y, por lo tanto, desprotegidas, basta con la presencia de un individuo perverso para que aparezca el acoso moral.

El formateo

Paradójicamente, mientras que la sociedad es cada vez más individualista, en el mundo del trabajo se escamotean los valores individuales.

Entrar en una empresa es aceptar su cultura, es decir, sus valores, sus normas y su manera de pensar. Ante la posibilidad de una nueva contratación, la empresa realiza una selección entre los candidatos. Sin embargo, existe una gran diferencia entre los anuncios de las empresas que contratan y la realidad sobre el terreno. Mientras que las ofertas de empleo elogian el espíritu de iniciativa y la originalidad del pensamiento de los directivos contratados, en realidad el funcionamiento del sistema soporta mal las diferencias. Hay que entrar en el molde de la empresa y del puesto que hay que ocupar.

Además, si el asalariado se aleja demasiado del perfil ideal, ya encontrarán la manera de encarrilarle. Sin embargo, según los cambios en la dirección y las reestructuraciones, pueden variar las referencias a las que hay que ajustarse. Se trata de ajustes sutiles que requieren una gran capacidad de adaptación. Los que no siguen pueden encontrarse con que les excluyan sin que hayan hecho nada desmerecedor.

La autonomía de los asalariados está encuadrada y no debe salirse de las normas. A la vez que elogian la creatividad, las empresas le temen a cualquier novedad en la forma de pensar y prefieren el conformismo intelectual o, al menos, el conformismo de «forma». A pesar de los consejos de los expertos que predicen que los métodos de dirección de empresa deben cambiar, es obligado constatar que, aunque fingen lo contrario, los directivos temen la incertidumbre y el desorden que engendra el cambio y son reticentes a ponerse en cuestión.

Nuestra sociedad exalta las diferencias, pero los directivos buscan a individuos formateados, compatibles con los distintos departamentos y con distintas tareas. Tienen que ser polivalentes y adaptables a todas partes. Lo que otrora se les pedía a los ejecutivos, se exige en la actualidad a todos los niveles. Todo debe estar estandarizado, los hombres deben estar conformes. No deben preguntar demasiado, no tienen que pensar demasiado por sí mismos. Hay que alienar una parte de su personalidad. Se estandariza hasta la manera de vestir de cada uno. Los elementos objetivos y mesurables tranquilizan porque no se tiene confianza en las personas. Ciertamente, en ocasiones se reconoce el talento de algunos líderes visionarios, pero, en lo que respecta a los puestos subalternos, prefieren controlar a las personas haciéndolas entrar en escalafones rígidos.

No obstante, el formateo no es la vida. No es más que una imitación de la vida. Los asalariados no permanecen mucho tiempo en el engaño. Cuando se enfrentan a alguna dificultad, sufren por algo o están en baja forma pasajera y aparece su aspecto más humano, les rechazan. Querer normalizarlo todo es un cálculo erróneo si el asalariado no se realiza en su trabajo. Las consecuencias serán trastornos psicossomáticos, accidentes de trabajo y absentismo; todas ellas consecuencias que tienen un coste nada despreciable para la empresa.

Los mismos asalariados evitan ser excluidos del grupo y están dispuestos a censurarse para no desentonar. Saben que tienen más posibilidades de que los demás les acepten si expresan opiniones admisibles en el interior de dicho grupo. Temen que les pillen en flagrante delito de inadecuación a los valores que tienen autoridad en su profesión, temen hablar solos enfrentados a todos los demás.

Al entrar en una empresa, aprendemos a contener todas nuestras críticas porque, tras el duro período de contratación, estamos más que contentos de haber hallado cierta seguridad. Si no nos adherimos completamente al espíritu de la empresa, el puesto es incómodo e incluso angustiante y no tardamos en marginarnos. De modo que hay que funcionar con un sistema de pensamiento que no nos es propio. Los que se entregan en cuerpo y alma al trabajo están dispuestos a negarse a sí mismos para mantener la adhesión al discurso colectivo, para permanecer dentro del grupo. Así que se establece una selección natural de los asalariados clasificados.

Se les pide a los colaboradores que tomen la iniciativa, que sean responsables, pero, cuanto más autonomía cobran ellos, más frágiles hacen a sus superiores jerárquicos que temen perder su poder y con los que pueden establecer una relación de rivalidad. El vínculo de subordinación parecería más simple en un sistema más piramidal. ¿Cómo dirigir a alguien que es autónomo? Para responder a ese dilema, se han venido sucediendo recetas milagrosas de gestión de empresa. Basta con contar, en los quioscos de las estaciones o los aeropuertos, el número de libros o publicaciones que tratan de métodos de gestión de empresa para ver hasta qué punto el personal directivo se siente desarmado frente a sus subordinados y hasta qué punto le teme al fracaso. Espera que les atiborre de formaciones múltiples recibidas pasivamente, formaciones en las que no se le enseña a dudar, sino que le proporciona técnicas y certidumbres.

Para progresar en el seno de una empresa, habría que ser un camaleón y adaptar la apariencia externa a los cambios objetivos y a los cambios de la cultura de la empresa. Pero, ¿acaso no existe el riesgo de que estas normas impuestas por el mundo del trabajo, en nombre del interés general, acaben sustituyendo a los valores? El igualamiento de la personalidad, si va asociado al no respeto al prójimo, constituye una forma de sugestión cotidiana que conduce a los individuos a la pasividad. Ésta es la pasividad que puede llevarles a seguir las conductas destructivas de un líder perverso o, al menos, a aceptarlas como una fatalidad y no denunciarlas.

El único modo de luchar contra este formateo permanente es mantener la libertad de espíritu y el espíritu crítico. En lugar de querer normalizar a las personas a cualquier precio, más les valdría a las empresas aceptar las diferencias que existen entre ellas como una riqueza y valorarlas incluso, ya que, al rechazar su especificidad, estropean su creatividad y su talento.

La falta de reconocimiento

El trabajo juega un papel central en la estructuración de la identidad: afirmamos en él nuestras competencias, realizamos a través de él proyectos de vida o sueños.

En ese sentido, el reconocimiento en el trabajo de la propia identidad profesional es esencial. Una persona que no exista a los ojos de los demás no puede más que apagarse y deprimirse. Además, es precisamente a eso a lo que conduce el acoso moral, procediendo a la desaparición simbólica de la persona. Cuando los asalariados tienen la sensación de no ser reconocidos, sean cuales sean sus capacidades, se desmotivan y pierden el deseo de implicarse en el trabajo.

Con el paso a las 35 horas, las adjuntas de dirección de esa empresa privada vieron de pronto cómo se les suprimían las horas extras, lo que, aparte de que amputaba considerablemente su trabajo, comportaba una pérdida de responsabilidad y la reducción de sus tareas. Desmotivadas, reducidas a no ser más que simples secretarías interinas, algunas de ellas, que hasta entonces eran muy diligentes, empezaron a negarse a hacer todo lo que no se consideraba estrictamente parte de sus atribuciones y lo que, hasta entonces, creaba un buen ambiente de trabajo. Entonces el clima se degradó y las consideraron responsables de esa degradación. Algunos directivos no comprendieron por qué habían dejado de ser diligentes y pretendieron pillarlas en falta.

Cuando la dirección se interesa sólo por los resultados financieros y olvida tener en cuenta a los asalariados como seres humanos para considerarles solamente bajo el ángulo de su tecnicidad o de su utilidad, los asalariados, simples peones, tienen una sensación de no existencia que puede avocarles a conductas de sumisión o de rebelión.

Hallamos la misma instrumentalización en la relación de subordinación en la que existe cada vez menos reciprocidad. Los colaboradores son simples «recursos», apenas humanos. El subordinado está ahí para dar; no hay que agradecerse, ni felicitarle, no es preciso prestarle ninguna atención. Más allá de su utilidad práctica, no se contempla ni se ve al colaborador:

Así es como Marie, que no había estado ni un solo día de baja en diez años y que jamás había escamoteado horas de trabajo, no recibió ni una llamada telefónica de su superior jerárquico, con el que llevaba siete años trabajando, cuando le advirtió de que estaba hospitalizada en un hospital oncológico...

Se exige del asalariado que se implique en el trabajo, se le pide dedicación personal, que se comprometa a utilizar todos los medios con los que cuenta, incluida su persona, para resolver un problema o enfrentarse a una situación, pero no se le reconoce el trabajo realizado. Se niegan las dificultades del trabajo: «Despabílese, ¡a mí no me cuente nada!», así como el mismo trabajo. Por eso, en algunas ocasiones se quita un proyecto de manos de alguien que se ha consagrado a su realización para confiárselo a otro sin una palabra de agradecimiento al primero. Incluso se dan casos en que el superior jerárquico se apropia del trabajo del empleado y lo utiliza para darse importancia.

No sólo no me invitan a las reuniones de trabajo del proyecto que he creado yo mismo sino que ni siquiera me informan de lo que se decide en ellas.

El trabajo que realizo no me pertenece. Pertenece a la «empresa» que puede moldearlo a su antojo.

Ya no sabe uno por qué trabaja, ya no sabe para qué sirve el trabajo, ya que se le escapa de las manos, se pierde el sentido del trabajo realizado. Se generan dudas acerca de la utilidad de la tarea que está uno realizando, de la utilidad de uno mismo...

No sólo no se reconoce el trabajo realizado, sino que tampoco se contempla al asalariado como ser humano. Por ejemplo, cuando una persona envía el aviso del fallecimiento de un familiar para no asistir ese día al trabajo, es raro que le remitan el pésame. ¿Cómo estar motivado en un sistema que no le ve a uno, en el que no se es más que un peón, un número de registro? Los asalariados sufren constantemente heridas que pueden reverberar en su carencia de confianza personal. El medio profesional, en lugar de tranquilizarles, ataca el amor propio de los individuos.

El respeto de la persona varía según las empresas y sus directivos. Hay empresas en las que intentan tener en cuenta al ser humano, sus dificultades familiares, sociales o personales, aunque incluso eso puede hacerse de un modo tan intrusivo que los asalariados temen exponer su vida privada.

Las empresas no pueden ignorar al ser humano y dejar a un lado su dignidad. El eco que recibí mi libro anterior es como una llamada de aviso para los directivos, ya que la mayoría de las huelgas motivadas por el acoso moral presentaban el siguiente lema: «¡Queremos ser respetados!». El denominador común de todas ellas era la exigencia del respeto a la dignidad de las personas.

He aquí lo que me escribió uno de mis lectores:

Quando apareció la expresión «recursos humanos», sentí una especie de humillación profunda y me sentí rebajado al rango de recurso energético, como el carbón, el agua de los embalses o la energía nuclear. En la misma época, empezaron a expresar el tiempo necesario para la ejecución de una tarea en «horas hombre» o en «días hombre». Y eso también me pareció una suerte de denigración o de desprecio del ser humano.

Tal vez me equivoque, pero considero que por encima de la noción de «ser humano» está la de «individuo», al que se le reconocen determinadas cualidades, y aun por encima de ésta, la de «persona», que tiene derecho a que la respeten.

Considero que la situación se resume en cuatro palabras: persona=respeto, recurso=explotación.

Sin embargo, los resultados de una empresa son indisociables del cuidado que la empresa pone en el bienestar de sus asalariados. Estudios realizados en empresas americanas han demostrado que, en mayor medida que las condiciones de trabajo propiamente dichas, lo que más impacto tiene sobre el rendimiento es la atención que la organización les presta a las personas. El economista Daniel Cohen³ nos lo confirma en *Nos temps modernes*: «La mitad del valor bursátil de una empresa está en el capital humano que la integra, (sólo) la otra mitad procede del capital propiamente dicho. Lo que se subestima sistemáticamente es la importancia de ese factor humano».

En un momento en que el mercado del empleo está en plena efervescencia y en que los postulados de la contratación se han hecho exigentes, muchas empresas redescubren y realizan esfuerzos oportunistas para acoger mejor a los nuevos contratados, para ofrecerles mejores condiciones de trabajo o facilitar que se organicen la vida. Muchos

dirigentes tienen una visión extremadamente instrumental, es decir, cínica de la gestión de empresa. Atraen a los jóvenes licenciados con oropeles que pretenden ocultar la falta de sentido. Les seducen con un modelo mundializado de sociedad, de falso bienestar, con la promesa de una felicidad virtual, lo que no impide que les echen sin ningún escrúpulo cuando dejen de gustarles. Todo les vale para atraer a los jóvenes licenciados: más comodidad en sus despachos, mejores programas de formación, horarios a la carta. Algunas empresas incluso ofrecen servicios (planchado, farmacia, ayuda en las gestiones administrativas...) para evitar que sus cuadros pierdan un tiempo precioso. Sin embargo, no nos equivoquemos: no se trata de que los asalariados sean más felices, sino de que estén más disponibles, sean más eficientes y también más dependientes.

Como contrapartida, estos procedimientos de seducción sólo se orientan hacia los asalariados más cualificados. A los demás, a los que son intercambiables, no hay necesidad de seducirles, basta con constreñirles sin armar mucho revuelo. Naturalmente, eso acentúa la desigualdad entre los licenciados y el personal no cualificado que se siente despreciado.

Todo el mundo sabe perfectamente que esas pequeñas atenciones son irrisorias: lo que incita a un asalariado a quedarse o no en la empresa, aparte de un buen nivel salarial, es un entorno profesional motivador y agradable, en el que pueda progresar y en el que se reconozca su trabajo.

Durante un coloquio de la CNAM, titulado *La gestion des personnes, le pouvoir et la loyauté dans l'entreprise* (La gestión del personal, el poder y la lealtad en la empresa), el orador, alumno de la Escuela Central, consultor de un gran gabinete de auditoría, logró la hazaña de no hablar jamás de lealtad. Habló largo y tendido de las diferencias de dirección de empresa entre la economía tradicional y la nueva economía, se refirió a las ventajas materiales y financieras (esencialmente las *stock-options*) que permitirían estimular la fidelidad de los asalariados. ¿Dónde quedan la lealtad y el respeto de la persona?

El desprecio del prójimo es el primer paso hacia el acoso y la violencia. Es una táctica inconsciente para mantener el dominio y descalificar a las personas.

EL CINISMO DEL SISTEMA

Del mismo modo que existen patologías individuales, existen patologías colectivas. Junto a individuos perversos y a individuos inducidos a utilizar procedimientos perversos, existen formas de organización (empresa, organismo, etc.) que pueden ser en sí mismas tóxicas. A nivel de las empresas encontramos los mismos perfiles que a nivel de personas. Algunas organizaciones no ponen ningún cuidado en proteger a la gente a la que emplean y dejan que se establezca un clima de acoso moral por indiferencia. Otras funcionan de un modo cínico y no dudan en utilizar la manipulación y la mentira para

obtener un mayor rendimiento de sus asalariados y aumentar sus cifras. Otras incluso son estructuralmente perversas, dispuestas a hacer trampas y a destruir a sus adversarios, pero también a sus asalariados, si les es útil para su progresión.

En líneas generales, cada vez son más las empresas que permiten que se cree un clima deletéreo en el que es difícil designar a un agresor nominal. Sólo se puede hablar de ambientes, de un estado de espíritu desagradable o tóxico.

Las encuestas realizadas hasta la fecha no muestran claramente si existen formas de organización que sean, de por sí, más proclives al acoso moral que otras. Se sabe, sin embargo, que cuanto más jerarquizada está una organización, más fuerte es la dependencia y más se aumenta el riesgo de acoso moral. Asimismo, determinadas orientaciones estratégicas, como las limpiezas sistemáticas, pueden comportar en sí mismas el germen de la destructividad. Es cierto que el discurso de la dirección acerca de la rentabilidad que lo justifica todo constituye una forma de despotismo de la organización mucho más imperativo que la autoridad directa. Como contrapartida, lo que aparece claramente es que, si un dirigente o alguien de la dirección es perverso, ocasiona conductas perversas en todos los niveles del escalafón. Así, las relaciones dejan de estar reguladas y todo está permitido. El sistema se convierte entonces en perverso en sí mismo, ya que en la cumbre hay una ausencia total de moral.

El objetivo de la rentabilidad no conduce en sí mismo al acoso moral; son los medios para conseguirla lo que puede fomentarla. La voluntad de poder o la consecución material inmediata es un ingrediente indispensable del acoso. Por lo demás, ya lo hemos dicho, la peor mala intención se da a veces en las asociaciones caritativas sin ánimo de lucro, de las que no se puede decir que su principal objetivo sea el beneficio. Por el contrario, una empresa que fija claramente sus objetivos de rentabilidad y beneficios, y a la vez respeta a sus asalariados se previene contra el acoso moral.

Las empresas que están dispuestas a cualquier fechoría para ocultar sus fallos suelen ser también las que tratan mal a sus empleados y sólo les consideran medios para llegar a un fin. Son las mismas empresas que, haciendo gala de un enorme cinismo, lamentan la desaparición del talento y de la lealtad. Por una especie de selección natural, en los lugares directivos acostumbramos a encontrar individuos particularmente retorcidos. En cuanto a los asalariados, ellos no tienen elección y se ven obligados a resistir si quieren conservar el empleo.

La exención de responsabilidad

Existe un malestar general de la sociedad, en la que ya nadie quiere ser considerado responsable de nada, todo el mundo pretende hallar el modo de cargarle la responsabilidad a otros y todo el mundo pretende ser víctima aunque no esté viviendo en ningún conflicto particular. En una época en que, en las empresas, la jerarquía piramidal

ha dejado lugar a la jerarquía en red, es fácil no sentirse responsable: «¡No he sido yo, ha sido el otro!» o «Es la ley del mercado». Así, ejecutivos que han sido responsables de fracasos espectaculares no han asumido jamás las consecuencias. También por ello los que acosan a sus colegas o a sus subordinados tienden a acusar a los demás o al sistema.

Se eximen de responsabilidad incluso para el despido. Para evitar lo que podrían parecer estados de ánimo, los ejecutivos delegan en los gabinetes de auditoría la labor de cifrar, en la mayor de las abstracciones y la mayor distancia afectiva, los números relativos al coste del personal. La finalidad es siempre una reducción de los efectivos. ¡Seguro que es más fácil declarar que hay alguien excedente sin conocerle y si es un simple peón de un organigrama! Los ejecutivos pueden así decirse que no es cosa suya, que su decisión ha venido dictada por las cifras.

La megalomanía de los dirigentes

Tras el objetivo fijado de resistir a la competencia, en algunos ejecutivos se da una megalomanía terrorífica; la búsqueda de unos logros inmediatos y visibles les hace olvidar el interés de la empresa a largo plazo, que debería pasar por la salvaguarda del personal. Sólo el curso de la acción moviliza su energía.

La crisis económica ha servido durante más de diez años para justificar las medidas de restricciones salariales y de reducción de efectivos, que acallan todas las reivindicaciones de los asalariados. Actualmente, a pesar de la recuperación económica, se sigue forzando a los asalariados con el pretexto de la mundialización y de la dinámica del mercado. Con cierto cinismo, los dirigentes de las multinacionales se comportan como los amos del mundo, por encima incluso del poder político y muy alejados del pequeño asalariado de base. Su prioridad no es otra que la de ser cada día más grandes, cada día más poderosos. Se justifican aduciendo que, si no atacan primero, la competencia les aplastará y desaparecerán. ¿Es una realidad o una creación de su paranoia y su megalomanía?

La lucha «a muerte» entre competidores parece ser una regla de juego aceptada por todos los dirigentes. Esto es lo que dice Andrew Grove, fundador de Intel: «Cuanto más éxito se tiene, más rodeado está uno de depredadores que pretenden quitarte trocito a trocito todas tus actividades hasta que no quede nada de ellas. Creo que una de las primeras responsabilidades de un jefe es saber prevenirse contra esos ataques e inculcar esa actitud defensiva a todos los que trabajan bajo su dirección».⁴ Tal vez se refiera a una actitud defensiva sana, pero detrás de esa observación subyace también la ofensiva que consiste en matar al adversario. En opinión de Andrew Grove, el mundo del trabajo consiste en un «campe quien pueda». Añade acerca de los asalariados: «¿Quién puede asegurar que el asalariado tendrá otro trabajo y, francamente, a quién le preocupa, aparte de a él?». ¡Eso es el cinismo de los todopoderosos!

Esos dirigentes narcisistas de los grandes grupos internacionales reinan como amos del resto del mundo. Les organizan la vida a los demás, forjan sus deseos y sus necesidades mediante la publicidad y los medios de comunicación, saben lo que es bueno para el pueblo y tienen medios para imponerlo. Como dice Jean-Marie Messier:⁵ «Las empresas suelen estar mejor situadas que los políticos para saber lo que es bueno para el consumidor». Los consumidores, los asalariados no cuentan como individuos, y sigue: «El mercado es el que decide variando el curso de la Bolsa a la alza o a la baja».

Para reducir los costes, se deshacen de las personas como quien liquida un stock. Al parecer, es más fácil sacrificar al ser humano aislado reduciéndole a la impotencia que cuestionar las leyes económicas. En las multinacionales, el abuso de poder surge del hecho de que un individuo solo no tiene ningún medio para hacerse oír. Se le oponen un interés superior y objetivos a corto plazo: los cursos de la acción, el mercado, etc.

Dichos procedimientos los experimentan incluso los clientes y los consumidores en el exterior de la empresa, lo que demuestra que no sirven a ningún fin constructivo.

Una empresa internacional en plena expansión posee una red de comerciales muy motivados y entusiastas. Curiosamente, a la vez que se obtienen excelentes resultados y se lanzan nuevos productos, da la sensación de que el personal se está deprimiendo. La gente pierde el ánimo, el entusiasmo decae. Casi parece que se excusen por estar haciendo su trabajo. Dos años después, en tanto que la empresa sigue obteniendo resultados correctos, los mismos comerciales recuperan el ánimo.

¿Qué ha pasado? Sencillamente, que ha habido cambios en la dirección general. Durante dos años, y por razones políticas y estratégicas, un hombre poderoso, que no se interesaba ni por el producto ni por las personas, había caído «como en paracaídas» en la dirección general. Los clientes no sabían nada al respecto, pero habían constatado sus efectos sobre los comerciales.

Dos años después, vuelven a tener un director general humano y el personal tiene la sensación de existir de nuevo.

Naturalmente, este modelo de dirección de empresa «tóxico» es, en cuanto a los hechos, difícil de distinguir del estrés, de la presión por la productividad. Sin embargo, la diferencia esencial, que perciben perfectamente los asalariados, es el respeto a la persona. A partir del momento en que se permite que la falta de respeto se instale en una empresa, se corre el riesgo de encontrarse con casos de acoso moral.

En una empresa sana, cuando se produce algún *dérápaje* que podría sonar a acoso moral, puede uno hacer que le escuchen interpelando directamente a alguna persona de la jerarquía. Veremos en el último capítulo cómo se pueden tomar medidas preventivas.

LA PERVERSIDAD DEL SISTEMA

Si la perversidad consiste en arrastrar a los individuos hacia lo peor de sí mismos y en inducirles a conductas perversas, se puede afirmar incontestablemente que existen empresas perversas. En lugar de incitar a cada asalariado a dar lo mejor de sí mismo, en su propio interés y en el de la empresa, exacerbando las rivalidades y conduciendo a las

personas a utilizar procedimientos desleales. Eso parte de la idea falsa de que, si las personas dejan a un lado su propio interés, serán más eficaces en el interés exclusivo de la empresa y también de la idea de que es mejor empujar a los asalariados a que se marchen que asumir los despidos con el riesgo de movimientos sociales que eso provoca.

Así es como, con motivo de fusiones o de reestructuraciones, colocan, por ejemplo, a dos personas en el mismo cargo y, con palabras que estimulan la rivalidad y algunas maledicencias destiladas aquí o allá, esperan que una de las dos se debilite y se cree dificultades profesionales o que se hunda, caiga enferma o dimita. También se pueden sembrar los problemas deliberadamente, procurando colocar a alguien bajo las órdenes de un colega de un nivel jerárquico inferior, con el pretexto de que es más veterano, o no teniendo en cuenta ni las competencias ni la antigüedad a la hora de ascender a un asalariado. El sentimiento de inseguridad que se provoca así en los asalariados puede suscitar conductas desleales en algunos.

En una empresa tóxica, existen reglas ocultas «perversas»: no se impone límite alguno al poder de los ejecutivos y tampoco respetan a las personas. Utilizan el doble lenguaje y la paradoja para tener más dominados a los empleados, se miente para disimular los procedimientos ilegales.

En algunas empresas, el cinismo, la mentira y el nulo valor de la palabra dada se convierten en moneda de cambio.

Francis lleva siete años trabajando en una empresa donde existe una serie de prerrogativas adquiridas: paga doble en julio, comité de empresa, mutua... Su trabajo se ha quedado un poco estancado y se alegra cuando le proponen trasladarle a un puesto directivo en una de las filiales de la empresa. Conservará sus prerrogativas y le aumentarán el sueldo. No obstante, ya está instalado en su nuevo puesto, pero el aumento de sueldo no llega. Le comunican que el aumento sólo se hará efectivo si acepta romper sus vínculos con la empresa madre y perder, por lo tanto, sus prerrogativas...

Él aduce que no era eso lo que le habían prometido. A lo que le responden, con mala fe: «¡Eso no se lo hemos dicho jamás!».

Esas mentiras anodinas (para quien las dice) podrían recordarnos las mentiras habituales de algunos políticos. Lo que uno ha dicho no tiene ninguna importancia. Entre la mentira y el lenguaje estereotipado, ya nadie puede confiarse.

La banalización de este tipo de procedimientos hace que se acepten actitudes cínicas y burlas mal disimuladas. ¿Por qué no voy a hacerlo yo si lo hace todo el mundo? Así como una anticipación de las tropelías que, sin duda, cometerán los demás: «De todos modos, mentirán, manipularán, así que empiezo yo primero». Se trata de una dimisión, una renuncia a imponer los propios valores morales. Dado que de entrada se estiman inevitables, finalmente se considera que los abusos de poder, las manipulaciones, la corrupción y los procedimientos mafiosos son normales.

Cuando todo el mundo está centrado en sus intereses, y no en el interés colectivo, se establece una especie de autorización implícita a hacer otro tanto. La acumulación de trapicherías o de atropellos que pueden parecer insignificantes convence al asalariado de

que todo es posible. Una exacción de una parte comporta una exacción de otra.

En julio del año 2000, para que se escucharan sus reivindicaciones, los obreros despedidos de las hilaturas de rayón Cellatex, en Givet, en Las Ardenas, vertieron 5.000 l de ácido en un arroyuelo que iba a dar al Meuse. Ese gesto de desesperación y de automutilación, dado que vivían junto a la fábrica, no fue fruto de la casualidad. Su gesto estaba en consonancia con el funcionamiento de la fábrica, que no respetaba la normativa medioambiental y desprendía emanaciones y vertidos muy tóxicos.

No es sorprendente que, en una misma empresa, encontremos casos de corrupción, de acoso moral y mentiras, ya que es todo fruto de la misma laxitud y la falta de rigor moral.

Recientemente, a raíz de la denuncia de un empleado de la empresa, hemos sabido que, durante treinta años, el grupo Mitsubishi había disimulado los defectos de fabricación de centenares de miles de automóviles, algunos de los cuales habían sido causa de accidentes. Incluso se había creado un programa informático para disimular la existencia de vehículos defectuosos. El grupo tendrá que pagar una multa importante, ya que ha infringido la legislación. Sin embargo, ¿provocará eso un cambio de mentalidad en el seno de una empresa que ya ha sido salpicada con escándalos de acoso sexual y de corrupción?⁶

En un contexto tan perverso como éste, no es de extrañar que el grupo ejerza presiones sobre los recién llegados para que se dobleguen a las reglas comunes, aunque éstas impliquen una ilegalidad flagrante. Puede que éstos acepten la conducta común por cinismo o por miedo o puede que se nieguen y, en ese caso, su resistencia adquiere visos de heroicidad, ya que corren el riesgo de que les marginen o les acosen.

No obstante, lo que se impone por la fuerza o por presión no necesariamente es aceptado. Las personas se someten porque no tienen más remedio, pero, a la menor ocasión, se marchan. Si sobornan al personal comprándoles su silencio o su docilidad, pueden estar seguros de que esa conducta repercutirá posteriormente en un escalafón inferior. La manipulación comporta manipulación. Dado que, en un contexto así, no es posible confiar en nada ni nadie, se corre constantemente el riesgo de la traición o el sabotaje.

La destrucción de las personas

A un determinado nivel de negocios, el ambiente se convierte en el de un proceloso mar de tiburones. Las OPA, ya sean amistosas u hostiles, no tienen nada de amistoso. No sólo se pretende superar a un competidor; el objetivo es destruirle. Por lo demás, el vocabulario de la economía mundial es de una violencia extrema y muy aproximada al vocabulario que utilicé en la descripción de las actuaciones de los perversos narcisistas: se

habla de «depredadores» que se lanzan a una «incursión» contra un competidor, de empresas «que están en el punto de mira» y que acaban por convertirse en «presas», etc.

Cuando una empresa está en dificultades, llega al extremo de contratar a un «limpiador», por no decir a un asesino, del exterior. Esa persona acude a la empresa para hacer limpieza sin que le perturben los afectos por la gente que trabaja ahí: cierre de empresas, reducción de empleo.

A veces se realiza de un modo brutal y se anuncia con provocación, como observamos en la película *De gré ou de force* [1999], donde vemos a un *cost-killer* procediendo a la «poda» de los asalariados que juzga poco rentables.

El objetivo de un *cost-killer* (reductor de costes) es deshacerse de un número determinado de asalariados en un mínimo de tiempo, al margen de todo plan social. Se trata de una persona a la que las empresas contratan cínicamente para que haga el trabajo sucio. Esa persona altera el sistema imperante, despide a los empleados que ya no se corresponden con los nuevos criterios y luego, cuando ha limpiado la empresa, se va a ejercer su talento destructivo a otra parte.

Entonces, la empresa *limpia* llama a un líder al que los equipos perciban positivamente y que reinyecte cohesión y motivación en el grupo. La alternancia de la gestión del personal por miedo y la gestión de personal por seducción permite el sometimiento de los asalariados.

Eso también se puede realizar de un modo más sutil aunque igual de cínico. ¿Acaso no era el apodo de Noël Goutard, ex jefe de Valeo, «el matarife de Montrouge»? Sin duda, tenía una visión darwiniana y cínica de la empresa: «Están los que sacan provecho e intentan valorizar su recorrido y los que no lo consiguen, aquellos a los que les aterrorizan las responsabilidades. La eficacia conduce a una selección natural».⁷

La intervención de un «limpiador», al margen de toda reestructuración, puede ser una demanda inconsciente de una dirección de una empresa ambivalente que necesita unas rupturas definitivas antes de reconstruir y parte del principio de que, para que haya vida, tiene que haber habido muerte. Destruye para aportar savia nueva.

Hay que estar ojo avizor, ya que el sistema que no se controla corre el riesgo de deslizarse hacia la perversidad.

Los deslices que propician el acoso moral no son una fatalidad y las organizaciones tienen todas las de ganar saneando sus métodos de gestión. Así pues, habrá que obligarlas, si no lo hacen por sí solas, a poner en práctica políticas de prevención.

Una empresa no puede prosperar sin los hombres y las mujeres que la componen. Hay empresas que privilegian el respeto y el hecho de escuchar a los asalariados y que se esfuerzan por funcionar sanamente a pesar del estrés y la presión del mercado. Y eso no significa que funcionen peor.

EL PAPEL PROPICIADOR DE UNA SOCIEDAD NARCISISTA

El hecho de que los valores de nuestra sociedad hayan cambiado ha posibilitado este tipo de comportamiento en las empresas. ¿O es al contrario? ¿Es posible que los valores de nuestra sociedad se hayan descarriado como consecuencia del cinismo económico justificado por la mundialización? De todos modos, no se pueden criticar los métodos de gestión de empresa sin ubicarlos en un contexto social.

Es indiscutible que estamos en una sociedad narcisista que invita al culto al ego. Hay que labrarse un porvenir en la vida, ser rico y poderoso y demostrarlo. Por lo demás, los dirigentes de las multinacionales han sustituido a los reyes y reinas en las portadas de las revistas. En esa sociedad basada en la imagen, el auténtico valor de la persona tiene muy poca importancia; lo que de verdad cuenta es la apariencia.

Los medios de comunicación, especialmente la televisión, favorecen ese tipo de conductas. No sirve de nada ser bueno en lo tuyo si no eres mediático, es decir, lo bastante bello según los criterios de nuestra época, buen orador, fotogénico y natural ante las cámaras. No basta, por ejemplo, con ser un científico honrado o un jefe de empresa serio; hay que hacer ostentación de ello y exhibirse.

En una sociedad cada día más superficial, lo que cuenta para llegar a la cima es el dinero, el éxito, un buen *curriculum vitae*. Ya sea en el ámbito profesional o en el privado, todo el mundo le tiene pánico a quedarse atrás. Hay que aparentar, hacerse la ilusión o, a la desesperada, fingir la ilusión de que se es el mejor. Hay que «afianzar». Siguiendo la formulación de Alain Ehrenberg: «Vivimos bajo los imperativos de una sociedad de la eficacia».⁸ Los que no lo consiguen han de esforzarse por fingirlo, dar el pego y, si se da el caso, hacer trampa.

Hemos aprendido a aceptar el sistema, aunque ese sistema nos empuje al abismo. En una sociedad en la que reina la mentira, todo el mundo aprende a acomodarse a esa hipocresía cotidiana, norma que, con el tiempo, ha acabado consagrándose. Ya nadie tiene problemas de conciencia para decir una cosa y hacer lo contrario o para renegar de su palabra, dado que las personas importantes, las que sirven de modelos a los jóvenes, demuestran que pueden pasar fácilmente de la verdad a la mentira.

Las personas que han sido acosadas pierden sus ilusiones acerca del mundo del trabajo y la sociedad en general. Todas esas desilusiones individuales acaban sumándose y asistimos a un verdadero cambio de las mentalidades: a partir de eso, es normal desconfiar de todo el mundo. Se crea así una sociedad en la que cada ser humano es un adversario potencial que puede quitarte tu sitio.

Para arrojar alguna luz sobre el asunto de la violencia, hay que ubicarla en su contexto. Una sociedad violenta y despectiva generará individuos violentos y despectivos. Para que la sociedad cambie, es preciso que todos los individuos que la componen se cuestionen a sí mismos y se esfuercen por cambiar.

CAPÍTULO 12

Lo que ocurre entre las personas

ELOGIO DEL MOVIMIENTO

Cuando se estudia el acoso moral desde la perspectiva de sus protagonistas, hay que desconfiar de las caricaturas; no se trata de colocar a un lado a los acosadores malos y al otro a las víctimas buenas. Entramos así en las sutilezas de una relación en la que no hay nada fijado de antemano y la actitud de uno puede modificar la del otro. Una misma persona puede ser muy eficaz y encantadora en contexto favorable y convertirse en un ser estúpido y desagradable si el entorno es hostil. Cada uno tiene su patología y su vulnerabilidad, pero la patología de los ejecutivos se tolera durante más tiempo que la de los asalariados.

Cometeríamos un error si creyéramos que los procesos de violencia son distintos según si se sitúan en las relaciones privadas o en un contexto profesional. Ninguna violencia, desde el momento en que se da en nuestra sociedad, es de índole estrictamente individual. Sólo que, en el lugar de trabajo, el componente colectivo es más importante, ya que los protagonistas están dentro de un sistema y de una jerarquía, y así se pone en marcha una doble victimización: en primer lugar por parte del acosador y luego por parte de los testigos o de la jerarquía que no interviene.

A pesar de todo, las etapas que se proponen aplastar a una persona para luego destruirla son las mismas en todos los contextos: primero se destila la violencia a dosis homeopáticas y se paraliza con procedimientos de empresa a la víctima que no puede defenderse. A continuación un individuo, o un grupo de individuos, ejerce su poder sobre la persona sin que ésta pueda replicar. Lo que crea la violencia es la asimetría impuesta. En el mundo laboral, una confusión puede surgir del hecho de que es difícil distinguir los abusos de las prerrogativas de la jerarquía y del vínculo de subordinación. En la relación de subordinación, existe ciertamente una asimetría, pero está fijada por contrato y no debería afectar más que al trabajo que hay que realizar. Naturalmente, un superior jerárquico puede tener la tentación de abusar de su poder y también puede tener la tentación de considerar que su subordinado no es igual a él a nivel humano: «¡Es inferior, no tengo por qué respetarle!».

El acoso es una noción subjetiva

La dificultad con la que hay que lidiar al analizar las situaciones de acoso moral e intentar hallarles un remedio emana del hecho de que la realidad exterior, visible para los testigos o los que intervienen, no es la realidad psíquica de cada uno de los protagonistas. La única forma de que una situación cobre sentido es a través de la subjetividad de las personas. Lo que la persona acosada considera ofensivo, y el efecto que esa ofensa produce en ella, puede estar desproporcionado en relación a lo que le han hecho. Nuestro resentimiento depende de nuestra historia, de nuestra educación y de nuestras heridas pasadas. La personalidad de un individuo, relacionada con su carácter pero también con su historia, influye en sus reacciones. Una persona puede, mediante sus comportamientos, provocar en nosotros reacciones agresivas de las que intentaremos conscientemente defendernos, pero que se nos imponen: «¡No puedo soportarlo!» o peor: «¡No le trago!», lo que no significa que haya que quedarse; siempre hay ajustes posibles en una relación. Cuando se llega al acoso es que las tentativas de adaptación han fracasado.

En toda situación conflictiva, cada protagonista tiene su punto de vista y su interés que defender. Se podría decir incluso que, cuando evocan sus diferencias, es como si no hablaran de lo mismo. Cada uno intenta estereotipar al otro: le atribuye todos los actos hostiles y raramente las tentativas de reconciliación. Se justifica considerándole el agresor.

Cuando el acoso moral es obra de un individuo perverso, éste considera siempre que tiene razón al actuar como lo hace porque su víctima lo merece, pero la persona que está en el punto de mira, al menos en un primer momento, no está segura de no ser la responsable de lo que le está ocurriendo.

Cómo un encuentro puede hacernos cambiar

No se puede pensar la realidad desde un punto de vista de las relaciones o únicamente desde un punto de vista intrapsíquico, ya que siempre existe una interacción entre el mundo externo y nuestro mundo interno, lo que nos conduce al cambio. Cuando alguien nos desagrada, eso motiva un cambio interno en nosotros. El otro lo percibe, casi podríamos decir que lo nota en su cuerpo, pero no siempre sabe descifrarlo o, más bien, no sabe explicarlo. Esas sensaciones se basan en algo real y sutil que está en el aire y que varía. Hay siempre un movimiento perpetuo entre dos personas, pero basta con cualquier cosa (¡con el batir de las alas de una mariposa!) para que ese movimiento se fije y la relación se torne rígida. Para que la relación entre dos personas transcurra plácidamente, tiene que haber un mínimo de flexibilidad y de movimiento. Tal vez en ocasiones sea el entorno profesional el que, por su dureza y el estrés que genera, suprime esa posibilidad

de movimiento entre las personas y las conmina a fijar sus reacciones. A la inversa, podemos pensar que un entorno en el que la gestión de personal sea atenta podría permitir, por su intervención, que se desbloquee una situación que ha perdido flexibilidad y se ha vuelto rígida.

Un encuentro es algo que se realiza siempre alrededor de pequeñas cosas intangibles, lo que Leibniz llamaba las «pequeñas percepciones». Hay percepciones de conjunto y percepciones mínimas. El acoso moral se sitúa, al menos al principio, a partir de percepciones mínimas y por ello es tan difícil de probar en el sentido jurídico del término. Esos signos los percibe la persona que está en el punto de mira, pero no el entorno, que no interviene porque no lo ve.

José Gil, en un artículo aparecido en la revista *Chimères*, expresa muy bien esa idea: «Tomemos un rostro y, en ese rostro, una sonrisa. La sonrisa pretende ser amistosa y, sin embargo, nosotros percibimos en ella un *no sé qué* que nos revela justo lo contrario: oculta una profunda antipatía, véase hostilidad. No obstante, sólo una mirada atenta capta esa falta de consonancia entre lo que esa sonrisa pretende expresar y lo que efectivamente expresa. Esa falta de consonancia se percibe gracias a las pequeñas percepciones: es una sonrisa *imperceptiblemente* hipócrita». ¹

Ocurre lo mismo con las palabras: palabras aparentemente suaves y bienintencionadas, si nos atenemos a su sentido, pueden ir cargadas de una agresividad que sólo podrá notar la persona a la que se dirigen. El entorno tal vez ni siquiera lo note. Es la comunicación paradójica, de la que hablaba en mi libro anterior y a la que señalaba como uno de los elementos de la comunicación perversa.

Desgraciadamente, los contextos profesionales demasiado estresantes o malsanos pueden bloquear esas pequeñas percepciones, sea dominando a las personas mediante el proceso de la doble coacción, lo que consigue anestesiarlas, sea coaccionándolas con un funcionamiento rígido. De todos modos, esas sutilezas de la relación se dejan a un lado en el mundo del trabajo, donde la gente cada vez se encuentra menos. La evaporación del sentido se ha convertido en una constante de la vida profesional.

Son esas modificaciones de contexto las que, al cambiar el sentido de una situación, constituyen una previa a la mayoría de las situaciones de acoso. Constituyen una falla en la que puede precipitarse el individuo perverso o manipulador.

¿EXISTE UNA ESPECIFICIDAD DE LA VÍCTIMA?

Me han preguntado en muchas ocasiones si existe un perfil psicológico que predestine a la postura de víctima. Confirmando al respecto lo que ya he escrito, a saber, que cualquiera puede ser víctima del acoso moral. No obstante, los agresores y los

testimonios incrédulos siguen diciendo que ese tipo de patologías sólo se ceban en personas frágiles o portadoras de una patología particular, gente que, de algún modo, es víctima nata.

Si bien no existe un perfil psicológico específico de las personas a las que se acosa, sí existen, innegablemente, tal como acabamos de ver, contextos profesionales en los que el acoso moral se desarrolla con mayor facilidad. También hay situaciones donde las personas corren un mayor riesgo de estar en el punto de mira.

Las situaciones que se prestan al acoso

Un empleado corre mayor riesgo de ser el objetivo del acoso moral cuando, por lo que es o por lo que parece ser, molesta a otra persona o altera el equilibrio del grupo.

- *Las personas atípicas.* Como ya vimos en el primer capítulo, uno de los elementos detonadores del acoso moral es el hecho de no aceptar la diferencia del otro, se trate de una persona o de un grupo. Este rechazo puede rozar la discriminación y ser relativo a diferencias visibles, como el sexo o el color de la piel, pero la mayoría de las veces suele aferrarse a diferencias sutiles, difícilmente perceptibles por los demás.

Nicole está muy entregada a un trabajo que combina actividades comerciales y artísticas. Ha partido de cero y ha tenido que sacrificar su vida privada para «conseguirlo». Tiene la suerte de tener una superior jerárquica respetuosa que la valora y con la que se entiende bien. Sin embargo, cuando la dirección decide poner mayor énfasis en la mercadotecnia, la sustituye por Annie, una mujer con fama de dura pero cuyos resultados en mercadotecnia son excepcionales.

De entrada, Annie le comunica a Nicole que su modo de trabajar debe ser revisado completamente y suspende todos sus proyectos.

Nicole es consciente de que no satisface las expectativas de su jefa. No tiene el modo de expresarse que se corresponde con su puesto. No tiene el «estilo». Es espontánea y extravertida, mientras que Annie es más inhibida. También sabe que su belleza y su elegancia natural molestan a Annie, que no está muy contenta con su cuerpo.

Por una parte, Nicole necesita admirar a su jerarquía y que le corresponda con aprecio. Annie no muestra ninguna consideración para con Nicole y no la informa de los proyectos en curso.

Poco a poco Nicole pierde toda la confianza en sí misma. Se siente continuamente oprimida y, en varias ocasiones, se siente mal por la mañana, cuando va al trabajo. Desde que ha llegado Annie está a menudo de mal humor y sus hijos y su marido empiezan a quejarse de que nunca les dedica atención. Viendo que hasta los colegas con los que solía tener buena relación se quejan de ella, decide pedir el traslado.

- *Las personas demasiado competentes o que ocupan mucho espacio.* Dada su personalidad, algunas personas corren el riesgo de hacerle sombra a un superior o a un compañero. Si es así, la tentación de rebajarles o alejarles es muy grande. Como se ha dicho: «La incompetencia es una amenaza para sí misma, la competencia es una amenaza para los demás».²

Los responsables que no están muy seguros de sí mismos temen a las personas demasiado libres o que tienen una personalidad fuerte, porque temen que les señalen su propia debilidad.

Marita es una persona franca, directa y clara. Tiene una insolencia que puede considerarse una espontaneidad despreocupada pero que a menudo sus superiores jerárquicos viven como una agresión. Efectivamente, no teme a sus jefes y acostumbra a ser la única que habla en las reuniones de lo que no funciona.

Cuando se anuncia un plan de despidos, su jefe empieza a agredirla verbalmente a diario. Se las arregla para marginarla y hacerla trabajar sola en otro edificio, descalifica a Marita ante sus compañeros de trabajo y le sugiere que tiene que «compensar» lo que no hacen los vagos.

Más tarde explicará que, conociendo su capacidad de persuasión, temía que convenciera a sus colegas para que no aceptaran una recalificación laboral...

• *Los que se resisten al formateo.* Son las personas cuya personalidad resulta molesta, los atípicos. Son, por ejemplo, los empleados demasiado honestos, demasiado escrupulosos o demasiado dinámicos. Uno de los reproches que les suelen dirigir, como justificación a lo que les ocurre, es: «¡Es usted demasiado idealista!».

Se supone que esas personas presentan un defecto de adaptabilidad al grupo o a la estructura. Pero ¿es de verdad un defecto? ¿Acaso no es simple resistencia a perder la personalidad y ser como los demás?

Françoise es la hija de un ejecutivo de empresa. Tras unos estudios caóticos, se dirige un tanto por casualidad al sector medicosocial. Como es competente, le dan más responsabilidad de la habitual para su escalafón jerárquico. En su departamento, es la única mujer que es ejecutiva intermedio; los demás son más bien jóvenes, padres recientes o rozando la jubilación. Como le gusta ser eficaz trabajando, «rápido y bien», se siente desplazada de ese gran grupo un tanto letárgico. Los demás también lo notan. Algunos la rechazan, otros la temen; de cualquier modo, despierta los celos de los demás.

Cuando su superiora jerárquica acumula varios errores graves en un informe importante y Françoise se lo señala, es ella la que resulta estigmatizada y la consideran problemática. Todo el mundo se alía entonces contra ella. Es excluida.

Se ve claramente que Françoise no es lo bastante flexible, lo bastante camaleón para trabajar en un grupo grande. Tiene una personalidad fuerte que la delata. Oficialmente, la han contratado para que aporte aires de cambio, pero nadie quiere que cambie nada.

Las personas como Françoise son perfectamente conscientes de que su riqueza es también lo que les pierde.

Vean la carta que recibí de Lydie:

Vivo en un pueblo aislado en el que toda la gente que «cuenta» en el plano administrativo o económico se conoce. Se podría decir que me precede mi fama de tener una personalidad fuerte (lo que, naturalmente, significa mal carácter). Ése ha sido el caso en mis destinos anteriores.

Tendré que plantearme facilitar las nuevas definiciones de mal carácter a los académicos:

- defender el punto de vista de una;
- defenderse, sencillamente;

- negarse a entrar en el juego de las manipulaciones o de la mala fe;
- no aceptar la mentira ni la calumnia ajena;
- no aceptar las injusticias.

Se soporta mal al que «nombra» los problemas. Muy a menudo, le consideran responsable de lo que intenta denunciar.

• *Los que no se granjean buenas alianzas o una buena red de relaciones.* El acoso moral es, indiscutiblemente, una patología de la soledad. Se ataca preferentemente a los empleados aislados y, en cuanto a los que tienen aliados, el acosador se las compone para romper los vínculos de solidaridad que les unen. En el caso de que se tengan alianzas, falta que además estén de acuerdo. Hay veces en que se «sacrifica» a personas en nombre de una rivalidad de grupo.

Bernard es investigador en el ámbito de las nuevas tecnologías. Ha dejado el sector público en el que trabajaba antes de que le contratara el presidente de un laboratorio privado americano con el fin de promocionar la investigación en Europa. Éste nombra también a dos directores generales para que estén por encima de Bernard.

El trabajo funciona bien, Bernard cuenta con la confianza del presidente ejecutivo y se suele comunicar con él a través de *e-mails*. Sin embargo, pasados unos meses, los directores generales europeos quieren escindirse. Como le saben próximo al presidente ejecutivo americano, temen que Bernard le cuente sus proyectos y les traicione.

Entonces «boicotean» a Bernard, dejan de darle hasta los buenos días, no le pasan ninguna información y le excluyen de las reuniones. Incluso han borrado su nombre del anuario de la empresa y la telefonista ha recibido el encargo de no pasarle ninguna llamada. Siguen dándole trabajo, porque le necesitan, pero no le dan la información que le permitiría realizarlo. Aunque es investigador y, en principio, autónomo, le vigilan constantemente, le critican y le envían notificaciones certificadas por motivos fútiles.

Por más que Bernard sabe que le tienen inquina por el simple hecho de que es un peón que molesta en la toma del poder de los otros dos, está muy afectado. No se atreven a atacar directamente al presidente ejecutivo americano y los dos directores se ensañan con Bernard, cuya salud se está deteriorando y del cual pierde la confianza en sí mismo.

• *Los asalariados protegidos.* Como hemos visto en la encuesta, los representantes de personal, las personas de más de 50 años, las mujeres embarazadas (¡temen que dejen de estar igual de disponibles!) suelen ser víctimas más propiciatorias que otras de acoso moral. Es lo que ocurre también en algunas ramas del sector público, donde no sólo no se puede despedir a los asalariados a menos que cometan una falta realmente grave, sino que, además, los traslados están sujetos a muchos requisitos y comportan mucho papeleo.

Existe un gran riesgo de que el número de hechos de acoso moral aumente lo que significa, en muchos casos, tener que tergiversar los procedimientos legales que protegen a los empleados. En los países en que están poco o nada protegidos, la violencia es más directa. En los lugares donde es imposible despedir a alguien sin un motivo realmente serio, los jefes «desalientan» a los asalariados indeseables atacando en primer lugar sus condiciones de trabajo y abordando después un ataque más personal.

Lolita está empleada en una empresa de confección desde hace diez años, pero sus problemas empiezan cuando la eligen representante sindical CGT junto a tres colegas más para negociar las 35 horas. Desde entonces la dirección no para de acosar a los cuatro sindicalistas. Tres de ellos, uno de los cuales estaba de baja por larga enfermedad, acaban siendo despedidos y uno encuentra trabajo en otro lugar.

Lolita se ha quedado sola en la empresa y sus compañeros, quienes, bajo la presión de la dirección, optan por la indiferencia, acaban por marginarla. La espían constantemente, la amenazan en varias ocasiones con «rebajarle la calificación laboral», la acusan de cometer errores profesionales y acaban iniciando los trámites de un tercer intento de despido de Lolita por falta grave —los dos primeros fueron rechazados por la inspección del trabajo.

- *Las personas menos «eficaces».* Cuando un empleado no es lo bastante competente, lo bastante rápido o tarda en adaptarse, es fácil que la jerarquía se lo reproche. No hay necesidad alguna de acosarle, salvo si se trata de un asalariado protegido.

Sin embargo, los colegas, atrapados en el engranaje de la eficacia y de la conformidad, también pueden acabar aislando, y posteriormente rechazando, al que entorpece la eficacia colectiva. Así es como, cuando hay reestructuraciones o se aplican planes sociales, cuando la presión se intensifica, surgen rechazos violentos por parte de los colegas menos tolerantes respecto a los que son menos eficaces.

- *Las personas temporalmente debilitadas.* Cuando un empleado tiene dificultades personales, puede ocurrir que el entorno se aproveche de esa fragilidad. Las direcciones poco escrupulosas, que necesitan «desengrasar», pueden buscar la forma de pillar en falta al que no está en condiciones de defenderse. Los colegas que hacen méritos para el ascenso también pueden aprovechar para apuntarse tantos, ocupar el lugar del otro o adelantarse:

David es director comercial de la misma empresa desde hace diez años. Tiene fama de ser particularmente trabajador y eficaz y su éxito despierta envidias. Como consecuencia de una fusión, llega un nuevo director comercial. David y su nuevo colega están ocupando el mismo cargo y comparten un secretariado, todo el equipo informático y los clientes. Ese mismo año, el padre de David muere y a su mujer tienen que someterla a un tratamiento de quimioterapia por una cáncer de mama.

Evidentemente, David está menos disponible, se queda hasta menos tarde por la noche y en varias ocasiones tiene que ausentarse de forma inusitada. Su colega aprovecha para captar su clientela y hacerle el vacío. Por motivos supuestamente administrativos, se instala en su despacho y David queda relegado al fondo del pasillo. Como protesta, se granjea la fama de tener mal carácter. Su colega desacredita igualmente a David en el exterior, ante sus clientes. La dirección, que tiene por principio no trabajar más que con los mejores, no interviene en ningún momento para defenderle e incluso le reprocha sus errores de gestión.

A veces, el mundo del trabajo se parece a una verdadera jungla donde es normal tener miedo y estar angustiado.

La víctima inocente

Muchas situaciones de acoso evocan también la práctica de un chivo expiatorio, por la que un colectivo humano hace que todos los errores recaigan sobre un individuo o un grupo que no está en el juego. Haga lo que haga, es algo que se está gestando al margen de él.

Según René Girard,³ el acto fundamental de las sociedades primitivas es señalar una víctima, un chivo expiatorio, y cultivar la ilusión de su culpabilidad con el fin de darle una vía de escape a todo tipo de tensiones colectivas. Se trata de una verdadera tarea de pacificación que pasa por una persona que, dado que tiene a todo el grupo en contra, produce de manera mimética un apaciguamiento, es decir, una reconciliación. El origen del chivo expiatorio es un ritual sagrado de tipo sacrificial, cuyo ejemplo más conocido se describe en el Levítico. El día de la fiesta de las Expiaciones, el sacerdote coloca las manos sobre el chivo para cargarle con todos los pecados de Israel. Luego mandan a ese chivo al desierto, con destino al demonio Azazel, y se lleva con él todas las dificultades de la comunidad.

Existen situaciones profesionales en las que la cólera que se experimenta contra alguien, a título individual o en grupo, no puede expresarse y se transfiere entonces a una víctima que, aparentemente, se toma al azar. Por ejemplo, cuando dos grupos se enfrentan y lo que se juegan es muy importante, la violencia puede volverse contra una persona acerca de la que todo el mundo se muestra unánime al decir que no tiene nada que ver en el asunto.

Jurista en una asociación de carácter humanitario, Yolande queda atrapada entre dos grupos de personas influyentes: por una parte los hombres del presidente, por la otra los del secretario general. Cuando la rivalidad entre los dos grupos se exagera, ella se convierte en un objeto de chantaje entre ellos. Como no se atreven a enfrentarse directamente, cada uno de los grupos intenta transmitirle mensajes agresivos al otro a través de Yolande. Intentan seducirla para volverla contra los otros.

Como se resiste, acaba convirtiéndose en el blanco de la agresividad de los dos clanes. La consideran poco dócil y se lo comunican con observaciones cáusticas. Critican su trabajo, consideran que no trabaja con ahínco, a la vez que se niegan a tener en cuenta que no trabaja en exclusiva para ninguno de ellos. Yolande está aislada. Haga lo que haga y diga lo que diga, se lo reprochan. Poco a poco, su salud se resiente, ya que todas las mañanas va al trabajo con el miedo en los huesos.

Los grupos acaban por ponerse de acuerdo para mandarle una carta de advertencia en la que se mezclan reproches profesionales y críticas personales (le reprochan, entre otras cosas, su manera de vestir, de la que dicen que no es la adecuada para el puesto que ocupa).

En un análisis sistémico, se hablaría entonces de un «integrador negativo». La función de esta persona es la de reunir contra ella a toda la agresividad del grupo que, una vez «descargado», puede funcionar mejor.

En principio, la función de integrador negativo la detentan por turnos todos los miembros del grupo. Cuando una misma persona se halla constantemente en esa posición y no lo controla el grupo, se puede hablar de acoso moral. Hay que precisar que se trata de un fenómeno colectivo e inconsciente más fácil de analizar desde el exterior, por parte de un observador, que desde el interior por los protagonistas.

No hay que confundir esas situaciones, que son recursos del inconsciente, con las tácticas deliberadas que surgen de individuos perversos que pretenden que otra persona sea responsable de sus errores o de sus faltas.

Asimismo, determinadas personas, por motivos neuróticos, cometen errores constantemente y logran que siempre haya algo que reprocharles. De este modo, se colocan ellas mismas en una posición que propicia que las rechacen, sea cual sea el grado de afabilidad del grupo.

Los factores predictivos de una defensa menos buena

Nuestras reacciones frente a las situaciones de acoso moral no son iguales. Algunas personas, que por su historia o su personalidad se protegen peor, sufrirán más o se defenderán con mayor dificultad.

Por lo demás, un agresor perverso sabe utilizar hábilmente una especificidad o un rasgo de carácter para volverlo contra esa persona. También advertirá la vulnerabilidad vinculada a alguna historia más íntima. De todos modos, se trata de apuntar donde más duele y, si es posible, atentar contra la identidad o el amor propio de la persona.

- *La falta de amor propio.* A nadie le gusta que le critiquen, pero los individuos que tienen falta de autoestima son más sensibles que los demás.⁴ Por ejemplo, expresar dudas acerca de la higiene de una persona particularmente maníaca con la higiene o acusar de diletantismo a un empleado muy concienzudo son medios seguros de herir al otro.

Cuando una persona tiene de entrada poca confianza en sí misma, pero ha sabido adquirir una buena imagen gracias a su trabajo, es indiscutible que, para desestabilizarla, basta con infravalorar su trabajo, con no darle la posibilidad de mostrar lo mejor de sí misma o sencillamente con impedirle trabajar. Las personas que se han implicado en aspectos de su vida que no son el profesional no se sentirán tan afectadas por este tipo de proceder, aunque un agresor perverso hallará otra cosa para desestabilizarle.

La falta de autoestima es cada vez más frecuente en un mundo en que las exigencias de apariencia son cada vez mayores. En una sociedad narcisista, los individuos son cada vez más frágiles y necesitan consolidarse en la mirada del otro. La inseguridad destilada en el mundo del trabajo es el eco de una inseguridad más profunda y puede desequilibrarles.

Acosar a alguien moralmente es señalar sus debilidades, sus errores y flaquezas hasta que éste se sienta culpable y pierda confianza en sí mismo. Cuanto más duda una persona de sí misma, más fácil será ese trabajo de zapa.

- *Una necesidad exacerbada de reconocimiento.* Lo hemos visto ya: el trabajo desempeña un papel fundamental en la estructura de la identidad de una persona. Ser apreciado, estimado o querido contribuye a tener una buena imagen de uno mismo. En sentido contrario, ser rechazado, criticado, humillado siembra inevitablemente la duda.

Muchos de los equívocos que se producen en el entorno laboral son fruto de que la gente toma como críticas personales las que se dirigen sólo a su función. No obstante, se puede estar en desacuerdo con alguien en el plano profesional y mantener una buena relación personal con él.

Sin embargo, cuando está uno identificado con su función y no es más que el señor Dupont, ingeniero, o la señorita Durand, enfermera, está claro que se es más vulnerable a las críticas profesionales.

En una época en que las personas están cada vez más solas en su vida diaria, es fácil que se sientan tentadas a implicarse excesivamente en su vida profesional. Todo va de perlas mientras les va bien y más si tienen la suerte de trabajar en una pequeña estructura que las valora. Pero hoy en día las empresas se han convertido en universos fríos que exigen resultados. El «auténtico» jefe ya no acostumbra a ser una persona, sino un grupo. ¿Cómo cabe esperar que, en estas condiciones, se den relaciones «afectuosas» y consideradas?

René se entera por una secretaria de que su jefe quiere aprovechar el paso a la semana de 35 horas para recortar algunas de sus prerrogativas, lo que para él constituiría una pérdida de salario efectivo. Furioso, en lugar de intentar negociar, lo primero que se le pasa por la cabeza es dejar el trabajo.

En estos nuevos contextos, los asalariados se sienten decepcionados y a veces incluso heridos al no ser reconocidos, lo que puede hacerles reaccionar de forma agresiva y con despecho, como René.

La gravedad del traumatismo es mayor cuanto más se había implicado esa persona en el trabajo. Así es como las personas suelen ser marginadas antes de que las despidan. Tienen la sensación de que las han puesto en cuarentena, de que las critican, de que hablan mal de ellas, como para justificar la decisión que se ha tomado.

Brigitte, de 59 años en el momento de los hechos, secretaria de dirección, ha sido marginada, criticada, calumniada y luego se ha «beneficiado» de un despido negociado tras veintitrés años en la misma empresa. Es la tercera secretaria a la que le ocurren desgracias parecidas. Una de ellas se ha suicidado poco antes.

Esto es lo que comenta Brigitte:

«Después de haberme comunicado mi despido, se extendieron en observaciones que, con toda evidencia, pretendían desestabilizarme profundamente antes de iniciar las negociaciones para poder perjudicarme con mayor facilidad. Por mi parte, tras haber admitido penosamente que tenía que marcharme, deposité mi confianza en los directores encargados de mi partida. De entrada pensé que el “desacuerdo” necesario para la

transacción era “sólo sobre el papel”, como me habían dicho, y lo acepté. Luego comprendí que el motivo aducido para la ocasión correspondía, en realidad, a que la compañía pagaba con un rechazo de mi persona mis veintitrés años de “buenos y leales servicios”.

Sin ninguna formación jurídica, tuve que enfrentarme, aislada además por la empresa de todos los demás (ni abogados, ni juzgado de lo social, ni inspección del trabajo; “¡No es el estilo de la empresa!”), a toda una avalancha de conceptos precisos para todos salvo para mí. ¿Cómo puede una defenderse, sin experiencia, sobre todo en un clima de una hostilidad tal, de sobrecarga de trabajo y de estrés perfectamente orquestado y frente a una jerarquía que detenta el poder, el saber y los conocimientos especializados?

Esa firma seguirá siendo el acto menos libre de toda mi vida y un gravísimo punto de ruptura. La obtuvieron gracias a una presión psicológica intolerable. Estaba anulada, rota, anestesiada, suicida. La viví como si estuviera bajo hipnosis, como si hubiera perdido la capacidad de darme cuenta de las cosas. Como prueba, no tardé en convencerme de que lo mismo hubieran podido hacerme firmar, en esa misma sesión, la orden de ejecución de otra persona, seguida de la mía. La habría firmado igualmente. Esa convicción se me ha quedado grabada y regresa periódicamente a mis reflexiones.

¿Son esos procedimientos adecuados a la ética de una gran firma y a la calidad de sus ejecutivos? ¿No basta con dejar brutalmente el trabajo de la noche a la mañana, con el paro y con la jubilación para crearle a una un traumatismo? ¿Qué necesidad hay de vilipendiar a las secretarías por errores que no han cometido y despreciar hasta ese punto su trabajo?

Si no llegué al límite del suicidio, cuya idea me tentó intensamente poniendo mi vida en peligro durante casi dos años, las consecuencias de ese despido fueron, sin embargo, graves para mí: estado traumático físico y psicológico largo y severo, precedido y seguido de un estado depresivo tan grave que apenas estoy empezando a superarlo. Le ahorraré la descripción del sufrimiento, la angustia (sin contar los gastos) que ocasionan dichos estados, de la imposibilidad de llevar una vida normal, de implicarse en algo..., lo que demora otro tanto mi ingreso en la jubilación serena que yo deseaba. Para resolver los problemas de organización interna de la empresa, se sacrifica a sus colaboradoras al final de su carrera. Estaba personalmente muy apegada a la empresa y muy implicada en mi trabajo. La carga que asumí durante los últimos años da buena prueba de ello. ¿Tienen derecho a “ejecutar” de un modo tan traumatizante a las personas que, a lo largo de los años, habían tejido con la empresa —o eso creían ellas— una estrecha relación de confianza?».

Según la dirección de la empresa donde trabajaba Brigitte, «la negociación se llevó a cabo dentro de las reglas, el tiempo y las precauciones psicológicas necesarias para ese tipo de evolución personal, de la que se sabe que siempre genera, en diversos grados, una confrontación más o menos penosa con una nueva realidad».

¿Por qué existe un abismo tan evidente entre las declaraciones de la empresa y la realidad que percibió la persona despedida? ¿Existía una voluntad deliberada de «hundir» a Brigitte? Probablemente no. Pero estaba claro que el objetivo era desembarazarse de ella al menor coste, ya que tenía una antigüedad de veintitrés años, un determinado nivel salarial, etc. También podemos justificar la decisión de despedirla en base a los hábitos de trabajo adquiridos con el tiempo que ya no eran convenientes. Probablemente la dirección tuvo la sensación de que regulaba «limpiamente» ese «problema», pero a nadie, en ningún momento, se le ocurrió preguntarse cómo lo estaría viviendo Brigitte. Intentaron, conscientemente o no, manipularla para que no hubiera incidentes: ni proceso ni recurso al juzgado de lo social. Es esa falta de consideración por el trabajo prestado y la manipulación para hacer que se callara lo que le dejaron mal sabor de boca.

Si existe una sobreimplicación afectiva en el trabajo, en caso de marginación o de exclusión se produce lo que llamamos en nuestra jerga un hundimiento narcisista.

Estoy muy sorprendida, y además la encuesta lo confirma, del número de personas entre las víctimas de acoso que han acudido a mi consulta particularmente concienzudas y muy (demasiado) implicadas en su trabajo. Esas personas se suman en cuerpo y alma a

la mitología de la empresa, se disuelven en ella y no existen por sí mismas, de modo que es fácil tenerlas dominadas o arrastrarlas fuera de sí mismas, porque sus límites son de por sí muy vagos.

Se corre mayor riesgo de ser acosado cuando se es idealista, cuando se está muy motivado por el trabajo, y menor si se es pragmático, si se está interesado ante todo por el salario y las ventajas materiales. La implicación afectiva, en ese caso, se ha realizado en otra parte: en la vida privada o asociativa.

Muchos asalariados esperan demasiado de las relaciones profesionales. Ciertamente es que los métodos de gestión de empresa actuales apuestan por estimular el aspecto afectivo al individualizar cada vez más la relación empleado-patrón. Para las personas que están demasiado implicadas afectivamente en su trabajo, es fácil que se confunda entre su función y su persona y la menor crítica relativa a su trabajo se vive como una denegación. Los que se contentan con mantener unas relaciones formales son también más difíciles de atacar.

Se constata que los jóvenes licenciados se implican menos afectivamente en la empresa: negocian sus condiciones de trabajo, su salario y no dudan en marcharse si la empresa les decepciona. Se implican en su trabajo, pero no en la empresa.

Contrariamente al discurso de algunos dirigentes, las personas no sólo necesitan seguridad y comodidad en su trabajo, sino también realizarse y sentirse útiles...

• *Las personas demasiado escrupulosas.* El punto de partida del acoso a menudo es un conflicto de valores. Basta con que una persona muy escrupulosa, con un sentido ético muy desarrollado —demasiado honesto en relación al grupo— sea incauta con ciertas conductas del grupo para que quieran quitársela de encima.

En una empresa, es difícil definir con precisión el momento en que se pasa de una tolerancia normal (aceptar que un empleado haga llamadas telefónicas personales en su horario laboral, por ejemplo) a un exceso de tolerancia (todo el mundo puede llamar sin ningún tipo de control a sus amigos del extranjero). A continuación se puede pasar a arreglos más dudosos («¡Yo hago la vista gorda con tus retrasos y tú con mis escaqueos!») para pasar luego a prácticas corrientes aceptadas por el grupo, tales como pequeños fraudes contables, difíciles de advertir.

Existen administraciones en las que este tipo de arreglos están «institucionalizados» de modo oficioso... Por ejemplo, nadie cumple con su horario laboral, pero se considera una especie de compensación al hecho de que están mal pagados. El que denuncia ese proceder no tarda en ser estigmatizado y los demás le consideran «el que pretende dar lecciones».

Si no acepta ese compromiso, aunque no lo denuncie oficialmente, la persona se colocará al margen del grupo y, con su actitud, señalará la deshonestidad de los demás. Su conducta puede interpretarse entonces como un reproche o una lección de moral. Al negarse a colaborar con el cinismo de las personas o de la empresa, la persona se

convierte en el granito de arena que molesta en el funcionamiento habitual. Le acosarán para conseguir su sumisión y ajustarle a las normas. Es la situación de los *whistleblowers*, de los que ya he hablado en la primera parte.

Jean-Pierre es funcionario de un gran servicio público. Con motivo de un traslado a otro destino, constata que los funcionarios de ese departamento «trapichean» con las empresas locales para la atribución de los mercados. Les comunica su desaprobación a sus colegas, interroga a sus superiores jerárquicos y amenaza con hablar de ello con la prensa. Inmediatamente, le marginan tanto sus colegas, que no le hablan, como sus superiores jerárquicos, que piden su traslado por motivos disciplinarios.

• *Las personas muy implicadas en su trabajo.* Los asalariados acosados también suelen estar muy implicados en su trabajo. Tienen una visión idealizada de éste. No sólo quieren ser productivos, sino también darle un sentido a su actividad.

A Marc le acosa su superiora jerárquica y le margina por haberse negado a dar un falso testimonio para despedir a alguien. Marc aguanta porque, financieramente, no puede permitirse dejar el trabajo. Le mandan aproximadamente una carta certificada por semana por pretextos fútiles. Nadie le defiende, dado que sus colegas temen significarse y ser acosados a su vez.

Finalmente, trasladan a otra parte a su superiora jerárquica y Marc, progresivamente, recupera la serenidad en su trabajo. Sin embargo, sigue siendo intratable acerca de la calidad de su trabajo. Cuando algún contribuyente hace algún trabajo que él considera inaceptable, aunque sepa que su jefe no le apoyará porque el contribuyente es «de ese tipo de personas con las que conviene estar a bien», él redacta una nota de servicio y manda copia al director.

Más adelante, se encuentra de nuevo con los mismos procedimientos destructivos, aunque en esta ocasión por vía indirecta. Una joven colega, que está de baja por maternidad, es sustituida por alguien que le conviene más a su superior jerárquico. Antes incluso del regreso de la joven mamá, éste le cuenta a quien quiere escucharle que no le va a dar ni quince días de plazo para que se marche. En cuanto llega, le hace la vida imposible: pequeñas observaciones desconsideradas, críticas permanentes. Marc reacciona para defender a su colega. Se mete de lleno en harina y señala todo lo que no funciona. Le sugiere a su colega que redacte una nota interna, vía *e-mail*, para protestar contra ese trato. Toma entonces conciencia de que lo que le había ocurrido antes no era fruto sólo de la conducta de su superiora, sino también del deseo de la jerarquía de echar a los que molestan. Comprende que, para que se dé un cambio, todo el mundo tiene que reaccionar individualmente, pero que eso no sirve de nada si no hay una acción colectiva.

Desgraciadamente, permanece aislado y no consigue movilizar a sus colegas.

Evidentemente, los asalariados a los que se apunta no tienen los dones políticos que se requieren. No saben protegerse. Habrá quienes digan que son inadaptados en una sociedad en la que se valora, ante todo, la capacidad de «despabilarse» y en la que se toleran las mentiras oportunistas de los dirigentes y de los políticos. Pero ¿podemos considerar que negarse a aceptar la mentira o el «apaño», o conservar el espíritu crítico es un problema de adaptación? ¿No será más bien que resulta tranquilizador que algunos reaccionen y no sigan a ciegas al resto del grupo si se dan conductas que reprobamos? Las personas que saben imponer sus valores están necesariamente más expuestas a colisionar con los demás, a oponerse, porque tienen que afirmarse. Efectivamente, en un contexto como ése aparecen como *anormales* a los ojos de los demás.

• *Los sensitivos.* Las personas sensitivas son aún más vulnerables al acoso moral.

Los «sensitivos» (apelación adjudicada por Kretschmer, psiquiatra de principios de siglo) son sujetos tímidos, hiperemotivos, sensibles y a menudo ansiosos. Son proclives a los debates de conciencia y sensibles a las reacciones ajenas. Presentan lo que los psiquiatras llaman una «hiperestesia» a los contactos sociales, es decir, una reacción exacerbada a las agresiones de la vida. Suelen tener mala imagen de sí mismos. Preciso que no es que se trate de una patología psiquiátrica, sino más bien de una fragilidad caracterial.

Un sensitivo es sensible a las faltas éticas. No acepta la imperfección de las cosas y aún menos de las relaciones y no hace nunca la vista gorda ante nada. En su opinión, los rumores y las habladurías tienen importancia.

Se resiente más que otros de las humillaciones. Las personas que tienen un carácter sensitivo, en caso de agresión, pasan de la conciencia dolorosa de un hecho a un sentimiento depresivo o a la neurosis depresiva común y, en ocasiones, pueden llegar incluso al delirio.

Por las mismas razones, presentan un terreno de hipersensibilidad y de frustración propicio al acoso. Cuando efectivamente son acosadas, pueden descompensarse y deslizarse hacia la psicosis. Es ese mecanismo el que está en el origen de determinado número de descompensaciones paranoicas, consecuencia del acoso moral, como hemos podido ver en el capítulo que versaba sobre las implicaciones del acoso sobre la salud.

A grandes rasgos, las personas con una estructura mental más rígida tendrán más dificultades para adaptarse a los cambios de una organización, con mayor motivo aún si dicha organización tiene estrategias más oportunistas que productivas.

Lo que permite resistir

Determinados factores personales o sociales permiten «soportar» mejor. Heinz Leymann⁵ distingue ocho factores que, sin embargo, tomados por separado, no pueden predecir la capacidad de resistencia de un empleado. Algunos que en apariencia tienen una buena constitución física y mental se hundirán rápidamente en una depresión severa, mientras que otros, que dan la sensación de ser más frágiles, resistirán durante más tiempo. Por otra parte, no basta con tener un solo factor de resistencia si la agresión es fuerte.

Si bien la confianza en uno mismo —segundo factor de resistencia según Leymann— es una ayuda, faltará que se trate realmente de autoestima y no de una actitud de fachada. De todos modos, si las personas se hunden es porque el primer objetivo de los procesos de acoso moral, basados en una comunicación perversa, es dejar a la persona que está en el punto de mira sin confianza en sí misma para someterla mejor.

Está claro que el apoyo incondicional de los seres queridos es un dato importante que facilita la resistencia, pero implica que los cónyuges y los familiares comprendan el proceso en curso, lo que no siempre es evidente. La persona apuntada por el acoso moral suele estar demasiado desestabilizada para transmitir las informaciones adecuadas a su entorno. E incluso se da el caso de que, aunque al principio los cónyuges y los amigos suponen un gran consuelo, éstos acaban desanimándose cuando las bajas por enfermedad se suceden, la persona se desestabiliza de modo duradero y no aparece ninguna esperanza de resolución.

Sébastien lleva diez años trabajando en el sector de la nueva economía. Brillante informático, le contrataron por su competencia técnica. No obstante, esas cualidades se vuelven contra él cuando la empresa, que ha ido ampliándose, se fusiona con la competencia. A partir de entonces molesta y se lo hacen notar. Dicen en todas partes que es un incompetente y que tiene un carácter difícil. Luego empiezan a llegar las cartas certificadas con reproches fútiles.

Desde el principio, Sébastien se ha sentido muy afectado, ya que, en su empleo anterior, siempre le apreciaron y respetaron mucho. Hace poco que se ha casado. Su mujer ha abandonado su región de origen y un empleo interesante para seguirle a París. Cuando intenta hablarle de lo que le está ocurriendo en el trabajo, ella no lo soporta y le hace una serie de reproches. No comprende cómo un hombre tan brillante se deja aplastar por personas que, si bien es cierto que son sus superiores en el plano jerárquico, están muy lejos de ser tan competentes como él.

Sébastien decide controlarse y, para evitar las discusiones con su mujer, deja de hablarle de sus dificultades. Se torna irritable en el trabajo, pero también en casa, sufre insomnio y sólo duerme algunas horas de madrugada. No tiene ganas de salir ni de hacer el amor; se ha quedado sin proyectos. Su mujer ya no reconoce en él al hombre con quien se ha casado y empieza a plantearse la separación. Ahora Sébastien está completamente deprimido. Duda de sí mismo no sólo en el plano profesional, sino también en el personal: «¡No sirvo para nada, todo lo estropeo!». Sufre una especie de opresión en el pecho y palpitaciones, vive en un estado de náusea permanente y le duele la barriga cuando tienen que ir al trabajo. Pese a las objeciones de su mujer, que se opone a que siga un tratamiento, acaba por aceptar una baja por enfermedad y sigue un tratamiento antidepresivo. Se plantea buscar otro trabajo, pero duda de sí mismo y no se siente capaz de que le contraten.

Tras un mes de tratamiento, Sébastien empieza a sentirse mejor y a presentarse a entrevistas de trabajo. Entonces pide el despido, al que se niegan sus superiores porque no tienen nada que reprocharle (!). Entonces Sébastien presenta su dimisión. Tiene indicios más que razonables de que ha encontrado un nuevo empleo y, sobre todo, ha recuperado la confianza en sí mismo.

Entonces su mujer es capaz de verbalizar hasta qué punto la había desestabilizado el temor de que su marido fuera un parado de larga duración como su padre.

Está claro que, idealmente, habría que contar con apoyos en el interior de la empresa, pero a los compañeros de la empresa les da miedo expresar sus simpatías, ya que las maniobras perversas siembran en ellos la duda: «¡No hay humo sin fuego! ¡Algo habrá hecho para que le traten así!». También sienten la necesidad de protegerse, puesto que reconocer que la víctima no es responsable de lo que le está ocurriendo equivale a reconocer que podrían escoger a otra presa al buen tuntún. Así que, ¿por qué no ellos? Es mucho más tranquilizador decirse que eso les ocurre siempre a los demás. Por más que consideren que el tratamiento que se le dispensa a su colega es injusto, prefieren no solidarizarse con él o ella para conservar el empleo.

Sin embargo, nuestros pacientes nos cuentan sin excepción que un mensaje de simpatía, una palabra de ánimo, por mínima que fuera, les ayudaron en un momento dado, ya que lo más difícil de vivir en esas situaciones es, sin lugar a dudas, el aislamiento.

Jennifer está empleada como jefa de proyecto en una agencia de turismo. Su cometido es entablar contacto con su país de origen. Participa en la elaboración de varios proyectos, pero, cuando la empresa decide cambiar de estrategia y apostar por otras zonas, la van marginando poco a poco. Ya no le confían más que tareas sin ningún interés y lo que hace no les parece nunca bien.

Una mañana, su superiora jerárquica, con el pretexto de que están haciendo obras en el despacho, le pide su juego de llaves. A partir de ese día, Jennifer tiene que esperar la llegada de sus colegas para poder entrar en el despacho y se siente completamente excluida. Ya nadie le dirige la palabra ni siquiera por motivos profesionales. Ya nadie la mira. Las consignas se las transmiten por *post-it* o por *e-mail* y, para colmo, hay un perímetro declarado prohibido alrededor de su mesa de despacho. Lo más molesto es ver que le rehuyen la mirada. ¿Cómo se hace para no mirar jamás a una persona que trabaja en los mismos locales y a la que hay que esperar por las tardes porque no tiene llave? Todas las tentativas de Jennifer por reanudar el contacto resultan ser vanas. Llega incluso al extremo de dudar del sonido de su voz. Le entran ganas de gritar: «¡Si grito no podrán fingir que no me oyen!».

Un día, una colega, al pasar junto a su mesa le pega disimuladamente un *post-it* en la mano. Lleva escrito: «Nos vemos a las 19.00 en el café de la esquina». Esa tarde, la colega le explica que no tiene nada contra ella, pero que ha recibido órdenes de no hablarle. Le cuenta también que ni ella ni el resto de los compañeros están de acuerdo, pero que no quieren perder el empleo y que les da la sensación de que la dirección se volvería contra ellos si contactaran con ella, puesto que está desterrada. Les han hecho creer que la competencia pagaba a Jennifer por sus chivatazos.

Aunque ese contacto con una colega no cambió los hechos ni la situación de Jennifer, se siente aliviada porque, como dice: «Ya sé que a la larga voy a perder el empleo, pero me afecta menos saber que la dirección está contra mí que pensar que tengo a todo el mundo, incluso a los compañeros a los que les tenía afecto, en contra. Cuando tienes la sensación de que todo el mundo te aborrece, por más segura que estés de que eres honrada y de no tener nada que reprocharte, acabas por creer que hay algo malo en ti ¡y ya no te atreves a dirigirle la palabra a nadie!».

En ese tipo de situaciones, el apoyo de un responsable de la empresa, del médico de empresa o del delegado sindical es ciertamente el elemento más positivo; su ayuda puede incluso reportar cambios efectivos, aunque hablaremos de ello más adelante. En teoría, puede uno sentirse capaz de reaccionar solo porque está seguro de tener razón, pero hay que desconfiar del estado de confusión en que nos sume el acoso —hasta los juristas se sienten desamparados cuando les acosan—, de ahí la importancia del apoyo del colectivo.

Por lo demás, no nos cansaremos de repetirlo: un incidente como un despido puede no parecer catastrófico desde un punto de vista objetivo, pero puede suponer una herida narcisista tal que a la persona le resultará muy difícil de superar. Por el contrario, otro preferirá cualquier otra cosa antes que pasar por una situación profesional insostenible y presentará su dimisión, aunque no sepa de qué va a comer mañana. Todo ello, sin embargo, no es óbice para que las personas que se bloquean por su situación material (una mujer sola con un niño a su cargo, por ejemplo) y que no tienen elección sufran el acoso durante más tiempo que las que pueden marcharse con mayor facilidad.

En el turno de intervenciones del público después de una conferencia que di en Montreal, una muchacha tomó la palabra: «Ayer la escuché hablar en la radio y lo que usted describía era exactamente lo que yo viví en mi anterior empleo. Sin saber que eso se llama acoso moral, dimití hace algunos días, diciéndoles que no era feliz en la empresa y que prefería marcharme antes de caer enferma».

Con 20 años y sin cargas familiares es más fácil conservar la dignidad y negarse a ser maltratada. También es posible cuando la situación del cónyuge autoriza que uno pase un período sin empleo. En ese caso, el agresor no tiene el mismo dominio sobre su presa, ya que ésta se puede marchar sin mayores consecuencias.

La complejidad del problema

Analizaré aquí en profundidad un caso clínico que me parece bastante representativo de las distintas situaciones de acoso. Es el caso de Émile:

Émile es técnico jefe de proyectos de una empresa industrial en la que trabajan varios gremios. Tiene una autonomía relativa en su trabajo, que incluye contactos con el extranjero. La empresa está en pleno período de cambios y cada vez integra más robots. Lleva seis años trabajando ahí y jamás ha tenido problemas ni con sus colegas ni con la jerarquía. Hace un año, eligieron a Émile como delegado de personal.

Cuando se marchó el anterior presidente-director general, hubo una reestructuración y le han pedido a Émile que se haga cargo del servicio y que trabaje bajo las órdenes de Raymond, que hasta entonces estaba en el mismo nivel jerárquico que él. A Émile eso no le plantea ningún problema: le da igual trabajar en un departamento que en otro porque le gusta su trabajo.

No tarda mucho en tener problemas con Raymond. Prudente y escrupuloso, Émile plantea siempre la viabilidad de las cosas antes de emprender un proyecto nuevo. Al parecer, eso molesta y no le ofrecen respuesta alguna. Tras algunas semanas de trabajar en común, Raymond le dice: «¡Eres una nulidad, te vamos a abrir un expediente!». Pone en duda su buena voluntad: «Si planteas tantas preguntas, debe de ser porque no quieres trabajar con nosotros». Un día por la mañana, Émile se entera por una notificación interna de que, en adelante, deberá consultar con Raymond antes de tomar cualquier decisión. Y, de pronto, le entra la sensación de que ponen en duda su competencia profesional, aunque pega la nota sobre su mesa de despacho y a partir de ese día pide ostensiblemente autorización para todo lo que tiene que hacer. Raymond le acusa entonces de fastidiar y le propone salir al aparcamiento a verse las caras. Émile le responde en tono despectivo y comenta el incidente con el director de recursos humanos, quien le replica: «¡Despabilése con él, ya es mayorcito!». Entonces Émile le manda una carta certificada al director de recursos humanos notificándole que no va a permitir ese tipo de conductas y que exige un mínimo de respeto y de consideración. El director de recursos humanos le responde, también por carta certificada, que no está en condiciones de decidir rápidamente entre la versión de Raymond y la suya y le propone que celebren una reunión formal, a la que cada uno podrá asistir acompañado de la persona que elija para sacar el agua clara de ese asunto.

La reunión no tendrá lugar jamás, sin que Émile sepa por qué. Sigue trabajando bajo las órdenes de Raymond, que ha dejado de hablarle pero denigra sistemáticamente su trabajo.

Durante la reunión anual de evaluación, nadie realiza ninguna crítica a la labor de Émile, pero dividen entre dos su prima de participación en los beneficios: «¡Así te enterarás de cómo funcionan las cosas!».

Algunos meses después, Émile solicita que aplacen una reunión de servicio porque debe participar en una discusión acerca de la semana de 35 horas en otra parte. Raymond se niega. Émile asiste de todos modos a su cita y llega tarde a la reunión de servicio. Recibe una amonestación. Eso es el colmo y Émile advierte a la inspección de trabajo de que, tras estudiar la situación, conmina a la dirección a anular la amonestación.

El ambiente se vuelve insoportable para Émile, que se hunde y tiene que coger la baja por recomendación de su médico de cabecera.

Se puede analizar este caso bajo distintos ángulos:

—el ángulo de la organización del trabajo: efectivamente, son los planes de reestructuración, sumados a la robotización, lo que han creado necesidades de servicio que han hecho que Émile trabaje bajo las órdenes de Raymond;

—el ángulo individual, que podríamos resumir como sigue: a Raymond no le gusta Émile y quiere hundirle, pero Raymond no es especialmente perverso.

Todo ello sería demasiado reductivista. Hay que ahondar en los detalles. El análisis de una situación de acoso moral no puede limitarse a observar a los individuos aislados, sino que tiene que ubicarles en sus distintos sistemas de relaciones.

Hay que aportar algunas precisiones suplementarias relativas a los dos protagonistas. Émile no sólo es delegado sindical, sino que, además, es negro. Por otra parte, es escrupuloso, irreprochable y probablemente bastante obsesivo. Habla siempre con mucha calma, con un tono muy razonable. Raymond es blanco, sanguíneo, colérico y muy impulsivo.

Émile nació en África y su madre murió cuando él tenía 11 años. Le educaron sus abuelos. Éstos son personas muy aprensivas y consideradas que le enseñaron a ser respetuoso, honesto y le inculcaron el valor del trabajo bien hecho. Cuando tenía 20 años su padre murió y él se marchó a Francia.

Hace cinco años se divorció y su hijo, de 16 años, solicitó vivir con él. Ha tenido un conflicto con su nueva compañera sentimental acerca de la educación de los hijos.

¿Hay que hablar de racismo? Sorprendentemente, Émile no se ha referido a ello. No obstante, no podemos descartarlo, tanto desde el punto de vista de Émile como del de Raymond. Sería bastante hipócrita afirmar que la pertenencia cultural no juega aquí ningún papel. Tener un color de piel distinto (o ser mujer en un mundo de hombres, por ejemplo) puede inducir a esforzarse por ser irreprochable, del mismo modo que puede dar pie a una mayor susceptibilidad respecto de invectivas y sobreentendidos. De modo que no es anodino. Por los mismos motivos, para un superior jerárquico, recibir lecciones de un subordinado que, además, es negro puede ser intolerable. En un empleo anterior, alguien le dijo a Émile: «¡No te creas que voy a recibir órdenes de un negro!». Según él, todo el mundo opina que el director es racista (porque un negro al que había insultado le puso la cara como un mapa), todo el mundo lo piensa pero nadie lo comenta; es un tema tabú, prefieren hablar de problemas de organización o de problemas entre personas...

Proponerle salir a verse las caras «como dos hombres» era una manera de reestablecer una igualdad, pero Émile se niega, estableciendo a su vez una posición de superioridad: «No soy un descerebrado que va por ahí arreglando cuentas con los

puños». Émile dice: «Si son racistas, que lo sean, basta con que lo digan claramente». Lo hiriente son las invectivas no formuladas que, de un modo subyacente, parasitan la relación.

Émile, como delegado sindical, está ahí para representar a los demás y ayudarles. Eso le confiere una superioridad y ventajas que los demás pueden envidiar. Cuando prefiere asistir a una reunión acerca de las 35 horas en lugar de ir a una reunión de servicios, hay quien puede sentirse molesto. Eso tampoco se verbaliza, porque sería discriminatorio. Émile cuenta que, durante la negociación de las 35 horas, la dirección intentó colocar al delegado sindical de la CFDT en una posición de inferioridad y debilidad, haciéndole reproches sobre su trabajo. Un día, este hombre recibió tal descarga de insultos de su superior jerárquico que tuvo una crisis y hubo de ser hospitalizado.

Con todo, además de eso, Émile es perfeccionista. Vela por ser irreprochable. Por otra parte, no le han reprochado nada relativo específicamente a su trabajo, ni durante la reunión de evaluación ni después. Sin embargo, Raymond le dice constantemente que es un inútil, que es un trasto. A Émile esas cosas no deberían afectarle, ya que es obvio que esos reproches carecen de fundamento. Pero, precisamente porque Émile es escrupuloso y se ha implicado mucho en su trabajo, eso le afecta enormemente. Oficialmente se le pide a los empleados que hagan bien su trabajo, pero, cuando son demasiado perfeccionistas, acaban siendo molestos. La nota de servicio en la que se le pide a Émile que dé cuentas de su trabajo no hace sino reforzar su vigilancia o su desconfianza. Por miedo a que le pillen en falta, se torna aún más escrupuloso y, por consiguiente, más fastidioso. No hay duda de que en su conducta existe una buena dosis de provocación: «¿Quieren que les rinda cuentas? Bien. ¡Se van a enterar!». Así nos metemos en un círculo vicioso. Ninguno de los dos querrá ceder. También cabe preguntarse si, frente a un subordinado irreprochable que podría hacerle sombra, Raymond no se habrá sentido agredido y no habrá temido por su empleo.

¿Qué decir de la actitud del director de recursos humanos? Su primera reacción, que consiste en decir que eso no le compete dado que se trata de un asunto privado, es muy habitual en ellos. A continuación propone una mediación ante testigos. Era una buena idea que, además, Émile recibe encantado: una manera noble de arreglar las cosas. La desconfianza del director de recursos humanos respecto de los dos protagonistas era legítima. Efectivamente, iba a escuchar las dos versiones. ¿Por qué no ha tenido lugar esa reunión? Lo ignoro. ¿Es posible que el director de recursos humanos haya temido no estar capacitado para arreglar ese conflicto? ¿No le ha parecido importante? En todo caso, Émile se sintió traicionado y buscó la intervención del juzgado de lo social.

¿Qué habría podido hacer el director de recursos humanos? Hubiera debido intervenir antes para tranquilizar a los dos protagonistas y, sobre todo, no herir la susceptibilidad de ninguno. Infligiéndole una amonestación a Émile por su ausencia

sindical, Raymond ha cometido un error, que ha debilitado su posición jerárquica. Para contribuir a solucionar el problema sin tener que recurrir a métodos violentos, el director de recursos humanos hubiera debido apoyarle y reafirmarle en su posición jerárquica.

¿EXISTE UN PERFIL DE AGRESOR?

Mientras escribía el libro anterior, me pregunté sobre la conveniencia de utilizar el término «perverso narcisista» en una obra de difusión cultural. ¿Y si se confundía con la perversión sexual? La numerosa correspondencia que recibí me cercioró de que el término «perverso» remite muy claramente a una manera sinuosa de comunicarse para manipular al otro con el fin de obtener algo de él sin que lo sepa. Sin embargo, me dije, habría que evitar la división del mundo en dos: de un lado los malos perversos y del otro las víctimas inocentes. Todos nosotros podemos mantener actitudes perversas en determinados contextos y frente a ciertas personas, incluso sin mala intención. Lo que plantea el problema no es el individuo en sí, sino determinado tipo de conductas que hay que denunciar.

Por lo demás, he oído en más de una ocasión que encontrar a un perverso narcisista en el mundo del trabajo es muy excepcional y que, a grandes rasgos, los acosadores no son más que víctimas de un sistema que les lleva a maltratar a otros. De algún modo, si ellos maltratan es porque, a su vez, son maltratados por el sistema. La realidad me parece más compleja y no se puede estudiar únicamente a escala de la empresa.

En un capítulo anterior hemos visto que el acoso moral se caracteriza por una agresión y no por un conflicto. Mientras que un conflicto es el choque de elementos o sentimientos contrarios que se oponen, en el acoso moral, como en toda agresión, existe la intención de herir al otro. El objetivo del acoso es controlar y dominar al otro usurpándole su propio territorio psíquico. No se trata de la descarga de agresividad de un individuo sometido a un exceso de estrés o a malas condiciones de trabajo. No es la pérdida de control de uno, sino, por el contrario, la voluntad de controlar al otro.

Algunos sociólogos, mediante un uso abusivo de la tesis de Hannah Arendt acerca de la banalidad del mal, avanzan que la presión psicológica de la nueva organización del trabajo puede transformar a un individuo *corriente* en un perseguidor. Mi experiencia en este tipo de situaciones me lleva a afirmar que, si bien determinados contextos pueden ser desestabilizadores para todo el mundo, no todo el mundo es un acosador en potencia. Determinados perfiles psicológicos están más dispuestos a ello. Otros saben resistirse, sin duda porque sus valores morales son más sólidos.

Algunos de mis lectores se reconocieron en los comportamientos que yo describía y con ello se reconocieron como estructuralmente perversos. Atribuían su comportamiento a la dificultad de la gestión de personal. Veremos que se puede afrontar perfectamente la

dura confrontación de la gestión de empresa con el hecho de respetar a las personas, escucharlas y aceptar sus críticas y cuestionarse.

Para evitar los abusos de la utilización del término y la demonización de determinados agresores que puede conducir a transformar a las víctimas de sus víctimas, me parece importante realizar una distinción entre las situaciones que parecen acoso moral pero no lo son (esencialmente porque no existe voluntad de dañar) y las situaciones en las que hay mala intención. Entre ambas, existen a su vez distintos grados que sólo pueden analizarse caso por caso.

Para aclarar bien las cosas, he intentado esbozar una clasificación arbitraria, que va desde la situación más benigna hasta la más malévola:

- lo que no es acoso, aunque las apariencias digan lo contrario;
- lo que es destructor pero no siempre malintencionado;
- lo que es malintencionado pero no siempre consciente;
- lo que es realmente acoso.

Está claro que las cosas no se dan nunca tan predeterminadas y que se puede pasar de una situación a otra. Dichas distinciones condicionan la conducta que hay que tener tanto en el plano de la sanción como en el de la prevención, como veremos más adelante.

LO QUE PARECE ACOSO PERO NO LO ES

Los malentendidos y los errores de gestión del personal

Se pueden clasificar en esta categoría las torpezas o los errores de gestión de personal procedentes de personas que, sean cuales sean sus competencias técnicas, no saben dirigir a un equipo. Algunos, por debilidad, por falta de seguridad o por vulnerabilidad, necesitan someter a los empleados. Otros no se atreven a afrontar los problemas y a formular lo que no funciona y se ven impelidos así a mentir y a manipular. Cuando uno carece de confianza en sí mismo en relación a los subordinados, es tentador ocultarse tras técnicas de gestión de personal. Pero dichos métodos, con títulos animosos como «El arte de convencer» o «Gestionar los conflictos», por más buenos que sean, no tienen ninguna eficacia si no se aplican con sensibilidad y sentido común.

Dirigir a los demás no es fácil: si se está demasiado seguro de uno mismo, se corre el riesgo de parecer arrogante, aunque, si no se está lo bastante seguro, puede uno estar tan a la defensiva que acaba agrediendo a los demás. Algunas personas se ponen su traje de ejecutivo como quien se pone una armadura protectora para evitar el encuentro con el otro. Dirigen sin escrúpulos para no tenerse que plantear cuestiones y para evitar los accesos de angustia que podrían denunciar su fragilidad.

Así existen responsables que, habiendo alcanzado el techo de su incompetencia, intentan enmascararla con comportamientos autoritarios o manipuladores. Para dirigir bien se necesita mucho más que eso (una competencia especial o una personalidad más fuerte, por ejemplo) para que la persona a la que debemos mandar nos respete. Los que no tienen ni la envergadura ni la competencia pueden caer en la tentación de dirigir por el miedo y la amenaza.

También hay jefes que, dado su carácter o su educación, no saben comunicarse. No tienen jamás una palabra amable, una cortesía. No han aprendido esas fórmulas de la urbanidad que pueden facilitar las relaciones. Tampoco han aprendido a respetar a los demás, a tener en cuenta su vulnerabilidad pasajera o su reactividad. Es desagradable, pero no hay mala intención y los demás tampoco resultan profundamente perjudicados. Sin embargo, la empresa tiene la responsabilidad de intervenir, con el fin de que aprendan a flexibilizar sus comportamientos para evitar los resbalones que podrían herir a los subordinados más vulnerables.

Determinado número de situaciones que se convierten en acoso no son, al principio, más que malentendidos y errores de gestión del personal que degeneran.

Cuando Judith llega a su nuevo empleo, tiene la sensación de que no le cae bien a su jefe. Parece incómodo con ella, no le habla jamás y, cada vez que ella tiene alguna información que pedirle acerca del proyecto en el que está trabajando, él la esquiva. Una colega más veterana que ella le dice que es evidente que no le cae bien al jefe.

Un día en que se encuentran a solas por casualidad, en el departamento, y que por fin tienen la ocasión de hablar, ella descubre que en realidad él no conoce en profundidad el proyecto en que Judith trabaja. Hace poco que ha llegado al departamento y ha sucedido a una persona que, como se consideraba irremplazable, veló bien por no transmitirle ninguna información antes de marcharse. Esa persona sigue examinando de lejos a su sucesor a través de sus antiguos subordinados y éstos se muestran reticentes a trabajar con el nuevo. Por eso aquellos subordinados más antiguos de la casa le dejan fuera de los proyectos interesantes. Judith, que acaba de entrar en la empresa, termina comprendiendo la actitud de su jefe.

En ese ejemplo, es Judith la que se siente rechazada y la que consulta, pero su jefe es el que es víctima de manipulación. Fastidia a su predecesor que, sin conocerlo, se las arregla para descalificarle, por un lado no comunicándole las informaciones que necesita y, por otro, haciendo que su equipo le niegue la confianza, lo que explica la actitud de la colega de Judith.

El desacuerdo

¿Qué es lo que hace que no soportemos a alguien? ¿O qué es lo que hace que no soportemos ya a alguien con quien nos habíamos entendido en un momento dado?

Creo que debemos distinguir entre el desacuerdo personal y el desacuerdo profesional. Ni qué decir tiene que es más agradable trabajar con alguien con quien se tiene una connivencia personal, pero, si la manera de dirigir es sana y si hay un acuerdo

sobre el objetivo común, las eventuales enemistades personales se pueden dejar a un lado. Se puede ser indiferente a alguien e incluso puede no gustarnos y lograr, sin embargo, trabajar con él.

Los desacuerdos profesionales suelen ser desavenencias relativas al modo de hacer bien una tarea. En ese caso, el desacuerdo pone en peligro el objetivo. Así, la empresa tiene interés en ayudar a los asalariados a solucionar su desavenencia con el fin de permitirles seguir trabajando juntos. Todo lo que gira en torno a la diferencia de punto de vista en relación al trabajo, en particular al conflicto de valores, o todo lo que ocurre en el registro del vínculo de subordinación debe ser regulado por la jerarquía.

También puede ocurrir que personas que trabajan juntas no tengan puestas las mismas expectativas respecto de su relación profesional: uno desea más proximidad, el otro quiere guardar las distancias, por ejemplo. Eso puede ser fuente de desacuerdos personales.

Ya sea privado o profesional, si el desacuerdo se prolonga es porque en su origen hay una historia profesional. Dichas situaciones podrían mejorar si las personas tuvieran la ocasión de hablarse, de encontrarse en el verdadero sentido del término o si alguien les ayudara a hacerlo. El papel de los miembros del personal dirigente es precisamente el de poner las cosas en su sitio. Sin embargo, si un grupo manipulador o un individuo perverso explota el desacuerdo, es fácil que degenera en acoso moral, ya que los protagonistas endurecen sus posturas. He aquí la carta que me mandó Ghislaine:

A los 34 años encontré un empleo de secretaria en una entidad aseguradora. Durante mi mes de prueba, mis empresarios (una pareja) estuvieron realmente encantadores, buscaron el contacto y no tuvieron nada que objetar a mi trabajo. Pasado ese mes, me pidieron que no pusiera mi botella de agua en el cajón y que tampoco guardara galletas ahí; luego me reprocharon no saber recibir a los clientes. Las reflexiones se espaciaban unos quince días, entre los que todo transcurría como la seda. Más adelante mi jefe me pidió que me pusiera las gafas pretextando que cometía errores. Cuando le pedí pruebas de ello, me replicó: «¡Póngase las gafas, mujer; no querrá que perdamos más tiempo hablando de eso!». Lo que él ignoraba era que los cristales de mis gafas eran sencillamente para vista cansada. Algunas semanas después, me dijeron que no desplazara el teclado del ordenador, lo que significaba que tenía que trabajar con los brazos estirados. Yo lo soportaba diciéndome que ya podría recargar las pilas durante el fin de semana, aunque, al parecer, mi jefe debía considerar que yo no era lo bastante sumisa porque lo peor estaba aún por venir.

Un día, estando a solas, mi jefe me preguntó qué nuevo perfume usaba. Le pregunté por qué. Me contestó: «Es que huele usted mal». Imagínese cómo me sentó aquello.

A continuación, y a razón de unas dos veces al mes, me convocaba a su despacho, donde me demolía psicológicamente. Acabé por no poder dormir y por llorar camino del trabajo.

Mi marido me convenció para que negociara el despido. Yo estaba de acuerdo si aducíamos incompatibilidad de caracteres, pero la carta que recibí hablaba de falta de higiene. Inicié un proceso, que gané con una indemnización de seis meses de salario. Desde entonces no he vuelto a trabajar. No puedo soportar la idea de trabajar junto a un hombre de cuya integridad dudo. El fallo del juzgado de lo social me ha permitido ir con la cabeza bien alta por mi pueblo, que es pequeño, pero en el fondo de mí persiste una herida profunda.

El jefe de Ghislaine no la soporta por motivos que no son «nombrables». Es difícil decirle a alguien: «¡No le trago!» y lo que no puede nombrarse se manifiesta en un comportamiento odioso. A todo el mundo le ocurre que no puede soportar un rasgo del carácter o una característica de otro, pero, antes de tener ojeriza a alguien definitivamente, sería bueno aprender a conocerle e intentar entender en qué consiste el problema con la persona en cuestión.

Cuando un jefe no soporta a un empleado al que ha contratado, no tiene más remedio que responsabilizarse y asumir el coste de un despido. Se trata, pues, de un error de contratación y la persona a la que no se le puede reprochar nada más que que sea como es tiene derecho a una indemnización. En el caso de Ghislaine, un despido rápido por incompatibilidad de caracteres habría sido la solución más simple. A condición de que los términos fueran respetuosos, habría podido salvar el amor propio de ambos. Pero el jefe ha querido tener la última palabra y también quizá pillarla en falta para tener que pagar menos y, con ese proceder, ha humillado a Ghislaine. A ella no le ha faltado razón al llevarle al juzgado de lo social por más que, como ella dice, la herida es definitiva.

En las situaciones de desacuerdo, no es nada habitual que se puedan enunciar abiertamente las causas. Se le comunica al otro que no gusta mediante lo no dicho, sobreentendidos o pequeñas mezquindades. Actuamos en lugar de hablar. Cuando interrogamos a personas acerca de lo que las lleva a no soportar a alguien, las respuestas parecen a menudo anecdóticas y no advierten más que el pequeño detalle que hace las veces de detonante.

Jean-Pierre, Thomas y Julie han acabado recientemente su proyecto de fin de carrera de arquitectura y les han contratado a la vez en el mismo estudio. Al principio mantienen los tres una relación de camaradería, pero no transcurre mucho tiempo antes de que Jean-Pierre y Thomas se den cuenta de que no soportan a Julie. Les molesta su conducta en general, pero especialmente el choque de sus brazaletes. Ese ruido se ha convertido en una especie de reflejo condicionado negativo: el tintineo de los brazaletes les evoca a Julie y les horripila. Sin embargo, no se lo dicen jamás. Se limitan a excluirla y a gastarles de vez en cuando alguna mala jugada. Pero, sobre todo, en cuanto ella se ausenta, comentan y critican todos sus actos y sus gestos.

¿Qué comentan al respecto Jean-Pierre y Thomas algunos años después? «Hay que reconocer que fuimos duros con ella, ya que, aparte de sus brazaletes, era una muchacha más bien maja ¡y muy trabajadora!» Al parecer, el tema de fondo es que, siendo ellos dos solteros y alegres juerguistas, Julie estaba casada con un hombre mayor y estaba pensando en tener un hijo. Hacían el mismo trabajo, pero no formaban parte del mismo mundo.

En la película *Le jouet*, el jefe despide bruscamente a Pierre Richard. La explicación que le da es la siguiente: «Le despido porque tiene las manos húmedas»...

Lo que nos atrae o nos repele del otro es siempre eminentemente subjetivo: una manera de ser que nos recuerda algo de nuestra historia que preferiríamos olvidar (por ejemplo, el tono que adoptaba nuestra madre cuando iba a castigarnos) o un rasgo de carácter que no nos gusta de nosotros mismos.

Las malas condiciones de trabajo (promiscuidad en despachos exigüos, por ejemplo) pueden exacerbar esos pequeños detalles y arrastrar a la gente a reacciones caracteriales que harán que a uno le saque de sus casillas que el colega del escritorio de al lado carraspee o que el otro se sienta agredido cada vez que su compañero abra la ventana sin haberle pedido permiso. No obstante, eso no es acoso moral.

Los trastornos psiquiátricos transitorios

Existen algunos trastornos psiquiátricos que, en momentos de crisis, pueden manifestarse como comportamientos que se parecen al acoso. Me refiero a los estados destructivos transitorios que pueden curarse si los advierte el médico de empresa.

En la psicosis maniacodepresiva, por ejemplo, los pacientes presentan alternancia de fases depresivas y accesos maníacos. Durante esos accesos maníacos, aparece un aumento de la autoestima, un estado de agitación con euforia o irritabilidad, una fuga de ideas y un aumento de la actividad, orientada hacia un objetivo (sexual, profesional, social...). Durante esos accesos de omnipotencia, no existe ningún control y la persona maníaca puede llegar a maltratar a los demás sin tener conciencia de ello. No todos los accesos maniacodepresivos adquieren dimensiones tan espectaculares y no conducen necesariamente a los que los sufren al hospital. A menudo, la única forma de advertir los episodios depresivos es la baja forma. Por el contrario, los demás perciben los episodios de hipomanía (es decir, estados maníacos atenuados) como si al fin la persona hubiera recuperado la forma que había perdido. No los perciben así las personas de su entorno, que no comprenden la causa de sus bruscos cambios de humor, con los que tan difícilmente conviven los demás.

Hace algunos años, Daniel tuvo que ser hospitalizado por un estado depresivo severo. Como consecuencia de un tratamiento antidepresivo que le habían administrado, pasó bruscamente de estar deprimido a estar maníaco. El banco donde trabaja actualmente acaba de fusionarse con otro y Daniel, de 50 años, está preocupado por su empleo.

Sin embargo, desde hace algunas semanas se siente más inteligente que nadie, más animoso e incluso afirma ser capaz de resolver rápidamente todos los problemas del departamento si los demás siguen sus ideas. Llega temprano a la oficina, despacha un volumen considerable de trabajo y se irrita cuando sus subordinados no siguen su ritmo. Él, que suele ser una persona muy distante, interpela a su asistente con familiaridad, le dirige diminutivos cariñosos cuando está de buen humor y la cubre de injurias groseras cuando no está contento con ella. Sus maneras arrogantes molestan a sus colegas, que se sienten despreciados. En el restaurante de la empresa, cuando se halla en presencia de una mujer, no sabe resistirse al placer de contar historias salaces hasta que la ruboriza u, ofuscada, se levanta de la mesa.

A la mujer de Daniel la preocupa ese estado de excitación permanente y le conmina a consultar a su psiquiatra. Al parecer, con ese estado de hipomanía Daniel se está defendiendo contra un estado depresivo latente. Está convencido de que la dirección del banco, que ha anunciado que tiene un 20% de efectivos excedentes, va a componérselas para echar a los más viejos y a los menos competentes. Como ya no es joven, se esfuerza por ser bueno. Después de algunos días de tratamiento antidepresivo y ansiolítico, Daniel se calma y deja de importunar a su asistente y a sus colegas.

Tampoco en ese caso se trata de acoso moral. Sólo se trata de un trastorno psiquiátrico que puede curarse. Basta con que un médico se lo diagnostique.

LO QUE ES DESTRUCTOR PERO NO NECESARIAMENTE MALINTENCIONADO

Se puede calificar bajo ese epígrafe todo lo que está en el registro de los malos tratos de la dirección, de los que ya he hablado brevemente en la primera parte. Un individuo, con motivo de una patología de carácter, trata mal a todo su entorno. Si está en una posición de poder, se halla en condiciones de tiranizar a sus subordinados, que tienen grandes dificultades para poder defenderse. Se trata de un maltrato colectivo en el que, en principio, todo el mundo va en el mismo barco. Son procedimientos que no se ocultan y en los que todos pueden reparar.

Naturalmente, todo esto se tiene que matizar y se debe estudiar caso por caso, ya que a veces se da el paso del maltrato de la dirección al acoso moral.

La transmisión del estrés

Existe cierto número de jefecillos que repercuten la presión que se les impone a ellos sobre sus subordinados. Viven tan angustiados por la multiplicidad de las tareas que deben realizar que entran en pánico y regañan constantemente a los demás. Se justifican diciendo que están desbordados porque temen no poder cumplir con los objetivos que se han fijado y que no pueden, además, tener en cuenta los estados de ánimo de sus empleados. Mientras los asalariados no dicen nada, esa conducta, que no pretende ser malintencionada pero que es destructora, pasa inadvertida para una jerarquía que sólo se interesa por los resultados. La presión se transmite así en cascada de lo alto de la jerarquía hacia abajo y cada uno transmite su estrés a sus subordinados pero también a sus colegas. Como todo el mundo se atrinchera tras la presión que sufre, nadie se siente realmente responsable. «¡Es culpa del sistema! ¡Yo me limito a aplicar las consignas!» Ciertamente es que un contexto como éste, sobre todo si es hostil, hace que la gente sea más reactiva y, consecuentemente, más intolerante a las debilidades o a los errores de los demás.

Puede ocurrir que un empleado sea maltratado por su superior jerárquico y, no atreviéndose a hablar de ello, no halle otra escapatoria más que repercutir en el escalafón superior lo que le están haciendo a él. En la transmisión de la violencia se da, fijado en la memoria del cuerpo, algo que funciona más allá de nuestra voluntad como un fenómeno reflejo: como nos han humillado, nosotros humillamos también. No es fácil constatar que acabamos reproduciendo los comportamientos que nos han hecho sufrir o identificar en nosotros mismos lo que detestábamos en el vecino.

Sin embargo, hay que poner atención en no normalizar la violencia. Haber vivido situaciones difíciles no justifica que se las hagamos sufrir a los demás. Ello equivaldría a aceptar como natural la reacción en cadena que consiste en maltratar porque, en su día, nosotros también fuimos maltratados.

Efectivamente, hago cosas monstruosas, pero no me arrepiento de nada. ¡En realidad, no digo ni la décima parte de las groserías que me apetecería! La gente tiene la arrogancia de pensar que no tienen por qué esforzarse por el otro. Pues, de acuerdo, ¡yo haré lo mismo! Nadie mantiene sus promesas. Al decir una cosa y hacer lo contrario, no haré sino lo mismo que la mayoría. Llevan diciéndome que soy agresivo desde que era un niño, pero yo me limitaba a defenderme contra la violencia a la que me sometían los adultos. Sigo defendiéndome, eso es todo. ¡Y no pienso cambiar!

La presión del trabajo o el mal ambiente no son excusas y todos los empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, deben reaccionar para salir de ese engranaje.

No obstante, me parece importante que distingamos el estrés y la agresividad reactiva de la violencia perversa, que se ejerce en frío, aunque dicha perversidad se remita a una violencia sufrida otrora.

La ansiedad neurótica

Hay que constatar que los humanos no reaccionan siempre de modo lógico. No hay que buscar indefectiblemente las incoherencias de una persona en el trabajo del lado de la empresa, aunque pueden ser consecuencia de su funcionamiento emocional.

La angustia o las patologías neuróticas pueden inducir a comportamientos difíciles de soportar para los demás. Un neurótico suele estar de un humor inestable, intolerante, contradictorio; puede tener, como suele decirse, «mal carácter». Sus dificultades afectivas pueden empujarle a conductas agresivas complicadas y disimuladas, si teme su propia violencia o su propio deseo.

Los neuróticos suelen revivir, en sus relaciones con los demás, los fragmentos incompletos de su infancia. Un colega «difícil» tal vez no sea más que un individuo herido que transmite los miedos y humillaciones que ha vivido en su infancia.

La agresividad neurótica suele ser inconsciente y se manifiesta fácilmente con conductas indirectas de ironía, de sarcasmos, de pullas, de rechazo o con conductas de actos fallidos, indiferencia, astenia, inactividad, indecisión. No puede vivirse como tal sin angustia. Dicha agresividad neurótica, cuyo punto de partida se sitúa en la historia personal del sujeto, puede a continuación desplazarse y expresarse en el lugar de trabajo. Por ejemplo, la agresividad que tiene a la madre en el punto de mira puede proyectarse sobre todas las mujeres, lo que explica determinadas conductas machistas o sexistas.

Esa misma agresividad también puede invertirse y vivirse como miedo, lo que explica que pueda uno sentirse agredido cuando está agrediendo a otro. En términos generales, mediante un fenómeno de proyección tendemos a atribuir a otro los

sentimientos que nos negamos a reconocer como nuestros, ya que detestamos en los demás lo que nos negamos a ver en nosotros mismos. El autoodio es lo que nos lleva a odiar a los demás.

Está claro que hay que quererse a uno mismo para funcionar bien con los demás y que, cuando se carece de confianza en uno mismo, nos podemos sentir impelidos a funcionar siempre a la defensiva. Desconfiamos de los demás, pensamos que nos juzgan y nos critican a la mínima. Se vuelve uno violento porque se siente en peligro. Si, además, no asumimos nuestra violencia, podemos disimularla utilizando procedimientos perversos. Es un círculo vicioso: para protegerse, hay que agredir siempre más. «Se verifica sin cesar la regla general de que, quien ha recurrido en una ocasión a la violencia debe seguir usándola.»⁶

Los dirigentes caracteriales

Hay muchos más dirigentes que se comportan como tiranos de lo que cabría suponer. Denostan a sus empleados, se burlan de ellos, les humillan y, como tienen el poder, pueden hacerlo impunemente. Esos seres caracteriales de trato imposible se comportan en ocasiones del mismo modo, en otros contextos, con las personas que tienen menos poder que ellos. Son los jefecillos que se comportan de un modo insultante con todo el mundo, sobre todo con las mujeres, con plena conciencia de ello.

Mientras que los procesos de acoso son ocultos, esos tiranos caracteriales son reconocidos como tales por su entorno, que no le soporta y que no siempre se atreve a reaccionar.

Al presidente de esta empresa de publicidad todos sus empleados le llaman *Dios*. Es un perverso tiránico que disfruta aleccionando en público a sus directores cuando éstos no pueden reaccionar por miedo a desacreditarse ante sus subalternos. Su frase clave es: «Yo, a los cangrejos no los escaldo, ¡los aplasto de entrada!». Su personal tiene la sensación de que cuelga de un hilo, ya que, sin que sepa por qué, un día ensalza a alguien para hundirle al día siguiente. Si alguien se le opone, se escapa con estratagemas o mentiras. Sabe que, de todos modos, sea cual sea la enormidad de su mentira, nadie podrá decirle: «¡Miente!». A veces convoca reuniones interminables. Los asalariados deben tener entonces la paciencia de escuchar a su «amo y señor», que les habla de todo salvo del tema de la reunión. Si él tiene que ausentarse de la reunión por algún motivo, a su vuelta (a veces transcurre una hora) exige que vuelvan a empezar desde el principio.

A sus directores les recomienda métodos violentos de gestión del personal a base de represión y de cartas certificadas. A sus ejecutivos les dice que tienen las manos libres, pero interviene para desautorizar lo que acaban de negociar con los clientes o los proveedores, de modo que la gente, para no hacerse mala sangre, rehuye las responsabilidades y se cubre redactando notas. A pesar de todo, mantiene un discurso paternalista: «¡Tenéis las puertas de mi despacho abiertas! ¡Estoy aquí para ayudaros!» y, mientras por una parte hace ostentación de su riqueza, por la otra se prodiga ante su personal con discursos moralistas acerca de los peligros del dinero.

El *turn-over* en los puestos estratégicos es rápido, ya que los ejecutivos no soportan más de un año. Cuando la última persona a la que linchó públicamente osó replicar, los que habían escapado de la agresión disimularon garabateando frenéticamente sobre sus papeles y mirando el techo. En esa ocasión el juego duró

un poco más de lo acostumbrado, pero acabó como siempre: con un despido. Naturalmente, la persona fue al juzgado de lo social y ganó el pleito, pero el presidente recurrió y llegó hasta el tribunal de casación. Evidentemente, para la empresa sería más simple y menos oneroso pagar un despido, pero, para ese dirigente, lo importante es tener la última palabra y poder decir: «¡Se me resistió y le hundí!».

De momento, es improbable que en esa empresa se den movimientos en masa de los empleados porque la gente tiene miedo y hay algunos veteranos que han sido manipulados y se oponen a los recién llegados.

Los rasgos patológicos de este hombre son tan obvios que sus colaboradores no están muy afectados. Asisten a título de espectadores a esas actuaciones intolerables y se tranquilizan entre ellos. Veán lo que dice uno de sus ejecutivos:

Su comportamiento no me desestabiliza porque sé que está loco y todo el mundo lo sabe. No es catastrófico porque me gusta lo que hago y me gusta la gente con la que trabajo. Si decido marcharme, es porque con un jefe como él vamos de cabeza al fracaso. Las cifras empiezan a bajar y las primas también.

Ese presidente no ha conseguido romper la solidaridad oculta entre las personas, lo que no está nada mal, pero todavía queda mucho trecho para que los asalariados puedan utilizarle abiertamente como arma contra la dirección.

Por consiguiente, un individuo solo no puede hacer nada contra un jefe. Sólo es eficaz la acción común de todos los asalariados. El grupo entero debe actuar de manera colectiva para comunicar que considera que ese comportamiento es inadmisibile. Es lo que ocurrió en Montauban, donde los asalariados de la empresa Bouyer, tras una huelga muy dura, echaron a su presidente ejecutivo, cuyas actuaciones caracteriales conocía todo el mundo desde hacía tiempo.

Dichos comportamientos, visibles para todos, suelen ser más propios de los jefes que de los subordinados. Cuando nos encontramos con un empleado caracterial, es la jerarquía la que debe intervenir; ella es la responsable y la que debe sancionar.

Los jefes paranoicos

La particularidad de esos individuos es que se consideran detentadores de verdades irrefutables. Lo saben todo mejor que nadie y no dudan jamás de sí mismos. Su necesidad de remitirlo todo a sí mismos hace que se crezcan en las posiciones de poder. Tienen que controlarlo, que dominarlo todo.

¿Por qué, cuando se habla de acoso moral, sólo se plantea la cuestión de la paranoia en el caso de la víctima y no nos lo preguntamos acerca del agresor? Ciertamente, a veces se reconoce que tal o tal otro dirigente, al que sus subordinados acusan de acoso moral, tiene un carácter difícil que, si los psiquiatras pudieran observar, calificarían como paranoicos, aunque lo más habitual es que sólo se reconozca la patología del que se queja.

Pues bien, el más perseguido de los dos no siempre es la víctima. Hay directivos desconfiados, que ven espías en todas partes, que no confían en nadie y que no ven más verdad que la suya. Hay colegas que lo regentan todo y que agreden a los demás porque parten de que el otro tiene, sin duda, algo que reprocharse. Una de las características de la personalidad paranoica es la desconfianza. En el punto de partida del acoso moral suele haber un miedo casi delirante a que el otro (aquel al que se apunta) resulte ser nocivo. Esos jefes paranoicos pueden estar minados por pensamientos obsesivos, que giran en torno a un prejuicio supuesto, en tanto que los mismos hechos contradicen esa sensación. Por ejemplo, pueden temer que un colaborador tenga intenciones malévolas. Haga lo que haga, éste le resultará sospechoso. Si es una persona capaz, puede hacerle sombra; si es demasiado honrado, resulta inquietante, etc.

Xavier es un jefe tiránico que teme a todos sus empleados. No confía en nadie y llega al extremo de repasar los papeles que éstos dejan sobre sus escritorios y de escuchar los buzones de voz de sus subordinados.

Cada vez que se halla en una situación difícil o que no se hace una transacción como él desea, parte de la convicción de que alguien ha dado malas referencias de su persona a sus socios externos.

Después de una feria comercial, todo el personal redacta espontáneamente una carta en la que reclaman que se les paguen las horas extras. Resultado: el jefe arremete violentamente contra su adjunto y le acusa de estar en el origen de ese motín.

En un contexto como éste, todo el mundo acaba desconfiando de todo el mundo y sintiéndose falso e hipócrita. Los que resultan menos perjudicados por esas situaciones son los que saben decir que sí a todo y los que fingen ser amables.

Sin embargo, como los paranoicos también suelen ser tiránicos, los demás, colegas, superiores o subordinados, no siempre les distinguen de los caracteriales. El único que puede diagnosticarlo es el médico de empresa, pero, dado que se trata de rasgos de carácter y no de una patología delirante, es muy raro que le consulten al respecto. E incluso si, como consecuencia de una medida jurídica, consultan al médico, éste no puede obligar a nadie a curarse contra su voluntad.

Las personalidades obsesivas

No se puede hablar de acoso sin referirse a la obsesión y lo obsesivo. Una obsesión es una idea fija que se impone de modo lancinante y penosa a un sujeto que no logra suprimirla a voluntad. Si, como consecuencia de una agresión perversa, la persona acosada está invadida por la imagen de su agresor o por el recuerdo de la violencia sufrida, es innegable que también el agresor, durante y después de la agresión, está completamente invadido por la imagen de la persona a la que ha acosado.

Etimológicamente, los términos «obsesionar» y «acosar» son muy cercanos. En su antigua acepción, *obsesionar* quiere decir «ser asiduo de alguien de tal modo que se le aísla de los demás; importunar asiduamente» y, por extensión, «hablando de ciertas

ideas, atormentar asiduamente». El sentido psiquiátrico actual de idea o de imagen que se impone al espíritu de modo repetido e incoercible no aparece hasta 1799. Esos pensamientos impuestos constituyen una especie de parásito interno del que le gustaría desembarazarse al obsesionado.

Junto a las ideas fijas, las personalidades obsesivas presentan un trasfondo depresivo particular al que Janet,⁷ psiquiatra de principios de siglo, llama «psicoastenia». Eso les mantiene distanciados de las preocupaciones de los demás, retirados a un mundo de abstracciones o de grandes teorías. Como son personas que manifiestan una cierta frialdad en los gestos y en las palabras, así como una ausencia manifiesta de emotividad, los colegas o socios pueden sentirse rechazados. Janet se refería a un «sentimiento de *incompletitud*» que hace que los obsesivos estén constantemente insatisfechos y no estén jamás contentos ni de sí mismos ni de los demás.

Los individuos que presentan un carácter obsesivo tienen una inmensa necesidad de dominar, ya que les horroriza todo lo que es fluido o fluyente y espontáneo. Intentan dominar la vida atrapándola en moldes prefijados. Necesitan clasificar, organizar, dominar, controlar. Suelen apegarse a los detalles, a menudo en detrimento del resultado final. Quieren que las cosas se hagan de una manera determinada y no de otra y no dejan en paz al otro hasta que no está todo como desean. Suelen tener un carácter tozudo, obstinado y de un autoritarismo rígido que puede molestar a sus compañeros o a los subordinados. Creen que actúan en nombre del bien y no soportan los fallos de los demás. Viven los errores, los retrasos, los imprevistos del otro como verdaderas agresiones, que se transforman en ideas fijas a las que les dan vueltas y más vueltas.

Cuanto más les inquietan más rígidos se tornan. Los obsesivos no sueltan al otro, le invaden con su presencia asediándole con llamadas telefónicas e impidiéndole así el avance. Sus pulsiones están impregnadas de una agresividad que combaten esforzándose por ser educados, agradables, conformes, puesto que les gustaría que los demás les apreciaran.

En las empresas o instituciones, dichos obsesivos funcionan muy bien en situaciones de número dos, de responsables en segundo grado, siempre que tengan por encima de ellos a un jefe al que admiren y que les inspire confianza. Así pueden organizar y tiranizar, pero por poderes, es decir, desentendiéndose de la responsabilidad de sus actos.

A ellos les tranquiliza mandar a la vez que obedecen, ya que así pueden hallar un justo equilibrio entre su necesidad de sumisión y su agresividad.

El mundo del trabajo —cuya caricatura es la administración— funciona de modo obsesivo. Los procedimientos son muy estrictos, se establecen normas, se realizan informaciones con el fin de obtener cifras, estadísticas, proyectos cifrados. Los asalariados deben respetar estrictamente los protocolos. En un mundo tan calibrado, las personas que no son lo bastante obsesivas se sienten apremiadas y sufren por no poder crear, improvisar y se sienten atadas. Sin embargo, por otra parte, las personas que son

demasiado obsesivas soportan mal los cambios de organización y la presión del tiempo y corren el riesgo de repercutir en los demás las incomodidades resultantes de su falta de adaptabilidad.

Tanto la paranoia como la neurosis obsesiva son organizaciones mentales estructuradas de un modo rígido. En ambas patologías hay una acentuación de los síntomas si la persona a la que idealizan y que les sirve de modelo les rechaza. Entonces, el paranoico o el obsesivo la consideran una perseguidora. Tienen una fijación con ella y no la dejarán hasta que hayan conseguido su pérdida.

Todo el mundo puede sentirse obsesionado por una idea que no halla su formulación o por el pensamiento invasivo de otro, por ejemplo en el marco de un amor pasional, sin que se trate de una patología. Por eso es tan importante aprender a advertir esos funcionamientos psíquicos en cada uno de nosotros antes de que degeneren en un acoso verdadero. Lo veremos en el caso de Pierre: las personalidades obsesivas son completamente capaces de cuestionarse.

Tras varios años trabajando en un gran grupo, como un empleado entre otros, Pierre asciende a jefe de servicio de una pequeña empresa en la que trabajan varios jóvenes con contratos en prácticas. El único profesional del departamento es un jefe incontestado.

Pasado algún tiempo, toma conciencia de que no soporta a Amélie, quien, sin embargo, realiza correctamente su trabajo. Ella le molesta con todo lo que hace o dice, sobre todo cuando le pide permiso para marcharse antes. Eso le da la sensación de que a ella ya no le interesa lo que hace (¡jo él!). Empieza a acechar sus idas y venidas, la controla para darle trabajo suplementario en cuanto levanta la nariz de su tarea. En cuanto comete un error, ya le está gritando. Le entran ganas de hacerle daño. Es consciente de que, en un plano puramente profesional, el acoso no es el método más eficaz, pero está atrapado en un engranaje que se le escapa: esa mujer le obsesiona. Como en unos celos amorosos inversos, ella ocupa todos sus pensamientos. Está convencido de que ella preferiría estar en otra parte.

Esa situación le remite de golpe a las similares que ha vivido en otros contextos, bien como agresor, bien como agredido. Creía que había olvidado esos sufrimientos, pero regresan en masa. Sabe que, cada vez que ha optado por la violencia, ha perdido. Recuerda todos los casos en que ha tenido plena conciencia de ser despectivo o deliberadamente malintencionado. Eoca todo ese odio, todos los fantasmas que tanto daño le han hecho.

Después de haberlo hablado largo y tendido en psicoterapia, decide almorzar con Amélie para decirle todo lo que le reprocha. Ella admite que, efectivamente, ha dejado de implicarse en su trabajo, ya que considera que no puede progresar en su empleo. Le gustaría tener mayor autonomía y mayor responsabilidad. Pierre la escucha, reconoce que su contrato no es muy satisfactorio y analiza con ella sus ventajas y sus inconvenientes. Decide, sin embargo, que va a mantener su postura relativa a la repartición de las responsabilidades, pero le explica los motivos. Amélie saca conclusiones satisfactorias de su entrevista.

A partir de ese día, Pierre vuelve a tener ganas de reñirla, pero sabe dominarse. Amélie deja de ser el objeto de sus obsesiones.

En los obsesivos, la invasión por el otro es un síntoma del que les gustaría enormemente desembarazarse. No disfrutan haciendo sufrir a los demás y, si piden ayuda, pueden cambiar su comportamiento. Sin embargo, hay veces en que se puede pasar al sadismo y al placer de infligir sufrimiento.

Bernard es un joven juicioso de aspecto impecable: pantalón bien planchado, jersey azul marino, zapatos perfectamente lustrados. Acaba de obtener por concurso la plaza de director contable, responsable de un departamento donde sólo trabajan mujeres. Eso le gusta, porque tiene la sensación de que las mujeres no replicarán a su autoridad. Dice que es su carácter obsesivo el que le ha llevado a escoger ese oficio, ya que le gusta mucho hacer cuentas. Básicamente, dedica su tiempo libre a la creación de una red de trenes eléctricos. El aspecto organizado de los trenes le tranquiliza. De niño era tímido e impulsivo y, en varias ocasiones, fue cruel con los animales. Aún en la actualidad, tiene pulsiones violentas cuando un SDF le impide el paso o alguien le señala sus errores en el trabajo. Bernard sabe que sólo se siente bien en las relaciones de dominio, sea en el plano profesional o personal, pero, paradójicamente, se deja dominar completamente por su esposa, una mujer fuerte que le engaña abiertamente.

Cuando llega un nuevo colega de su mismo nivel jerárquico pero más brillante y, sobre todo, con más mano para el trato con las mujeres, Bernard se siente rechazado. Tiene la sensación de que sus superiores prefieren al recién llegado y de que los subordinados ya no le prestan la misma atención. Entonces decide complicarle la vida. Para ello, no le pasa información que podría serle útil, extravía los papeles que debería transmitirle y, sobre todo, señala cualquier error de su colega a la jerarquía. Nunca le ataca directamente, pero si, por casualidad, tiene la oportunidad de pillar a su colega en falta, no lo duda ni un instante.

Como muchos obsesivos, Bernard siente una gran necesidad de controlar a los demás. Ello no presenta grandes dificultades en un sistema jerárquico vertical: basta con obedecer a los superiores y dominar a los subordinados. Como contrapartida, es más difícil controlar a un compañero, sobre todo si éste parece brillante o, sencillamente, vivo.

Por más que la convivencia con ellos es difícil, no todos los obsesivos son tan caricaturescos como Bernard, quien presenta, además, rasgos perversos. En general, su preocupación por el orden o un determinado autoritarismo no van acompañados de ninguna mala intención especial. En la relación con ellos es importante tranquilizarles, respetando en la medida de lo posible su rigidez.

LO QUE ES MALINTENCIONADO PERO NO SIEMPRE CONSCIENTE

El acoso por intrusión

Un caso particular de acoso proveniente de un paranoico es el acoso de un (una) erotómano. La erotomanía es la convicción delirante de un individuo de ser amado por otro, generalmente de un nivel superior. Se considera que los erotómanos son personas potencialmente peligrosas, ya que la fase de esperanza amorosa suele ir seguida de una fase de rencor cuando la persona no entiende que la otra no le quiere.

Aunque se clasifica la erotomanía entre los trastornos psiquiátricos graves, existen formas más insidiosas de «reacciones erotómanas» que raramente se tienen en cuenta. Ese comportamiento se puede calificar de acoso por intrusión, lo que corresponde al *stalking* americano.

En Estados Unidos y en los países anglosajones, se han aprobado leyes para la protección de las víctimas del *stalking*, que se define como una «conducta que implica explícita o implícitamente una amenaza de muerte, con la intención de provocar miedo». La persona que está en el punto de mira puede temer razonablemente por su vida o, al menos, temer que la lastimen físicamente.

En Francia, la policía no quiere intervenir si no hay pruebas ni actos ilícitos, lo que equivale a decir que las personas acosadas de este modo viven con el miedo en el cuerpo y no tienen recurso alguno.

Este tipo particular de comportamiento suele proceder de una ex pareja amorosa. También se da el caso cuando uno espera una relación más íntima con alguien y le invade por despecho.

Éric trabaja durante un año con Jeanne en un servicio informático. De vez en cuando, comen juntos porque comparten la pasión por el jazz. Cuando a Jeanne la trasladan a una filial del extrarradio, sigue pasándose alguna que otra vez por su antiguo trabajo y, en ese caso, come con Éric.

Cuando ella le da a entender que se ha enamorado de él, Éric pone las cosas claras y le dice que está felizmente casado.

Un mes después, recibe una llamada de Jeanne en su despacho en la que ésta le reprocha que la explotara cuando trabajaban juntos. Le explica que, a partir de ese momento, él será objeto de su odio porque no piensa olvidar la afrenta.

A partir de ese día no cesan las llamadas anónimas; cuando descuelga el auricular, sólo escucha una respiración fuerte. También recibe cartas inquietantes, llenas de sobreentendidos y amenazas: «¡Esto va a acabar muy mal!», pero no lo bastante explícitas como para que él pueda denunciarla. A principios de año, ella irrumpe en su despacho y, con una gran sonrisa, le desea feliz año nuevo. Cuando Éric se encuentra con que alguien le ha pinchado los neumáticos del coche, no puede pensar que se trate de una simple coincidencia.

Éric duda en hablar de ello con sus superiores, ya que le parece ridículo tener miedo de una mujer. Sin embargo, cuando su jefe de departamento recibe una carta anónima en la que se describen las bajezas de Éric con sus compañeras, éste intenta contarle la situación, pero el jefe no quiere escucharle porque dice que se trata de una historia privada.

Éric ha redactado varias veces en vano borradores en los que expresa sus quejas. Cuando se decide a poner denuncia, tiene que justificarla, ya que, como antes eran buenos compañeros, el juez sospecha que él hubiera podido mantener una actitud seductora. La justicia se queda con una explicación que se resume en un azar de las relaciones humanas, alimentado por la gran reactividad de Éric.

Los que siguen la perversidad del grupo

Cuando se entra en un gran grupo, se entra en un sistema de pensamiento como tal. Seguir las órdenes, el método de gestión de la empresa, el sistema de pensamiento de la empresa evita tener que enfrentarse con la propia libertad y con la propia fragilidad, es decir, evita tener que pensar por sí mismo y dudar. Ciertamente es que la empresa les pide a los ejecutivos una dedicación en cuerpo y alma, pero, en contrapartida, les da una

imagen social valorizadora. Las cosas se complican cuando los valores de esa empresa no se corresponden con los ideales de la persona, por ejemplo, cuando ésta utiliza procedimientos desleales que el ejecutivo reprueba.

¿Qué hacer cuando uno está obligado a participar contra su voluntad en un sistema perverso?

Existen tres tipos: los puros y duros que sufren y reaccionan, corriendo así el riesgo de que les marginen o les acosen; están los temerosos, que siguen por miedo; y los colaboracionistas, que acaban alistándose y participando de la perversidad del grupo.

Los corderos

En los grupos, los individuos funcionan en ocasiones como sujetos inmaduros que necesitan depender de otro. Les falta coraje y no consiguen desmarcarse del resto y pensar por sí mismos.

Así es como siguen a ciegas a la jerarquía, obedecen todas las consignas, por absurdas que sean, sin preguntarse acerca del sentido de lo que hacen y con la esperanza de que si están conformes o incluso hiperconformes y se anticipan a la conformidad esperada, estarán protegidos.

Gisèle es una secretaria de dirección muy entregada a su trabajo. Todo el mundo la aprecia porque, concienzuda en su trabajo, no duda en tener pequeñas atenciones con cada uno.

Cuando, como consecuencia de un conflicto, cae en desgracia a los ojos del jefe, constata que otros directores se aprovechan y se tornan desagradables con ella. Ya no le dan los buenos días, no la miran ni le dan los informes para preparar las reuniones.

Oficialmente no ha cambiado nada, pero, como el jefe la ha rechazado, se ha convertido en una indeseable para los demás.

Cuanto más fuerte es la cultura de grupo, más incómodo es no sumarse a ella. Corre uno el riesgo de que le marginen o le acosen, de modo que prefiere pensar como los demás o más bien como cree que piensan los demás. Como dice Aristóteles:⁸ «No existe opinión, por absurda que sea, que los hombres no hayan adoptado rápidamente cuando se les consigue persuadir de que es aceptada por la mayoría».

Los grupos tienden a escoger a un líder que ponen en la avanzadilla para seguirle de modo pasivo, como corderos, sin ningún espíritu crítico. «Lo que llamamos opinión mayoritaria es, si bien se mira, la opinión de dos o tres personas», nos dice Schopenhauer. Ese síndrome del cordero se encuentra en todos los niveles de la jerarquía. Los jefes de empresa no están exentos de ello y solicitan la opinión de los expertos, de sus consultores o de los gurús.

La transmisión de la perversidad

Cuando jerárquicamente se imponen unos objetivos de difícil cumplimiento a un grupo de asalariados, éste puede tener la tentación de apartar de su seno a los miembros menos eficaces.

Cuando una dirección desea desembarazarse de un asalariado, a veces se contenta con sugerirle al grupo que esa persona es indeseable. Los colegas, por espíritu de obediencia o por miedo, se alejan de ella, la aíslan y, mediante un proceso que hoy es bien conocido, la acosan.

A partir de las experiencias de Milgram⁹ sabemos que si, cuando un individuo entra dentro de la estructura jerárquica, confía en la dirección, ya no se ve como autor de sus propios actos y responsable de ellos, sino como ejecutor de la voluntad de esa jerarquía y, como tal, libre de toda responsabilidad.

A Stanley Milgram le impresionó mucho el sistema de defensa que presentaron los oficiales nazis cuando, durante el proceso de Nuremberg, alegaron sentido del deber y obediencia a los mandos para explicar su participación en la barbarie.

Eso le decidió a emprender una serie de estudios acerca de los resortes de la obediencia entre 1960 y 1963 en la Universidad de Yale.

Mediante una serie de anuncios aparecidos en la prensa reclutó a estudiantes para colaborar en unas experiencias sobre la memoria. Realizó un sorteo trucado entre ellos y encargó a los colaboradores que fueran monitores, cuya misión consistía en enseñarle a aprenderse de memoria una lista de parejas de palabras a un alumno (que en realidad era una comparsa del experimento, aunque eso lo ignoraba el monitor). El alumno cómplice se sentaba en una silla eléctrica. El monitor, para estudiar los efectos del castigo en el aprendizaje, tenía que administrarle una descarga eléctrica de intensidad creciente (de 15 a 450 voltios) cada vez que el alumno se equivocaba. Los asistentes ignoraban que el alumno —aunque fingía retorcerse de dolor a partir de un voltaje determinado— no recibía descarga alguna.

Milgram esperaba que, ante el sufrimiento infligido, los monitores detuvieran rápidamente esa «tortura». No obstante, el 65% de ellos llegó hasta el fin del experimento y administró descargas del máximo nivel.

Si, en lugar de realizarlos en los prestigiosos locales de la Universidad de Yale, la experimentación tenía lugar en un edificio en estado lamentable, la obediencia bajaba un 48%.

Para Milgram, esa extraordinaria propensión a obedecer incondicionalmente las órdenes de la autoridad tiene su origen en la necesidad de los niños de obedecer los dictados paternos, a riesgo de no poder sobrevivir o de verse privados de amor. Prosigue en la escuela y, a continuación, la requieren del individuo cada vez que entra en una estructura de autoridad, y más si las relaciones personales son importantes.

Los ejecutivos que transmiten la perversidad no disfrutan haciendo sufrir, en ocasiones incluso sufren al hacer sufrir, pero, por miedo o por cobardía, se callan. Es como si tuvieran un órgano menos, su sentido moral no existe, están escindidos de sí mismos, sin memoria y sin emoción. Sufren en silencio por tener que cometer actos que reprueban. Erigen entonces un «cinismo viril» como estrategia de defensa.¹⁰ Para no ser excluidos del grupo o para que los colegas no les tengan por unos flojos, colaboran en el sufrimiento y la injusticia.

Sin embargo, suelen ser los individuos perversos los que se proponen como líderes del grupo. Sea cual sea su nivel jerárquico, refuerzan su poder designando un enemigo común contra el que luchar. Los empleados indecisos siguen y se convierten en destructivos por conformismo o por miedo a que el grupo se vuelva contra ellos. Los

perversos narcisistas experimentan un gran gozo al manipular a los demás para empujarles a su vez a que manipulen. Así es como practican a menudo el acoso moral por delegación: con sus observaciones, con sus sugerencias, empujan a los demás a actuar y luego desaparecen de la escena.

Desconfiemos del proselitismo de los perversos. Saben muy bien cómo seducir, cómo dominar y llevar a los demás a la pérdida de los referentes y la inversión de los valores. Basta con que en un grupo haya un individuo perverso para que todo el grupo pierda sus referentes morales. Pero también basta con una sola persona que no le siga y que denuncie las conductas inaceptables para que el grupo abra los ojos y reaccione. Eso nos da pistas para la prevención.

Las personalidades narcisistas

Resulta difícil distinguir a las personalidades narcisistas de la categoría precedente, ya que también éstas para complacer, para estar conformes, pueden dejarse llevar por la perversidad del grupo.

Son individuos desmesuradamente preocupados por su *ego*, que por consiguiente deben triunfar a cualquier precio y ser admirados, ya que siempre están preocupados por la imagen que los demás tienen de ellos. En un momento en que la publicidad nos habla de «mostrarse seguro», se esfuerzan por esconder sus fallos y debilidades. En realidad, son seres frágiles que, cuando no están en forma y son brillantes y eficaces, tienen la sensación de que no están a la altura de lo que se espera de ellos (o más bien de lo que sus padres esperaban de ellos antaño y de lo que sus superiores esperan de ellos en la actualidad), de no corresponder, ya que la imagen ideal que tienen de sí mismos les ayuda a sostenerse. Así, deben perseguir desesperadamente el éxito y los triunfos y envidian (y odian) a los individuos serenos, que no tienen que demostrar nada y que pueden aceptar tranquilamente sus propias debilidades y sus eventuales fracasos.

Viéndoles tan a sus anchas en el mundo del trabajo, cabría pensar que esas personas cuentan con el beneficio de un elevado concepto de sí mismos, pero no es más que apariencia. Los psicoanalistas hablan de *falso-self* refiriéndose a ellos, es decir, de falsa personalidad. En realidad son personalidades frágiles que lo esperan todo de la mirada de los demás. Lo que les importa es crear la ilusión de cómo son. No se quieren: «No valgo nada sin mis resultados, sin mis éxitos». Para funcionar bien con los demás, hay que quererse lo bastante uno mismo. Cuando no se tiene confianza en sí mismo, tiene uno que estar permanentemente a la defensiva, ya que se piensa que los demás te juzgan y que están dispuestos a criticarte. Como temes ser agredido, te anticipas y agrades antes.

Estas personas están atrapadas en una carrera sin fin por el poder, ya que, para ellas, abrir los ojos acerca de la vanidad del mundo significa correr el riesgo de la depresión. Con el fin de evitar tener que enfrentarse a esos sentimientos

desestabilizadores, se debaten y se dan aires de importancia: tienen un montón de citas, están todo el día pegadas al teléfono móvil, reciben centenares de *e-mails* o se pasan la noche navegando por internet... Para zafarse con maña en un contexto competitivo, se esfuerzan por borrar sus debilidades y dejan a un lado todo lo vivo y espontáneo que hay en sí mismas. ¿Quiere nuestra sociedad a individuos lisos e infalibles? Ellos serán, insensibles, capaces de aceptar que tienen que ocultar su vulnerabilidad y su incapacidad para las relaciones duraderas tras una coraza de arrogancia y de hiperadaptabilidad. Habiendo dejado su parte afectiva a un lado, tienen un funcionamiento práctico, racional, operativo, lo que se corresponde perfectamente con las exigencias actuales de la gestión de empresas.

En un funcionamiento narcisista, el individuo pierde su libertad. No existe más que a través de sus resultados, su éxito profesional o social y sus atributos de poder: el número de personas que tienen a sus órdenes, el hecho de tener secretaria profesional, el coche oficial, el *standing* de la butaca, etc. En caso de paro, o de rechazo, esta identidad fabricada se viene abajo. Esos individuos pierden sus puntos de referencia, ya no son nada, y no tardan en hundirse en la depresión.

En principio, los individuos narcisistas no tienen regularmente comportamientos perversos, pero, si están tan invadidos de su *ego*, pueden deslizarse hacia ello, si el contexto lo favorece. Si se sienten en peligro, pueden volverse violentos, pero, como no lo asumen, tienen que disimular su violencia bajo procedimientos perversos. Así se pasa a la perversión narcisista.

Como adolecen de un sentimiento de inseguridad respecto de su propio valor, pueden destruir al otro para darse lustre (así se toman la revancha de lo que no son) o para defenderse. Dado que no están satisfechos de sí mismos y están convencidos de que las buenas soluciones no van con ellos, explotan a los demás, primero apropiándose de sus ideas y «utilizándolas», luego descalificándoles con el fin de ser el único que quede en buena posición.

Dada su fragilidad, soportan mal las críticas y peor aún los fracasos; necesitan ser siempre los que más pueden.

Claudine, de 50 años, trabajaba como ejecutivo comercial en una pequeña PYME desde hacía quince años hasta el día en que su jefe decidió que, en adelante, sólo quería trabajar con jovencitas de la edad de su hija, recién salidas de una escuela de comercio. No tarda en hacerle la vida imposible a Claudine, que acaba por hundirse. Se niega a despedirla: «¡Si no está contenta, márchese!». Ella se busca un abogado. Empieza entonces un pulso por abogados interpuestos que durará más de un año. Por parte de la empresa, y en el plano económico, lo más juicioso sería negociar, pero se trata de tener la última palabra, de demostrar quién tiene el poder; hay que ganar aunque sea al precio de un proceso de casación.

Los individuos narcisistas, y siempre para mantener su imagen, evitan enfrentarse con el otro y decir lo que no funciona, por miedo a que puedan fracasar en un conflicto abierto. También ahí utilizan procedimientos perversos para impedirle al otro que piense y reaccione. Para enmascarar su sentimiento de inseguridad, proyectan su frustración

sobre el otro, al que controlan, desvaloran, rebajan. Para ello les basta con encontrarse con un subordinado que no tenga más remedio que aceptar, un compañero debilitado por alguna circunstancia o incluso una persona demasiado escrupulosa o que está demasiado pendiente de la opinión de los demás.

Las empresas manipuladoras dominan a las personas gracias al narcisismo. Los individuos narcisistas integran la lógica del sistema sin ningún sentido crítico y se convierten en lo que la empresa quiere que se conviertan. Están dispuestos a todo por poco que se les pida. Esta «hiperelasticidad» les hace perder todo su sentido crítico y desobedecer las órdenes aduciendo a su moral personal les resulta imposible. Se dejan mantear por una apariencia de poder y se adaptan a ultranza al funcionamiento de la empresa, aunque sea perverso.

Ciertamente, para sobrevivir en este mundo, donde las malversaciones están a la orden del día, hay que armarse y endurecerse, de modo que hay que afinar las certidumbres, crear una ilusión de seguridad a falta de una verdadera confianza en uno mismo. No se puede negar que existe un buen número de dirigentes que tienen una personalidad narcisista y el riesgo de dar el paso hacia un funcionamiento perverso.

LOS AGRESORES MALINTENCIONADOS: LOS PERVERSOS NARCISISTAS

Me extenderé de nuevo, y sólo brevemente, acerca del perfil psicológico del perverso narcisista que describí abundantemente en mi obra precedente.

Los perversos narcisistas son individuos que establecen con los demás relaciones basadas en juegos de fuerzas, la desconfianza y la manipulación. Les resulta imposible reconocer al otro en tanto que ser humano complementario que podría enriquecerles en su diferencia. Por el contrario, consideran *a priori* al otro como un rival al que hay que combatir, de modo que tienen que dominar para destruir a todos aquellos que podrían ser una amenaza para su poder. Proyectan toda su violencia interna sobre quien les podría desenmascarar o sacar sus debilidades a la luz. Este otro se torna malo, responsable de todo lo que no funciona y, por lo tanto, hay que destruirle. En los perversos narcisistas existe incontestablemente el gozo de apuntar al aspecto de la personalidad del otro que demolerá con mayor seguridad la identidad de la víctima.

Sylvie, de 50 años, es divorciada y tiene tres niños a su cargo. Tras una carrera en la industria, ha tenido que mudarse a otro lugar por motivos familiares y decide lanzarse a la consultoría y el *outplacement*. Encuentra un primer destino con CDD que hace que le entre el gusanillo de la profesión y luego, tras un período de paro, la contrata Xavier, quien la había conocido en su trabajo anterior. Xavier ha creado su propia empresa y necesita una persona especialmente disponible. Le promete que, en cuanto la empresa esté lanzada y Sylvie haya aprendido el oficio, hablarán de participación en los beneficios a título de accionista. Ya durante los primeros días de trabajo, se establece un conflicto entre ellos porque Sylvie sale en defensa de una asistente que comparten. Eso se vuelve contra ella y Xavier se las arregla para descalificarla ante esa mujer.

Sylvie trabaja a destajo y no repara en las horas que le dedica. Utiliza los contactos que había hecho en su anterior trabajo y aporta rápidamente nuevos clientes, pero Xavier no la felicita jamás y, como ella está empezando, es él quien firma los contratos en su nombre. Al poco tiempo, ella es la responsable del seguimiento de los clientes y de las entrevistas de evaluación y trabaja hasta tarde por la noche. Con cierta frecuencia, Xavier la llama durante los fines de semana o incluso le pide que vaya al despacho a arreglar algún problema, ya que el trato es que ella esté siempre disponible.

Cuando ella se queja de que está desbordada, Xavier le hace observar que está aprendiendo el oficio y que debería estar contenta, a su edad, de tener una actividad tan gratificante. En cuanto Sylvie se resiste un poco o no está de acuerdo con él, Xavier se pone a gritar y la llama ingrata. Ella acaba por ceder, con el fin de que haya paz, pero también porque admira su inteligencia y se dice que debe de tener razón. Xavier controla su correo y sus llamadas telefónicas y vela especialmente para que no responda personalmente a la llamada de algún cliente importante. Sylvie había organizado un coloquio en el que ella misma debía intervenir, pero, a última hora, él toma la palabra y habla por ella, apropiándose de sus ideas.

Tras ocho meses de trabajo sin que se haya tomado ni un solo día libre, cuando ella pide permiso para marcharse durante las vacaciones escolares, él se lo niega y le dice que, si deja aunque sea durante un día los informes en los que está trabajando, él lo considerará como abandono del puesto de trabajo.

Cuando viene a verme, aconsejada por amigos que se preocupan por su estado, Sylvie ha perdido 9 kg. No duerme, ni con la ayuda de somníferos, y ha vuelto a fumar y a picar entre horas para quitarse la sensación de ansiedad. Está cansada, confusa y ya no tiene ganas de nada.

Por más que se trata de un funcionamiento patológico, la perversidad no es un problema de enfermedad mental que bastaría con curar para arreglar el problema del acoso moral. Nacemos todos con el germen de la perversidad, que está esperando desarrollarse si, por una parte, nuestra educación no nos enseña valores morales lo bastante sólidos y si, por la otra, el contexto social o profesional lo favorece. Un perverso narcisista es un pervertido precoz como consecuencia de su historia infantil. Puede ocurrir que reproduzca el sistema de relaciones malsano en el que se ha educado, también que reproduzca la violencia moral que ha experimentado en carne propia como defensa contra su propio sufrimiento, ya que la mayoría de los perversos narcisistas han sido, a su vez, tratados como objetos durante su infancia. En ocasiones, han sido el cabeza de turco de uno de sus progenitores y han sido rechazados, desvalorados o maltratados. Otras veces, por el contrario, han sido objeto de una valoración o de idolatría por parte de un progenitor manipulador. Para protegerse de esos padres invasores, han tenido que privilegiar el intelecto a expensas de lo afectivo y convertirse en seres fríos, insensibles y poco afectivos, aunque eso no les excusa.

¿Son conscientes del mal que causan? Cuando se les pregunta, no hay quien les saque de la negación. Justifican su conducta por la nulidad del otro, que no merece nada mejor. No reconocen jamás sus errores, no se excusan jamás. Como mucho pueden reconocer sus errores estratégicos. En realidad, si alguien repara en sus actitudes, consideran que es porque no han sido lo bastante hábiles al ocultarlas, de modo que en lo único que piensan es en mejorar sus métodos.

Cuando desenmascaran a un perverso narcisista, es muy hábil colocándose en la posición de la víctima y denuncia rápidamente un complot contra él, revierte la situación para convencer a los demás de que es el juguete de una campaña de persecución, lo que obliga a las eventuales partes que intervienen a estar en guardia y vigilantes.

Aunque conocen bien los límites que no deben cruzar para evitar los problemas, hay una mala intención inconsciente en ellos. Naturalmente, no se les ve en la consulta de ningún terapeuta porque, en su opinión, ese funcionamiento es «normal». Por lo demás, cuando consultan a un psicoterapeuta, suele ser con una demanda apenas disimulada de mejorar su perversidad: «¡Como conoce usted tan bien la manipulación, dígame cómo puedo someter a tal o tal otra persona!».

En una época en que el mundo del trabajo se ha vuelto cada día más despiadado, se efectúa una especie de selección natural que coloca a los perversos narcisistas en lugares estratégicos. Como son fríos, calculadores y carecen de estados de ánimo, sabrán privilegiar los elementos racionales sin permitir que los azares humanos les conmuevan. A grandes rasgos, son individuos que saben abrirse camino en las empresas y las administraciones, ya que son hábiles y seductores. Saben utilizar, para su provecho exclusivo, el vínculo de subordinación que les permite esclavizar al otro. La empresa, como todos los centros de poder, tiende a atraer a los individuos narcisistas y a permitirles un amplio margen de acción. Su peligrosidad no sólo es relativa a sus actitudes, sino también a su poder de seducción: saben arrastrar a un grupo a la perversidad.

QUINTA PARTE

¿Qué hacer?

Las situaciones de acoso moral o aquellas que se le parecen y que habrá que aprender a distinguir son múltiples y variadas. Deberemos tratarlas de manera distinta. En efecto, la dificultad que estriba en definir una estrategia de abordaje del tema radica en el hecho de que no se trata de lo mismo cuando hablamos de malos tratos de la dirección en que las personas pueden apoyarse entre ellas o cuando se trata de un acoso individual mucho más insidioso (aunque en ocasiones ambos procederes coinciden). La manera de abordarlos será distinta, igual que lo serán las partes que intervengan.

¿Qué hacer ante una petición subjetiva: «¡Me siento acosado!»?

Está claro que una persona no puede salir sola de esa situación. Necesita encontrar rápidamente un interlocutor, ya que es la ausencia de un tercero lo que conduce a la vía judicial. Pero falta que esa persona sepa a quién acudir.

En un primer momento, se le debe proponer que escoja entre distintos interlocutores con los que pueda hablar de su sufrimiento. Alguien la escuchará, analizará la situación con ella y por fin evaluará si, efectivamente, se trata de acoso moral.

Cuando son malos tratos de la dirección, es decir, los malos tratos que le inflige a todo un grupo un directivo caracterial, como fue el caso en el *affaire* Bouyer, o cuando la empresa reclama los servicios de un «limpiador» del exterior con el objetivo de conseguir que los empleados excedentes se marchen, sólo existe la solución colectiva. Los asalariados tienen que reagruparse para poner fin a ese comportamiento patológico y solicitar una inspección de trabajo y la intervención de los sindicatos. En esos casos, es responsabilidad de las instancias colectivas emprender las acciones pertinentes con el fin de impedir que los individuos sigan causando daño.

En el actual estado de cosas, cuando se trata de acoso moral, y dado que la o las personas a las que se apunta están previamente aisladas, deben buscar la ayuda por sí mismas entre los distintos especialistas.

Como consecuencia de un cambio de dirección y de una reorganización de la empresa, Olivier se encuentra un día con que, de la noche a la mañana, le impiden trabajar. No le avisan ya de las reuniones que le conciernen, le entregan el correo abierto, le rebajan el presupuesto, cambian a sus colaboradores sin prevenirle y hacen circular el rumor de que es un incompetente que consiguió el puesto por enchufe con el anterior director.

Cuando pide explicaciones, su superior jerárquico le dice que se está preocupando innecesariamente, porque todo el mundo está contento de él.

Sin embargo, la violencia, poco a poco, se va haciendo más franca: su superior ya ni se toma el trabajo de escucharle y le cierra la puerta en las narices. Cuando acaba por insultarle groseramente, Olivier se siente mal y tiene que irse a casa.

Entonces decide reaccionar y contacta con un abogado. Éste le aconseja que interponga una denuncia en comisaría y que le envíe una carta certificada al dueño de la empresa para comunicarle los hechos. A partir de entonces, Olivier lo apunta todo y conserva todas las pruebas escritas, incluidos los *e-mails* que imprime.

Al mismo tiempo, su mujer le insta a consultar a un psiquiatra, que le prescribe un tratamiento antidepresivo y le propone ayuda psicoterapéutica para ayudarle a «poder».

Pero los procesos de acoso se acentúan. Olivier ya no puede engañarse: es evidente que su superior jerárquico no le soporta y que intenta que se marche. Aunque constata que casi todos los miembros del antiguo grupo han quedado marginados, ello no le impide atormentarse: «¿Por qué yo? ¿Qué he hecho yo?». Está agotado, tiene malestar en el estómago, dolores musculares y la tentación de darse por vencido.

Cuando decide marcharse, su abogado le aconseja que aguante un poco más y que notifique todos los errores y agresiones por carta certificada. Entonces escribe a la inspección de trabajo, que se toma en serio su caso y, después de haberle entrevistado en varias ocasiones y haber evaluado su caso, le envía una carta a la dirección de Olivier. En esa carta, el inspector de trabajo denuncia los insultos, las amenazas, las discriminaciones y la no respuesta a sus peticiones profesionales, que impedían que el asalariado ejecutara su contrato de trabajo en buenas condiciones, y le recuerda sus obligaciones al empresario.

El director general convoca entonces a Olivier junto con el superior jerárquico que le acosa. Olivier constata que éste no ha remitido ninguna información a sus superiores y que el director general ignora el contenido del informe. Por más que su acosador niega los hechos, Olivier se siente entonces esperanzado acerca de una posible solución de las cosas y piensa que sancionarán a su superior, pero recibe una carta en la que le citan para una entrevista previa a su despido. La dirección ha optado por no tratar el problema y prefiere deshacerse de él.

Sin embargo, Olivier se siente aliviado con ese despido. Estaba agotado psicológicamente y, como se sentía incapaz de seguir trabajando en un ambiente como ése, no veía otra salida más que marcharse. Ahora tiene la oportunidad de marcharse, pero con indemnización. Olivier reconoce que, sin la ayuda de los especialistas y el apoyo de su esposa, habría podido cometer una locura, como devolverle los insultos a su agresor o renunciar a su puesto de trabajo.

Cuando ha tomado conciencia de que sufría un acoso moral por parte de su superior jerárquico, Olivier ha sabido pedir ayuda. Sin embargo, también podemos decir que ha tenido la suerte de encontrar a un abogado disponible al que podía llamar cada vez que necesitaba un consejo y un psicoterapeuta que comprendía el problema y que le convenció de que no era el responsable de lo que le ocurría. Ése también le enseñó a no reaccionar de manera excesiva, con lo que corría el riesgo de perder los papeles. Sobre todo tuvo la suerte de encontrarse con un inspector de trabajo que se atrevió a denunciar a su dirección el trato injusto que sufría uno de sus empleados.

Desgraciadamente, no todas las personas acosadas hallan actualmente esos apoyos.

CAPÍTULO 13

Los interventores

EN EL INTERIOR

En una encuesta que realicé entre las personas que se consideraban acosadas, había una pregunta relativa a la ayuda que habían solicitado y la que efectivamente habían recibido. Es sorprendente constatar, a través de los resultados del cuestionario, que los empleados raramente hallaban en el interior de la empresa lo que buscaban desesperadamente.

Veamos de quiénes solicitaron ayuda las personas que respondieron a mi cuestionario (una persona puede haber solicitado la ayuda de varias, lo que explica el total superior al 100%):

—en el 40% de los casos, de los delegados sindicales, pero sólo la hallaron en un 10% de los casos;

—en un 39% de los casos, de un médico de empresa, pero sólo la hallaron en un 13% de los casos;

—en un 39% de los casos, de los compañeros de trabajo y la hallaron en un 20% de los casos;

—en un 37% de los casos, de la jerarquía, pero sólo la hallaron en un 5% de los casos;

—en un 19% de los casos, del director de recursos humanos, pero sólo la hallaron en un 1% de los casos.

La solución a un problema de acoso moral sólo puede darse de manera multidisciplinar y cada una de las partes que intervienen tiene que estar en su lugar:

—los sindicatos y la inspección del 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 interdisciplinariedad es buena a condición de que cada uno escuche al otro, esté dispuesto a ponerse en cuestión y sepa pasar el testigo. De momento, la comunicación no siempre es fluida entre las direcciones de recursos humanos y los médicos de empresa o entre las direcciones de recursos humanos y los sindicatos. Los médicos a los que consultan, sean generalistas o psiquiatras, dudan demasiado antes de llamar a los médicos de empresa.

Para que se atreva a sincerarse, el empleado acosado debe poder escoger a la persona de la empresa que le servirá de mediador interno. Esa persona debe tener su confianza, pero también debe ser aceptada por el supuesto «acosador». Naturalmente, es legítimo preguntarse acerca de la viabilidad del papel de un mediador escogido en el seno de la misma empresa y, por lo tanto, «dentro del sistema», pero eso no constituye un problema mayor si es respetuoso y conoce los límites de su intervención.

Los sindicatos

Los agentes sociales han estado sorprendentemente ausentes en la localización de la problemática del acoso moral. Se sienten más cómodos en las reivindicaciones colectivas públicas y les incomoda la dimensión psicológica del fenómeno y, aún ahora, algunos de ellos sólo lo abordan por un solo extremo del catalejo, es decir, por la dimensión social. No obstante, los sindicatos empiezan a tomar conciencia de la realidad del acoso moral e intentan actuar. Así, la CFDT organizó una jornada sobre el tema el 30 de marzo de 2000 y la CGT previó un coloquio al respecto en el año 2001. Pero los sindicatos sólo están presentes en el 65% de las empresas y no siempre cuentan con la confianza de los asalariados. En ocasiones, éstos temen que la dimensión individual de la agresión que sufren no se tenga lo bastante en cuenta y que lo colectivo sea privilegiado en relación a lo individual. Los jóvenes asalariados desconfían de los sindicatos y optan a menudo por individualizar la relación. En cuanto a los ejecutivos, son reticentes a pedir ayuda a los sindicatos, ya que temen que su situación pueda utilizarse como excusa para ajustar unas cuentas más generales con la patronal. De todos modos, salvo si tienen la intención de marcharse, temen que haber recurrido a un sindicato les marque con un hierro candente. Por consiguiente, no se puede hallar ninguna solución a un contexto de acoso moral sin una acción colectiva y redes de solidaridad.

Si quieren implicarse plenamente en ese terreno, los delegados sindicales deberán aceptar formarse sin negar los elementos psicológicos, ya que, aunque no estén formados para la mediación, a menudo se les solicita en el seno de las organizaciones para ayudar a solucionar conflictos individuales. Tendrán que aprender a no negar al individuo en nombre del interés superior del colectivo. Sin embargo, algunos sindicalistas con los que contactan por problemas de acoso lo tratan de entrada como si fuera un conflicto de estructura.

El papel de los sindicatos consiste en advertir los casos de gestión de personal por el estrés que pueden ser un prelude del establecimiento del acoso moral. Pueden discutir con la dirección los objetivos de productividad a través de los comités de empresa. Pero, sobre todo, deben ser los primeros en reaccionar en los casos de malos tratos de la dirección y de gestión de personal «bárbara». Entonces les toca interpelar a la dirección y obligarla a cambiar de métodos.

Cuando un delegado de personal tiene conocimiento de procedimientos que atentan contra la dignidad y la libertad de un asalariado, existe la posibilidad de interpelar al empresario y de presentar un recurso de ejecución de la sentencia ante el juzgado de lo social.

Ante la petición de una persona o de un grupo de personas que se consideran víctimas, las organizaciones sindicales también pueden participar en una mediación interna cuando ésta se formaliza.

Cuando intervienen, las secciones sindicales deben velar por no «oficializar» demasiado pronto una situación de acoso. En un primer momento, su acción debe realizarse de modo confidencial, a fin de respetar a la víctima, que tal vez no esté preparada para que su situación se exponga a la mirada de los demás, y con el fin también de respetar la presunción de inocencia del agresor. Sólo como segundo paso, y si la dirección no toma las disposiciones necesarias para que la situación cambie, pueden plantearse medidas públicas, tales como una huelga o la denuncia ante los medios de comunicación.

El trabajo cotidiano de los delegados sindicales vigilantes y reconocidos debería permitir que se evitara el asentamiento de este tipo de situaciones. Ellos son los que deben *decirlo*. Tampoco hay que olvidar que, en principio, disponen de un derecho de alerta en caso de atentados contra los derechos de las personas o contra las libertades individuales.

Las CHSCT (Comités de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo)

Las CHSCT, que están compuestas de miembros de la dirección y de los representantes del personal, tienen como misión contribuir a la protección de la salud y la seguridad de los asalariados del establecimiento. Deben proceder al análisis de los riesgos profesionales a los que pueden estar expuestos los asalariados, velar por la mejora de las condiciones de trabajo y controlar la observancia de las disposiciones legislativas y reglamentarias de ese ámbito.

Disponen de un derecho de alerta en caso de peligro grave e inminente para la persona y también pueden inscribir un riesgo profesional prioritario, como puede ser un caso de acoso moral, en su orden del día, con el fin de obligar al establecimiento a tomar las medidas pertinentes.

Desgraciadamente, las CHSCT sólo se constituyen en los grandes establecimientos (más de cincuenta asalariados) y más del 30% de los establecimientos, en principio sujetos a las mismas normas, carece de ellos.

Los médicos de empresa

Los médicos de empresa, además de la visita anual que les hacen a los empleados, desempeñan también un papel preventivo. Su misión es tomar medidas para evitar que el trabajo altere la salud de los asalariados. Pueden avisar a los empresarios acerca de los riesgos sanitarios profesionales. Así es como, desde hace años, los médicos de empresa han constatado una recrudescencia del sufrimiento psicológico vinculado al trabajo y se han movilizado para denunciarlo. Recientemente y por iniciativa de algunos médicos inspectores regionales (estudio Harmor del doctor Loiret en la región de Poitou-Charente en 1999 y estudio del doctor Chiaroni en la región PACA),¹ se han realizado encuestas con el fin de conocer el acoso moral.

La medicina del trabajo es una de las raras instancias en las que la palabra está permitida dentro de la empresa. Desgraciadamente, los médicos interempresa (es decir, los que intervienen en varias pequeñas empresas) se suelen sentir impotentes y carentes de medios, ya que tienen poco tiempo para dedicarlo a cada asalariado, no siempre conocen bien las empresas de las que se ocupan y en ocasiones sufren presiones enormes para no señalar los hechos de acoso en su informe anual.

Los que están lo bastante integrados en la empresa o la institución y los que cuentan con la confianza del personal pueden jugar un papel mediador interno. Pueden desbloquear las cosas de modo informal, incluso hablando con el «acosador». Eso les lleva a veces a regular situaciones que normalmente deberían ser de incumbencia de la dirección, ya que, dada su posición, reparan antes que los demás en los pequeños signos de desestabilización de los empleados.

Claudie lleva años trabajando en el mismo departamento. Es una mujer sólida que no oculta su homosexualidad. Con la aparición de las nuevas tecnologías, el trabajo se ha hecho mucho más complejo y han solicitado el refuerzo de una «especialista», que en realidad es una amiga del jefe de servicio. Claudie se siente excluida y, al cabo de unos meses, marginada. Su homosexualidad, que hasta entonces no había planteado dificultades, está en el ojo del huracán de todos los cotilleos. Se burlan de ella, de sus ademanes, de su manera de hablar. El jefe de servicio se niega a reconocer que existe un problema. Claudie está desestabilizada. Duerme mal, tiene un eccema gigante y problemas digestivos. Por eso va a la consulta del médico de empresa.

Con el acuerdo de Claudie, el médico de empresa va a hablar de su caso con el jefe de servicio y el resto de sus compañeros. Se entera de que el verdadero problema relativo a Claudie consiste en sus dificultades con determinados programas y su bajo nivel de inglés. Su superior no lo ha hablado con Claudie, porque su propio nivel de inglés deja mucho que desear. El médico de empresa le pide entonces a ese superior que se le

explique claramente a Claudie cuál es el problema y vea con ella si puede seguir cursos que palien esas deficiencias. Sus problemas psicosomáticos desaparecen en algunos meses. No obstante, ella opta por pedir el traslado.

Si se salen del marco estricto de su función, los médicos de empresa también pueden hablar con la dirección y darle a entender a un miembro del personal dirigente que su forma de maltratar a sus subordinados es perjudicial para todo el mundo. A veces pueden ayudar a que el responsable perverso comprenda que se han dado cuenta de su conducta destructora. A veces ocurre que, cuando el perverso narcisista se ve así desenmascarado, modera su conducta.

En esa gran empresa parisina, todo el mundo sabe que, en el departamento que dirige Robert, los empleados lo pasan realmente mal. Les controla incesantemente, cronometra sus pausas, les regaña, les asedia con observaciones malévolas y les grita a la más mínima. Tiene a sus favoritos, pero también a sus cabezas de turco, a los que trata de una forma odiosa. A pesar de las muchas quejas, la jerarquía no interviene. El médico de empresa, que ve cómo los empleados acuden llorando a su consulta y que constata el absentismo, se decide a hablarle: «Curiosamente, en su servicio hay muchos enfermos y deprimidos. ¿Qué le parece? ¿Podría usted tomar medidas? Si esto sigue así, deberé hablar de ello con la dirección».

Robert no cambia mucho, pero su conducta se modera y sus empleados afirman sentirse aliviados.

• *La aptitud o la inaptitud en el trabajo.* La dificultad esencial que se les plantea a los médicos de empresa es la redacción de los informes de aptitud. Efectivamente, ¿qué hacer cuando la salud de un empleado está en peligro por una situación de acoso moral? Declararle incapaz para protegerle equivale a colocarlo fuera del circuito del mundo profesional y, tal vez, crearle serias dificultades económicas. Lo cierto es que, en caso de propuesta de incapacidad permanente, la persona sólo cobra la parte proporcional de sus salarios y no se le debe ningún preaviso. A continuación, es difícil ir al juzgado de lo social y contarle al magistrado que esa incapacidad estaba relacionada con un contexto muy específico. No obstante, en ocasiones los médicos de empresa están obligados a pronunciar informes de incapacidad, con el fin de permitir que un asalariado acosado se reestructure. En esos casos, pueden declarar que el asalariado *está incapacitado para el puesto en razón de su clima actual de acoso*, precisando que ese mismo asalariado es apto para un puesto en otro servicio. A pesar de todo, la declaración de incapacidad de un asalariado, como consecuencia de prácticas de acoso moral, siempre es una confesión de fracaso, ya que nadie en la empresa ha tenido el buen criterio de intervenir a su debido tiempo.

También se dan casos en que el mismo médico de empresa es utilizado y manipulado para que someta a tratamiento médico o psiquiátrico a un asalariado que molesta. Puede ser la misma dirección la que le recuerde que es un empleado de la empresa y que su futuro profesional está en juego. Con los médicos que trabajan en varias empresas, se procede de manera indirecta. Efectivamente, como forman parte de

un gabinete que emplea a varios médicos, si uno de ellos molesta demasiado, el jefe de la empresa puede apelar al gabinete para que cambien al médico. Aunque, en principio, la independencia del médico de empresa está garantizada, a menudo intentan intimidarles.

Los DRH (directores de recursos humanos)

Por más conscientes que sean de la realidad del problema, los directores de recursos humanos oscilan entre su negación, su banalización y la perplejidad. Hay que añadir, sin embargo, que su posición es ambigua y que están entre la espada y la pared.

En principio, los directores de recursos humanos deberían estar en mejor posición para poner a un «acosador» en su lugar, ya que sirven de intermediarios entre los empleados y la dirección. En la realidad, se limitan a reflejar de modo neutro las consignas de la dirección y dudan en intervenir.

Cuando intentan presentarse como mediadores, confiesan su incapacidad para comprender qué posturas están en juego en el proceso en curso. Por una parte, las víctimas dudan en confiarse (ya hemos visto en la encuesta que sólo el 19% de los asalariados que se consideran acosados acudió a ellos) y, por otra parte, los agresores lo niegan.

A menudo, los directores de recursos humanos dicen: «Escucho, tomo notas, pero, cuando analizo la situación, no veo nada en concreto. ¡Si pregunto en el entorno inmediato, o no saben nada o no dicen nada!».

¿Qué hacer cuando se tiene la sensación de que una situación es anormal pero nadie habla de ello? ¿Cómo meterse en la vida de alguien que no te está pidiendo nada? ¿Hasta dónde puede llegar una empresa para ayudar a un asalariado en lo que se considera su vida privada? ¿Cómo pronunciarse entre los estados de malestar debidos al trabajo y los que hay que achacar a las dificultades personales? ¿Acaso todas las dificultades o el sufrimiento de un asalariado son cosa de la empresa? Es difícil responder a esas cuestiones, aunque está claro que los directores de recursos humanos no pueden cruzarse de brazos.

En términos prácticos, ¿qué pueden hacer los directores de recursos humanos cuando un asalariado se queja directa o indirectamente de acoso?:

—Primero, observar la situación y guardarse bien de tomar partido demasiado pronto.

—Luego, intentar dilucidar cuáles son las posturas: ¿uno de los asalariados molesta a otro y por qué? ¿Uno de ellos está envidioso del otro y por qué?

—Hay que intentar comprender lo que siente cada uno de los protagonistas y poner mucho cuidado en no mezclar impresiones subjetivas.

—En este análisis, se deben tener en cuenta las debilidades de cada uno.

—Luego hay que buscar un medio de hacer que la situación cambie preservando la susceptibilidad de cada uno.

—No deben ser exageradamente protectores, pero deben tener en cuenta la vulnerabilidad de la persona acosada.

—Evidentemente, se plantea la cuestión de la sanción. Cuando la agresión o la falta de respeto son evidentes, no hay que dudar en sancionar. El problema es que raramente se dispone de pruebas. Los directores de recursos humanos se ven, pues, obligados a emprender una encuesta y a buscar el modo de establecer las responsabilidades. Aunque no obtengan certidumbres acerca de los orígenes de lo que ha ocurrido, no habrá sido una pérdida de tiempo, ya que para ellos es un medio que les permite granjearse la confianza de los asalariados y demostrarles que les están escuchando con atención.

—Dada su posición, a los directores de recursos humanos les es realmente complicado apreciar las situaciones. Si es así, tienen que pasar rápidamente el testigo a otro interventor para que la situación no se bloquee.

—Para proteger a la víctima, no deben dudar en separar a los combatientes, trasladando a uno de ellos, aunque no se tenga claro cuál ha sido el origen del acoso moral.

Normalmente, hay que realizar un análisis colectivo de los incidentes y accidentes de la gestión de personal que pueden conducir al acoso: hay que reunir a la persona afectada, al jefe de la empresa, a los compañeros y hablar del tema.

Los directores de recursos humanos deben aprender a localizar las tensiones, a notar cuándo se ha franqueado un límite y alguien se ha derrumbado. Hay que aprender a advertir los distintos indicadores de alarma:

—Puede tratarse de un absentismo específico.

Así, un miembro del personal dirigente se da cuenta de que, en uno de los grupos de noche, Pascal coge sistemáticamente bajas laborales cuando tiene que trabajar con un compañero determinado. Al preguntarle acerca de los motivos de sus ausencias, se entera de que ese compañero trata mal a todo el grupo, pero que se ensaña particularmente con Pascal, al que descalifica y humilla regularmente. Los demás, que no reciben un trato mucho mejor, se han callado por miedo.

—También puede tratarse de una disfunción no explicada de un servicio: la sensación de que todo un grupo funciona mal sin que nadie haya dicho nada.

—También puede ser un *turn-over* rápido en el interior de un mismo departamento: los asalariados caen enfermos y se multiplican las bajas por enfermedad o muchos de ellos piden el traslado a la vez.

Los consultores temporales

He colocado a los consultores temporales entre los interventores internos deliberadamente, ya que acuden a petición del empresario y es él quien les paga. La empresa puede decir que se trata de *su* consultor, ya que la gestión la ha hecho ella.

Una empresa puede, desde el interior, encargar auditorías sociales relativas a las quejas de algunos asalariados, por más que «esas auditorías sociales, destinadas a comprender los comportamientos para poder actuar, no constituyen una mediación, sino, precisamente, instrumentos de gestión de personal al servicio del desarrollo de la empresa, desarrollo para el que la empresa necesita tener en cuenta el factor humano».² Algunos dirigentes empiezan a comprender que las situaciones de acoso moral son perjudiciales para la buena marcha de la empresa y para su imagen y prefieren regular rápidamente las situaciones de conflicto en las que reparan. Cuando solicitan los servicios de un gabinete privado, deben cerciorarse bien de su competencia, verificando su experiencia en el tema. Efectivamente, y dado que la demanda es fuerte, muchos consultores caen actualmente en la tentación de declararse expertos en acoso moral con el fin de colocarse en un ramo muy rentable. Para que un consultor pueda jugar el papel de mediador, debe ser autónomo respecto de la empresa o tener suficiente margen de maniobra.

La intervención de un consultor temporal también puede hacerse a petición del CHSCT, que pide ayuda externa experta.

En el sector público

En el sector público, en ausencia de medios de prevención habituales, los únicos que permiten un cierto cambio son los conflictos abiertos. Sin embargo, en determinadas administraciones se prevé un sistema de mediación interno para ayudar a resolver las diferencias entre personas y las dificultades cotidianas en el establecimiento. La experiencia que he podido sacar de ello, a través de lo que expresan mis pacientes, es que es muy difícil comprender a ese mediador. Cuando interviene, el asalariado que se considera víctima ya está estigmatizado y, a menudo, incluso está ya de baja.

Sería deseable que, en todas las administraciones, se facilitaran recursos informales. En ese sentido, se podrían designar «personas de confianza» voluntarias y que no pertenezcan a la jerarquía para que den curso a las quejas del personal. Volveremos sobre ello más adelante.

EN EL EXTERIOR

La encuesta que he realizado también pretendía saber a quién habían solicitado auxilio en el exterior las víctimas y en quiénes lo habían hallado:

—en un 35% de los casos, las personas pidieron la ayuda de un abogado, que sólo pudo ser útil en el 18% de los casos;

—en un 32 % de los casos, las personas acudieron a la inspección del trabajo, que sólo les ayudó en el 10% de los casos;

—el 65% de las personas habló del tema con su médico de cabecera, quien les ayudó en un 42% de los casos;

—por fin, un 52% de las personas que respondieron al cuestionario consultó a un psiquiatra, lo que les ayudó en un 42% de los casos.

La impresionante cifra de las personas que consultaron a un psiquiatra muestra bien claramente la repercusión del acoso moral en el psiquismo. Cuando la empresa no interviene para solucionar los problemas relativos al trabajo, éste recae sobre un asalariado abandonado y «sacrificado». El problema se medicaliza entonces y, en ocasiones, incluso se transfiere al psiquiatra. Ahí se efectúa una verdadera psiquiatrización de un problema social. Aún hoy, como nos mostró Michel Foucault,³ la sociedad sigue desembarazándose de las personas que plantean problemas sometiéndolas a tratamiento psiquiátrico.

Sean los que sean, los interventores externos deben ser muy prudentes y limitarse a permanecer en el lugar que se les ha asignado, a saber, del lado de la víctima. La experiencia me ha enseñado que una víctima puede ser victimizada en segunda instancia por los mismos que se supone que tienen que ayudarle: abogados, médicos, asociaciones.

Quando Jean-Michel, que ha sufrido tanto en su trabajo que no se siente capaz de regresar a él, consulta a un abogado, espera que éste le proponga una solución para que pueda marcharse de la empresa y conservar el derecho al paro. No sólo el abogado consultado no le propone nada, sino que también se muestra molesto por la angustia de Jean-Michel y sus preguntas. Jean-Michel consulta entonces a otro, quien le dice de entrada que no puede ayudarle. Un tercero le dirá que no puede hacer nada, pero le aconsejará que se presente a las elecciones para delegado de personal.

Quando Caroline, ostensiblemente acosada por su superior jerárquico, consulta al único psiquiatra que ejerce en el pueblecito donde ella vive, éste le dice que se está comiendo el coco y que, de entrada, es una histérica que pretende resarcirse de una neurosis infantil.

Es muy importante que todos los interventores respeten a las personas a las que escuchan y no les impongan a cualquier precio una solución que no están dispuestas a aceptar.

Los médicos de cabecera

En la situación actual, sin medidas preventivas y sin protección jurídica adaptada, las víctimas de acoso moral se suelen medicalizar y de su protección, que le debería haber proporcionado la empresa, se tiene que hacer cargo la sociedad a través de los médicos y la Seguridad Social. Hemos visto, en un capítulo precedente, hasta qué punto el acoso moral tiene repercusiones graves sobre la persona que lo sufre. Ante la ineficacia de sus tratamientos sintomáticos y mediante las bajas laborales, los médicos de cabecera se ven obligados a intervenir en el plano social. Es evidente que cuando ponen a un asalariado acosado en baja laboral, el estado de éste mejora notablemente, pero recae en cuanto se habla de reincorporarse a su puesto. En esa tesitura, es imposible negar el vínculo entre la enfermedad y el trabajo.

En el informe *Prescription et contrôle des arrêts de travail pour cause de maladie au regard de la déontologie médicale*, el consejo del Colegio de Médicos recuerda a los médicos que deben limitar sus prescripciones y sus actos sin descuidar la debida asistencia moral. Según el portavoz del Colegio: «No hay que medicalizar lo que no lo está de entrada». Asimismo, «cuando un(a) asalariado/a, sin ninguna patología previa, no desea ir al trabajo por razones que no sean médicas (acoso moral o sexual, por ejemplo), el deber de asistencia moral consiste, por un lado, en contactar con el médico de empresa, siempre con el acuerdo del asalariado, y, por la otra, explicarle que debe poner las dificultades existentes en conocimiento de otras personas (organización representativa del personal, inspección del trabajo...)». ⁴ Hay que remitir al paciente a las instancias jurídicas o sociales.

En la realidad, las cosas son mucho más complicadas, ya que las personas acosadas que solicitan una baja laboral están realmente al límite. La baja laboral les permite recuperar fuerzas, lo que podría permitirles reincorporarse al trabajo si no fuera precisamente ése el origen de sus problemas. Está claro que, en un contexto como ése, las reincorporaciones al trabajo comportan recaídas y el médico de cabecera está obligado a velar por la salud de la persona.

En ocasiones, eso puede comportar desacuerdos entre los consejeros médicos, ya que, mientras los médicos de cabecera o los médicos de empresa deciden acerca de las aptitudes del asalariado para reincorporarse a *su* puesto de trabajo, para los consejeros médicos, en principio, lo único que cuenta es la aptitud para reincorporarse a *un* trabajo, sea el que fuere. Afortunadamente, muchos consejeros médicos saben analizar las situaciones y deciden proteger a los asalariados víctimas. Para evitar tener dificultades con las cajas de la Seguridad Social, le aconsejo a mis colegas que, dado que en la actualidad deben justificar sus prescripciones de baja, precisen: estado depresivo (o estado de ansiedad crónica, o síndrome fóbico...) secundario debido a acoso moral (o sexual). Eso podría llevar a la CNAM a proceder a estudios estadísticos que nos permitirían cifrar, a una escala mayor, el coste del acoso moral, lo que sería muy útil para obligar a establecer medidas preventivas más eficaces.

Los psiquiatras y psicoterapeutas

Mientras que los abogados y los médicos internistas ya han tomado conciencia de la gravedad del problema del acoso moral, son pocos los psiquiatras, psicoanalistas o psicoterapeutas que han reaccionado.

Son nuestros pacientes los que nos obligan a reaccionar. Piden que se les ayude: el 52% de las personas que se consideran acosadas y que respondieron a mi cuestionario había consultado a un psiquiatra. Se mire como se mire, la cifra es impresionante, muy alejada del porcentaje habitual de consulta de la población general a la psiquiatría. En el actual estado de cosas, cuando el acoso moral aún no está reconocido en el plano jurídico o social, recurrir a la psicoterapia es el único medio para romper el silencio en el que está encerrado el asalariado acosado.

- *¿Qué pueden hacer?*

—Primero tienen que escuchar: escuchar el sufrimiento, por más que tengan la impresión de que no se trata propiamente de acoso, sino de alguna otra forma de sufrimiento en el trabajo.

—Deben incitar a sus pacientes a pedir una opinión jurídica de la inspección del trabajo o de un abogado.

—No deben vacilar en darles algunas recomendaciones para que se protejan. Hay que enseñarles a mantener la calma ante las afrentas, a no decir nada pero anotar las observaciones hirientes, las humillaciones y las ofensas contra el derecho al trabajo.

—Cuando sea preciso —por ejemplo si la persona está visiblemente ansiosa o deprimida—, un tratamiento antidepresivo o ansiolítico puede resultar útil para ayudar a «aguantar» a esa persona. Los medicamentos no deben servir para ocultar las dificultades, sino, por el contrario, para permitir que tenga la energía necesaria para luchar lúcidamente.

—Cuando la salud de la persona corre un peligro demasiado evidente, se impone la baja laboral. Ya hemos visto la dificultad a la que se enfrentan actualmente los médicos internistas a la hora de prescribir este tipo de bajas.

- *Del buen uso de los certificados médicos.* Los psiquiatras que reciben en sus consultas a los asalariados que se consideran víctimas del acoso moral no están ahí para juzgar la realidad del acoso, están ahí para escuchar a la persona y trabajar a partir de lo que ella siente. Ciertamente, si el paciente está de acuerdo pueden ponerse en contacto con el médico de empresa, pero, de todos modos, no tendrán todos los elementos. (Recuerdo que todos los médicos están bajo secreto profesional.) Aunque los psiquiatras no conozcan el contexto profesional, calibran sus efectos sobre la salud del asalariado, de modo que pueden redactar un certificado médico detallado, en el que precisen el estado

psíquico de la persona y los trastornos que constatan. También deben pormenorizar en su certificado que, en opinión del paciente, esos trastornos son atribuibles a su situación profesional.

No deben limitarse a prescribir antidepresivos o ansiolíticos, sino que también deben tomar partido, ya que tienen un rol social que asumir. Tienen el deber de reaccionar cuando las personas les hacen partícipes de las violencias que sufren en su lugar de trabajo, de igual modo que están obligados a reaccionar cuando tienen conocimiento de cualquier violencia sufrida por una persona vulnerable. Pueden hacerlo mediante una acción común con los médicos de empresa, pero también pueden interesarse un poco más por el mundo del trabajo en general. De momento, los psiquiatras conocen poco el mundo de la empresa y el sufrimiento en el trabajo es un ámbito exclusivo de algunos especialistas. Sin embargo, afecta a todos los terapeutas a través de sus pacientes.

Si los psiquiatras no se movilizan, su silencio podría interpretarse como una actitud fiadora de las prácticas que aquí denuncio. No explicar las agresiones externas equivale a dejar a esas personas solas frente a su impotencia, lo que refuerza su culpabilidad. Efectivamente, muchas víctimas se sienten culpables de no saber defenderse.

Naturalmente, eso le plantea cuestiones éticas al terapeuta. ¿Debe el psiquiatra permitir la mejor adaptación de la persona a un contexto adverso o debe movilizar la capacidad de sublevación de su paciente? Eso sólo puede juzgarse caso a caso.

Al empezar a trabajar en este tema, cuando los pacientes que estaban en situación de acoso moral se negaban a someterse y querían luchar para recuperar su honor y su dignidad, yo les animaba. Sin embargo, cuando, algunos años después, esas mismas personas que habían ganado el pleito se habían reintegrado a su puesto de trabajo, pero estaban «rotas» psicológicamente, empecé a dudar. ¿Acaso a veces no será mejor aconsejarles que callen para preservar su equilibrio psicológico?

A grandes rasgos, hay que proponerles soluciones a nuestros pacientes, ponerles en guardia y dejarles escoger. En todo caso, nuestro deber consiste en informarles.

Los psicoterapeutas juegan un papel esencial en la ayuda y acompañamiento individual de las víctimas. Ya lo hemos dicho: las víctimas están muy confusas y a menudo se sienten culpables de la agresión que sufren. Así pues, el terapeuta debe ayudarles a desprenderse de la sensación de culpabilidad. Debe reconocer la agresión externa y ayudar a su paciente a sacar las estrategias perversas a la luz. Es cierto que ve a un individuo que sufre, pero no debe olvidar el contexto que lo ha desestabilizado. Demasiados psicoterapeutas y psicoanalistas persisten aún en no ver más que lo intrapsíquico y lo sexual y se limitan y circunscriben a sus referencias teóricas. Sin embargo, los casos de acoso moral con los que se encuentran y que se salen del marco habitual deberían obligarles a cuestionar sus sistemas de pensamiento habituales. Frente a una nueva problemática, deben formarse e inventar nuevas maneras de trabajar.

La inspección de trabajo

Desde 1998, se han multiplicado las denuncias por acoso moral que se han presentado a la inspección de trabajo. Hay que decir que, desde la publicación de mi libro *El acoso moral*,* los medios de comunicación denunciaron situaciones de acoso moral que, hasta entonces, permanecían ocultas. Por desgracia, en ausencia de texto jurídico, hasta ahora los inspectores de trabajo estaban más bien desprovistos de medio o referencia alguna. Efectivamente, se encargaron de «velar por la aplicación de las disposiciones del Código del Trabajo y de las leyes y reglamentos relativos al régimen del trabajo, así como de las convenciones y acuerdos colectivos de trabajo».

Pese a que, en general, los incidentes de acoso son de naturaleza subjetiva y difíciles de probar, pueden, no obstante, centrarse en lo relativo a las condiciones de trabajo y analizar el contexto que ha podido permitir la eclosión del acoso.

Cada vez con mayor frecuencia, los inspectores de trabajo recuerdan en la correspondencia que mantienen con los empresarios el artículo L. 230-2 del Código del Trabajo, que obliga al empresario a tomar todas las medidas necesarias para garantizar la seguridad y proteger la salud de los asalariados. Estas simples cartas de advertencia pueden alentar a los empresarios, siempre y cuando no estén ellos mismos en el origen del acoso, a tomar medidas.

Los consejeros de los asalariados

Los consejeros de los asalariados son personas benévolas, generalmente sindicalistas externos a la empresa o militantes jubilados, cuya lista se encuentra en los ayuntamientos o en las prefecturas. Su papel consiste en defender a los asalariados en las pequeñas estructuras en las que no hay representante del personal.

De momento, sólo pueden intervenir acompañando al asalariado a las entrevistas previas al despido. No obstante, como se les suele tener por personas disponibles y tranquilizadoras, ¿por qué no formarlas y ampliar sus poderes con el fin de permitirles que acompañen en sus gestiones al asalariado de una pequeña estructura que tiene la sensación de ser acosado?

Los abogados

Cuando apareció el concepto de acoso moral, los abogados laboristas fueron los primeros en reaccionar. Habían asistido al considerable desfile de asalariados que se quejaban de no ser considerados como debían o maltratados en su lugar de trabajo, pero, en ausencia de palabras para describir su sufrimiento, ¿cómo podían calificarlo en

términos penales? De momento aún son muy pocos los abogados que se interesan por ese problema, aunque cabe suponer que eso cambiará con la introducción del concepto en el derecho laboral.

La mayoría de las veces, los abogados intervienen demasiado tarde, tras la ruptura del contrato de trabajo, cuando la persona acosada intenta obtener la reparación del perjuicio que ha sufrido. Con todo, podrían ejercer un papel preventivo guiando simplemente a los asalariados desde sus primeras reacciones para intentar que cese el acoso moral. Bastaría con que estuvieran un poco más dispuestos a escuchar y aconsejar con el fin de explicar cómo se puede señalar, mediante una notificación escrita, un comportamiento inadmisibles o una violación del contrato de trabajo, cómo se pueden reunir pruebas o cómo se puede organizar un informe para que el empresario se inquiete y tome medidas.

Mientras están todavía dentro de la empresa, los trabajadores vacilan antes de consultar a un abogado, ya que temen que un ataque directo acelere su salida y son reticentes a emprender procedimientos onerosos y aleatorios.

A menudo, los asalariados dicen que no hallan en su abogado el consejo práctico que les ayudaría a no dar pasos en falso y que les impediría desacreditarse aún más. Por eso las asociaciones tienen un papel primordial.

Las asociaciones

Existen dos tipos de asociaciones:

—las asociaciones de profesionales: médicos de empresa, psicólogos, psicoterapeutas, juristas, que han empezado a plantarse los motivos del aumento de un maltrato concreto en el mundo del trabajo y que reciben voluntariamente a las personas que sufren en su puesto de trabajo para informarlas y apoyarlas;

—las asociaciones de víctimas o de antiguas víctimas, cuyos miembros conocen, porque lo han vivido, el sufrimiento que experimentan las personas acosadas y saben por experiencia lo difícil que es superarlo. Se esfuerzan por apoyar a las víctimas y orientar sus gestiones.

El papel de las asociaciones es esencial, ya que las víctimas del acoso moral necesitan ayuda cotidiana y los especialistas en este tipo de procesos, ya sean psiquiatras o abogados, son pocos y quedan desbordados enseguida. Ya lo hemos dicho: el acoso moral es una patología de la soledad, y las asociaciones, permitiendo que las víctimas se expresen y se sientan escuchadas y orientándolas en sus gestiones jurídicas, les son de mucha utilidad.

La ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail y las ARACT (agencias regionales)

Efectúan diagnósticos e intervenciones a petición de los distintos agentes empresariales. Su objetivo es mejorar simultáneamente la eficacia de las organizaciones y las condiciones de realización del trabajo. Las peticiones que se les formulan suelen ser relativas a los aspectos objetivos (acondicionamiento de espacios de trabajo, organización del tiempo de trabajo, prevención de los riesgos, etc.), pero, cada vez en mayor medida, se enfrentan a elementos más subjetivos relacionados con el sufrimiento de los asalariados.

Para que puedan intervenir, se requiere una petición conjunta de la dirección de la empresa y de los representantes del personal.

Dada su experiencia en misiones preventivas, las ARACT están muy bien situadas para practicar un análisis funcional de un contexto de acoso moral. Pueden contribuir a la comprensión de por qué, en un departamento determinado, nadie ha visto la agresión que ha sufrido un compañero de trabajo. Pueden analizar la especificidad de una empresa a la hora de regular los defectos de cada uno.

Su análisis del contexto puede ser el complemento de la escucha individual —más psicológica— de los asalariados afectados.

CAPÍTULO 14

La prevención

La sociedad empieza a cobrar conciencia de la realidad del problema que plantea el acoso moral y, desde hace un par de años, las víctimas se atreven a llevar estos asuntos ante la justicia. Ahora hay que ir más allá. Por más que sea necesaria una ley para recordar los interdictos y responsabilizar a cada uno por el modo en que se comporta con el otro, la ley no lo arreglará todo; siempre habrá individuos a los que quebrantar las leyes les proporcionará un placer maligno o que sabrán utilizarlas en beneficio propio. Así pues, hay que actuar más arriba, obligando a las empresas y a los poderes públicos a emprender políticas de prevención eficaces.

No hay que esperar a reaccionar cuando el número de víctimas sea considerable. Cuando se toma conciencia de un caso, para esa persona ya es demasiado tarde y necesita, ante todo, atención médica y psicoterapéutica. Hay que intervenir antes de que aparezcan los primeros síntomas, partiendo del principio de que, indudablemente, esos casos ya existen de tapadillo o podrían existir.

Cuando una persona es víctima de acoso moral y ha afectado de modo duradero su salud, a menudo a los médicos nos les queda otra solución más que sustraerla de esa situación patológica. Alejar a la víctima es una manera de protegerla, pero es a la vez un fracaso, ya que demuestra que no se ha sabido intervenir a su debido tiempo y ello no evita la aparición de nuevos casos de acoso moral en el mismo contexto. En la mayoría de los casos, la víctima no tiene más remedio que marcharse mientras que su agresor se queda.

Ya hemos visto hasta qué punto los procedimientos de acoso moral son destructivos para la salud física y psíquica de las personas. Para evitar llegar hasta ese punto, hay que intervenir de manera precoz, cuando se habla simplemente de *problema* y no de *agresión*. Entonces se trata de prevención y de gestión de personal más que de la resolución de un problema.

No puede haber una prevención eficaz más que si, como hemos constatado, se es muy cuidadoso en la definición del término y se está seguro de no confundirlo con otras formas de sufrimiento en el trabajo.

Son situaciones difíciles de regular, ya que se pasa permanentemente de lo individual a lo colectivo. Una prevención eficaz deberá intervenir en los distintos factores, tanto al nivel de las personas como de los métodos de gestión de empresa y de

los contextos que favorecen la aparición del acoso. No existe una única solución; hay que actuar sobre todos los elementos clave del sistema.

La prevención del acoso moral debe inscribirse a grandes rasgos en la prevención de los riesgos profesionales, ya que la salud en el trabajo, también la salud psíquica, es un derecho fundamental de los asalariados.

AL NIVEL DE LA EMPRESA

Con medidas preventivas no se podrá en modo alguno cambiar la voluntad de causar daño de un perverso narcisista, pero al menos se le podrá contener y se podrá poner límites a su destructividad. En cuanto a los asalariados que tienden a seguir al grupo, correrán menos riesgo de resbalar si el grupo funciona sanamente.

Reflexionar acerca de una posible prevención en las empresas o las administraciones implica comprender las significaciones psicosociales, institucionales, es decir, sociales del fenómeno.

Cuando se investigan los orígenes de una conducta de acoso moral en un contexto profesional, encontramos un conjunto de disfunciones y de patinazos de personas, pero la organización siempre tiene parte de responsabilidad.

La responsabilidad de la empresa

En adelante, los dirigentes ya no podrán desentenderse de este problema. Ellos son quienes deben manifestar su voluntad de emprender un programa de prevención a todos los niveles de la empresa porque, cuando se advierte el acoso, sea horizontal (entre compañeros de trabajo), o vertical (procedente de la jerarquía), los responsables son ellos, ya que han hecho la vista gorda o no han proporcionado los medios para evitarlo. Deben dejar de hacer caso omiso a las actuaciones destructivas de algunos directivos o de jefes intermedios bajo el pretexto de que la buena marcha de la empresa depende de ello. También deben ponerse en cuestión y revisar sus métodos de gestión de personal con el fin de purgarlos de su violencia visible o encubierta. Es verdad que los dirigentes tienen que lidiar con varias lógicas (la administrativa, la de gestión del personal, la contable), pero eso no les exonera de la obligación de luchar contra la violencia bajo todas sus formas tomando las medidas necesarias para sancionarla.

Por desgracia, cuando se pone en alerta a las direcciones acerca de un problema de acoso moral, lo primero que se encuentra es la negación. Durante un coloquio con asistencia de público, me dieron la siguiente respuesta evasiva: «Sí, el acoso moral existe, ¡pero no entre nosotros! Compréndalo, nosotros tenemos una política social, respetamos a los asalariados». Esos mismos dirigentes, en privado, acababan de pedirme consejo

acerca de un caso de acoso que les concernía directamente. ¿Cómo mantener la imagen a la vez que confiesa uno su impotencia para arreglar los casos que conoce en su misma empresa? La solución más fácil parece una conducta de negación, pero ello impide arreglar los problemas que se han detectado y hallar soluciones preventivas.

Del mismo modo que las personas, sometidas a un análisis personal, pueden preguntarse cuáles son sus motores inconscientes, sería conveniente que los jefes de empresa o los responsables institucionales analizaran su funcionamiento inconsciente.

Las jerarquías deberían dejar de defender sistemáticamente, por espíritu corporativo, a los ejecutivos acusados de acoso moral. Ocurre de hecho que, sea cual sea la gravedad de la agresión, todos se ponen de acuerdo para negarse a admitir las injusticias cometidas por uno o varios de ellos, simplemente porque creen que, si lo reconocieran, eso repercutiría sobre todos ellos e, *in fine*, sobre la misma institución. Ese proceder es lo que les lleva a perpetuarlas y agravarlas.

Hemos visto ya que determinados elementos de la nueva organización del trabajo pueden estimular la aparición de procedimientos de acoso, de modo que hay que velar por remediarlo. Las medidas preventivas consisten, de entrada, en proporcionar buenas condiciones de trabajo a los asalariados y en velar por la prevención del estrés. Hemos visto en un capítulo precedente que el estrés crea condiciones favorables para la emergencia de situaciones de acoso. Por ejemplo, la presión del tiempo, que corre el riesgo de acentuarse con el paso a las 35 horas, constituye un elemento que las víctimas suelen citar como desestabilizador.¹ Un estudio sueco ha mostrado que, si se mejoran las condiciones de trabajo, disminuye la frustración de los asalariados y se evita que la proyecten sobre un chivo expiatorio. A partir de ahí, Alemania y los países nórdicos establecieron programas de prevención.²

Es cierto que los jefes de empresa empiezan a interesarse por la prevención del estrés y la gestión de los conflictos, pero con demasiada frecuencia lo que persiguen es que los asalariados puedan soportar más, y eso sin revisar en absoluto sus métodos de gestión de personal, cuando lo cierto es que no se puede hacer una prevención eficaz del acoso moral más que si todo el mundo se pone en cuestión, incluidos los dirigentes.

Sin embargo, ni que decir tiene que las empresas están interesadas en tener a los asalariados motivados y con buena salud. En una organización, el objetivo de la gestión de personal es conseguir que los empleados funcionen bien. Consiste, entre otras cosas, en arreglar a su debido tiempo las desavenencias o las dificultades de relación que podrían degenerar. Ese rol, en principio, es incumbencia de los miembros del personal dirigente, que están ahí para ayudar a sus colaboradores, pero ya hemos visto hasta qué punto están atrapados ellos mismos en la empresa de la organización y cómo luchan por su propia supervivencia.

El acoso moral no se establece como un conflicto ordinario, ya que, normalmente, no lo percibe como tal ni el agresor ni la víctima y no se verbaliza nada. Es, pues, muy importante advertir cuanto antes los procedimientos de aislamiento de una persona, velar

por que las pequeñas actuaciones anodinas no se multipliquen, poner fin a lo no dicho, ver la forma de restablecer el diálogo, de dar sentido a los proyectos para cohesionar y motivar a los equipos.

La mayoría de los jóvenes licenciados de las grandes escuelas no aprenden de verdad a dirigir a otras personas hasta más avanzada su carrera, cuando asisten a seminarios sobre gestión de personal o de conflictos. Mientras tanto, se las componen como pueden con lo que son. Para ayudarles, se han creado métodos de *coaching*. Un *coach* es una especie de guía individual de un cuadro para hacerle reflexionar acerca de sus objetivos llevándole hacia una perspectiva más personalizada de la relación humana, aunque eso sólo se lo proponen a los dirigentes y a los ejecutivos. No hay nada previsto para los escalafones inferiores. Como mucho pueden acudir, a menudo cuando es demasiado tarde, a la asistente social o al médico de empresa.

Dirigir a los asalariados con respeto puede evitar no pocos problemas de malestar en la empresa, lo que también permite mejorar la productividad. Más que proporcionar una formación destinada a hacer que las personas sean más eficientes, ¿por qué no atreverse a reintroducir el elemento humano y tener en cuenta a cada uno, con sus rasgos de carácter y sus debilidades, sin olvidar el componente afectivo o emotivo de las personas? Hay que reforzar el diálogo y la escucha en las relaciones profesionales. Dicha escucha debe ser empática, sea cual sea el nivel jerárquico del otro. Éste siempre tiene algo que enseñarnos, si sabemos escucharle. Hay que estar atento a las actitudes de bloqueo o de reticencia de los colaboradores, hay que adivinar sus dificultades a la hora de formular una objeción. Hay que identificar las personas que tienen dificultades o sensación de fracaso antes de que se las trague una espiral negativa.

Contrariamente a lo que intentan que creamos algunos dirigentes cínicos, las empresas que se preocupan por el bienestar de los asalariados obtienen mejores resultados que las que dirigen a los hombres en base al estrés y al miedo. Su *turn-over* es más bajo, sus asalariados están más motivados y su productividad aumenta. El buen funcionamiento de una empresa no son sólo sus resultados económicos sino también su clima. Cuando las empresas no consideran más que el beneficio que pueden sacar de los asalariados, no debe sorprenderles encontrarse con dificultades y ver cómo la lealtad y el talento desaparecen. Por el contrario, las compañías que tratan a sus empleados correctamente reciben enormes dividendos: un alto régimen de productividad y unos niveles muy bajos de *turn-over*.

Jack Welch, dueño de la General Electric, empresa que se considera hoy en día la más rentable del mundo, es conocido por sus innovadores métodos de gestión de empresa, que le han permitido transformar una firma centenaria en un modelo de organización. Vean lo que decía en una entrevista aparecida en el periódico *Le Monde* del 20 de junio de 2000: «En nuestra empresa, todo el mundo tiene la oportunidad de expresarse. Les damos dignidad y palabra a los asalariados. Ésos son nuestros valores. Practicamos el *candid feedback*, la reacción franca: le dices directa y claramente a la

gente lo que piensas de su trabajo. [...] No conozco a nadie que no busque palabra y dignidad. Aconsejo a los gestores que no se tomen demasiado en serio, que no se consideren personas poderosas. A todos los niveles, la empresa tiene que seguir siendo informal, la información debe circular libremente. [...] Si su superior no le trata bien, desafíele o dimita». En su opinión, la burocracia sigue siendo el principal enemigo de la eficacia de la empresa y debe combatirse a diario: «¿Por qué tenemos tanta burocracia? Todo el mundo cree que lo que él pide es legítimo y lo que pide el otro es absurdo».

La General Electric pretende optimizar la gestión de las individualidades. A los ejecutivos los someten a una evaluación a «360 grados»: la opinión de todas las personas que trabajan con ellos (inferiores o superiores jerárquicos) es requerida para la evaluación de su trabajo. Todo joven ejecutivo de elevado potencial es seguido por un tutor de más edad que le ayuda a encaminarse en el grupo. Cuando se identifica un problema, todas las personas afectadas se reúnen moderadas por un asalariado —externo al problema— formado para dicha tarea. Para que haya una mayor libertad de palabra, el superior jerárquico no está presente en dicha reunión.

Todos los estudios de gestión de empresa lo prueban: todos y cada uno de los asalariados constituyen una riqueza potencial para la empresa en la que trabajan si se les respeta en su singularidad. En un grupo de trabajo no sólo hay yuxtaposición de competencias, sino que también hay yuxtaposición de diferencias y especificidades. ¿Por qué no aprovechar las diferencias de las personas?

En un contexto sano y equitativo, no se deberían temer las evaluaciones. Todo el mundo es evaluado de una u otra manera, de modo implícito o explícito, así que lo mejor es que sea organizado. Eso puede dar pie a que todo el mundo defina su puesto y exprese un determinado número de problemas.

Estrategias para evitar el acoso

¿Cuáles son las estrategias que permiten evitar la eclosión del acoso moral al nivel de los organismos de la gestión de empresa?

En el capítulo dedicado a los contextos profesionales que favorecen la aparición del acoso moral hemos visto ya la importancia de una buena comunicación. Ahora bien, a la vez que propone cursillos de comunicación, la empresa no deja circular la palabra. ¿Cómo hacer para permitir que los asalariados se expresen de verdad? La palabra no les es fácil ni a los interventores externos. La mayoría de los consultores, que intervienen para que la empresa sea más eficiente, en realidad se limita a confortar al sistema actual en sus certidumbres. Cuando una persona está temporalmente debilitada, es especialmente importante una escucha respetuosa.

Decir las cosas tal vez consiste, sencillamente, en pronunciar palabras que permitirán que los asalariados vayan unos hacia otros.

Cuando él llega a este departamento integrado por una mayoría de mujeres, Julie acoge con mucha frialdad a Stéphane porque no soporta que un hombre le dispute su terreno. Se muestra muy condescendiente con él y se guarda para sí todo el trabajo de valor. Stéphane le tiene miedo y no sabe cómo abordarla. Su actitud retraída irrita a Julie, quien cada vez le soporta menos y se lo hace notar a cada instante. Acaban impidiéndose trabajar mutuamente. Stéphane se torna inhibido y pierde la iniciativa. Julie se bloquea y considera que todo lo que va mal es culpa de Stéphane.

El superior jerárquico interviene con los dos protagonistas para limar asperezas; basta con algunas palabras para que Stéphane se aproxime a Julie, quien, en realidad, está muy insegura de sí misma. Él ha hecho el esfuerzo de tranquilizarla y ella ya no lo contempla como un rival.

Desgraciadamente, esas palabras tan simples se dicen muy rara vez, porque muchos responsables consideran que no es importante. Y, no obstante, son ellos los que deben reintroducir el diálogo entre colegas y no sólo en torno a la máquina del café.

Nombrar las cosas también significa no temer a los conflictos. Es aceptar la confrontación, el enfrentamiento eventual y la contradicción. Cuando una situación está bloqueada y no es posible realizar movimiento alguno, los conflictos son útiles porque aportan fluidez a un mundo demasiado estático. Naturalmente, hay que tener el coraje de afrontar un problema e intentar resolverlo, ya que, en cada decisión, existen consecuencias positivas para algunas personas y negativas para otras. En general, un dirigente al que le preocupe el factor humano se tomará en serio ese papel de mediador y obrará así por el bien común.

El problema del acoso moral es, ante todo, el de los límites y la regla. Los cuadros responsables deben afirmarse y remitir las órdenes advirtiendo los problemas y sancionando, cuando es necesario, los comportamientos irrespetuosos. Son ellos los que deben decir lo que está permitido y lo que está prohibido, aunque, para ello, necesitan el apoyo de la dirección. Ésta debe preocuparse por las personas tanto como por las cifras, no dejar actuar a los responsables patológicos, sean éstos caracteriales o patológicos, y tomar medidas para obligarles a controlar su comportamiento. Con demasiada frecuencia, las direcciones se guardan bien de emitir un juicio sobre la conducta de un cuadro si éste obtiene buenos resultados.

Con el fin de establecer una política de prevención, los jefes de empresa deben hacer elecciones claras. Deben hacer constar en su regimiento interno que no aceptarán el acoso moral y que lo sancionarán. También deben responsabilizar a las jerarquías con el fin de que la pirámide siga. Luego deberán educar a los asalariados para que la prevención del acoso, bajo todas sus formas, no constituya el dominio exclusivo de algunos especialistas o no se resuma sólo a algunos votos piadosos, sino que sea responsabilidad de cada uno. Todo ello debe exponerse claramente en el reglamento interno.

El primer gesto de prevención es inculcar a la gente la necesidad de ser correctos con sus compañeros de trabajo. Para ello, la empresa debe educar a su personal en las normas de buena conducta y definir qué acepta y qué no acepta. No es que deba

imponerle una moral a su personal, sino, sencillamente, poner límites. Sobre todo, debe conseguir que todo el mundo anticipe las consecuencias posibles de su conducta para con otro.

Así pues, habrá que revisar el concepto de subordinación con el fin de precisar qué es admisible en las relaciones entre jerarquías y subordinados y qué no lo es. Efectivamente, el poder disciplinar les brinda a los jefes de empresa la posibilidad de sancionar a los asalariados que no se someten a su poder de mando. En la medida en que es el empresario el que determina por su cuenta las faltas y las sanciones, siempre cabe temer una utilización arbitraria de ese poder disciplinario.

La ética de las empresas

Naturalmente, también es importante que la empresa, mediante sus métodos de gestión de personal, dé ejemplo de modos de funcionamiento claros que permitan que todo el mundo funcione sanamente. En las estructuras sólidas y sanas, el acoso moral «no prende». Si una empresa respeta realmente a las personas, ello tiene un reflejo positivo sobre los comportamientos de los individuos que la componen. Ahora bien, si bien es cierto que cada vez son más los dirigentes que hablan de ética, cada vez hay menos respeto a las personas en el mundo del trabajo. No nos engañemos: aunque algunos dirigentes sean sinceros cuando hablan de sus valores morales o de ética, para otros no son más que palabras que les permiten acallar su mala conciencia o salvaguardar su buena imagen. Cuando se anuncian a la vez beneficios y despidos, ni qué decir tiene que económicamente hablando es coherente, aunque, éticamente, no lo es tanto. Sin embargo, la empresa tiene una responsabilidad social determinante.

¿Basta con hablar de ética para convencer a los dirigentes de que deben tomar medidas preventivas con el fin de evitar el sufrimiento y la destrucción de algunos asalariados? No albergó grandes ilusiones. Si el problema se les presenta en términos de responsabilidad social y ética, no está claro que lo entiendan. Para convencer a los jefes de empresa, que son muy pragmáticos, hay que privilegiar los argumentos cifrados y racionales, más que los elementos humanos y éticos. Hay que demostrarles que el acoso moral sale caro y que las estrategias de prevención son una buena inversión. A la empresa le sale caro el acoso moral de manera directa por el absentismo que comporta y por las indemnizaciones que a veces tiene que pagarle al asalariado al que despide, pero también resulta oneroso en términos indirectos por la pérdida de confianza y la desmotivación de los asalariados, que comporta un *turn-over* considerable. Un estudio realizado en Estados Unidos ha demostrado que el 85% de los empleados afirma que no dejarían su empresa si les tratara de forma civilizada. Las empresas que respetan a las personas atraen y crean vínculos de fidelidad con los mejores empleados, de ahí el aumento de la productividad.

Una prevención eficaz del acoso moral y de toda forma de patinazo en las relaciones puede producir un valor añadido y un buen resultado. Cuando se fastidia a un empleado, se está desperdiciando el talento. Por una parte, se destruye la salud de una persona y, por otra parte, caen los resultados económicos. Obligar a un asalariado a que se marche con el pretexto de que no es lo bastante eficaz puede ser un buen cálculo financiero a corto plazo para la empresa, aunque ¿está tan claro que lo sea a largo plazo?

Otra de las motivaciones que se puede esgrimir para que las empresas hagan prevención es la necesidad de dar buena imagen o, sencillamente, de evitar una imagen negativa en los medios de comunicación y, por lo tanto, una repercusión negativa en los accionistas. Parece probable que la presión de las asociaciones de víctimas, asociaciones de profesionales y sindicatos llevará al gobierno y a los jefes de empresa a reaccionar. Ha sido preciso que hubiera reacciones intensas ante un libro que nombraba el problema para que las víctimas sintieran que les estaba permitido hablar; lamentablemente, también han sido necesarios casos graves, como los suicidios en el lugar de trabajo, para que se tomara en consideración el problema.

AL NIVEL DE LA SOCIEDAD Y DE LAS PERSONAS

La multiplicación de los hechos de acoso moral debe llevarnos a preguntarnos acerca del funcionamiento de nuestra sociedad. No sirve de nada sancionar a los agresores si no se cambian las mentalidades que les han permitido actuar de este modo. Hay que actuar al nivel de toda la sociedad y no ocultarse tras la responsabilidad de las empresas.

Tenemos un comité nacional de ética que funciona bajo la égida del gobierno, pero se centra básicamente en asuntos de bioética y no aborda las cuestiones económicas y sociales ni las relaciones entre las personas. ¿Por qué no solicitar su intervención?

Es imposible actuar solo contra la violencia. Agrupémonos para actuar juntos. No son las leyes ni los textos los que resuelven los problemas, son más bien los hombres y las mujeres.

Agruparse es lo que las personas empezaron a hacer creando asociaciones y grupos de reflexión. Para obligar a los poderes públicos y a las direcciones de empresa a cambiar, son necesarios grupos de presión: opinión pública, sindicatos, servicios sociales, etc. Los medios de comunicación tienen un importante papel que jugar. Con los reportajes en los que se describen las situaciones de las víctimas, pueden educar a los lectores o a los telespectadores a fin de que adviertan mejor estos tipos de situaciones y reaccionen antes. También pueden difundir los mensajes de los especialistas, indicando las conductas que hay que mantener para defenderse.

Sin embargo, sea cual sea el contexto, todos somos responsables de nuestras conductas y nuestras actitudes. No se puede contar únicamente con la responsabilidad colectiva. Todo el mundo debe estar dispuesto a ponerse en cuestión constantemente y a no seguir sistemáticamente el sistema dominante. Debemos progresar tomando conciencia de nuestras ambivalencias, aceptando nuestras diferencias y las de los demás y resistiéndonos al formateo impuesto por la sociedad. Para prevenir la violencia perversa, tenemos que empezar por preguntarnos acerca de nosotros mismos e intentar conocer al otro: ¿quién es?, ¿cómo funciona? No todas nuestras dificultades de relación son imputables a la patología ajena. No obstante, para respetar al otro en su alteridad, hay que empezar por respetarse a sí mismo y a quererse lo suficiente.

El trabajo de prevención debe empezar en las escuelas. «Los niños aprenden a partir de modelos. Cuando les pegamos y cuando les humillamos, les enseñamos exactamente lo que no queremos enseñarles. Les enseñamos la violencia, la ignorancia y la hipocresía. Pretendemos enseñarles a defenderse en la vida, mientras que nosotros les estamos construyendo una coraza de protección. Cuando, a continuación, en la edad adulta, preferimos coaccionar al otro en lugar de ayudarlo a cambiar, es porque no le vemos como un adulto responsable, digno de respeto, sino más bien como un niño pequeño al que hay que meter en vereda. Ahora bien, es imposible aprender nada cuando se tiene miedo o cuando nos coaccionan.»³ Si respetamos al otro, tenemos todos los números para que éste también nos respete.

Dado que los individuos perversos no se ponen jamás en cuestión, es importante que las víctimas y los testigos de sus actuaciones denuncien su destructividad. Las víctimas deben dar su testimonio y los profesionales deben explicarlo para que toda la sociedad, y no sólo las empresas, pueda cambiar.

Ante todo debemos aprender a decir «no». No aceptarlo todo también es una forma de respetarse. Es de una importancia capital advertir lo que es bueno para uno y decir no a lo que colisiona con los valores morales propios. La conciencia es el bien más precioso del ser humano, constitutivo de salud moral. Las personas que tienen una buena salud moral reaccionarán a las situaciones que consideran irrespetuosas por parte de otro y osarán denunciarlas, permitiendo así que se reduzca el umbral de la tolerancia a la violencia.

PLAN DE PREVENCIÓN

Por más que hoy en día son muchos los consultores que afirman ser «especialistas en acoso moral», en realidad hay pocos interventores capaces de proponer medidas preventivas concretas. Más que hacerles intervenir como bomberos de guardia, considero más atinado pedirles que formen, en el interior de las empresas, a especialistas que puedan realizar esa labor preventiva en el día a día y que, a continuación, tendrán que

formar a otras personas en el seno de la empresa. La apelación al especialista externo se reservará para situaciones difíciles, imposibles de gestionar desde el interior. Naturalmente, la persona que se siente víctima puede solicitar siempre que lo desee una mediación externa. Formar a las personas en el seno de la empresa es crear un sistema *in situ* para evitar el aislamiento de las víctimas. El método se utilizó con éxito en el tratamiento de la violencia externa en La Poste (agresiones de los clientes o ataques a mano armada).⁴ Consultores externos acudieron a formar a médicos de empresa y a los médicos de prevención, quienes, a continuación, se encargaron ellos mismos de la formación de todos los asalariados expuestos.

Hablar de prevención del acoso moral en el seno de una organización puede ser interpretado por algunos como un cuestionamiento de la gestión de personal, pese a que no puede emprenderse ningún tipo de prevención sin la adhesión de las distintas partes. Cuando la empresa cuenta con ello, lo más simple es que se voten esas acciones de prevención en el CHSCT. De todos modos, hay que preparar el terreno hallando buenos embajadores para el proyecto. Por ejemplo, se puede crear un observatorio en el que estén representados los miembros de la dirección, el personal medicosocial y representantes del personal. También es preciso que la estructura sea lo bastante sólida como para soportar las repercusiones y hacer frente a los ataques que, sin duda, derivarán de ello.

Ya hemos visto que el acoso ocasiona confusión, duda y vergüenza en las víctimas. No están en condiciones de defenderse solas, de realizar las gestiones adecuadas, ni siquiera de hablar de ello. Se precisa, pues, de un portavoz, ajeno a la jerarquía, pero del interior de la empresa. Para cerciorarse de que la revelación del problema no se vuelva contra la víctima y acabe agravando la situación, es básico que las personas en quienes las víctimas depositan sus confidencias estén sujetas por la confidencialidad. El personal medicosocial está sujeto al secreto profesional y, por ello, está bien ubicado para ayudarles. Se les podría brindar la colaboración de «personas de confianza» como se ha hecho en Bélgica para la escucha de las víctimas de acoso sexual.

Cuando compartió la cartera de Trabajo y la de Igualdad de Oportunidades de Bélgica, la señora Miet Smet aprobó dos decretos reales, uno para el sector público y otro para el privado, relativos al acoso sexual. Con esos decretos se establecía una vía más fácil que la justicia para ayudar confidencialmente a las víctimas de acoso sexual. En todas las empresas y en todas las administraciones belgas se designó una persona de confianza. Se trataba de personas independientes, al margen de la jerarquía, formadas para escuchar y ayudar a las personas víctimas de acoso sexual. El reglamento interior de todas las empresas debía hacer constar cómo se podía contactar con ellos. En caso de denuncia, se preveía un procedimiento que les diera todas las garantías a las víctimas.

Las personas de confianza son voluntarios, a todos los niveles, escogidos en función de su personalidad. Su función consiste en aportar su apoyo a todos los que lo soliciten, informarles de los procedimientos que están a su disposición y, eventualmente, acompañarles en sus gestiones.

He aquí cómo puede articularse una intervención en la empresa:

- *Primera etapa*: información y sensibilización de todos los asalariados acerca de la realidad del acoso moral mediante una gran conferencia debate: lanzar una campaña explicativa para enseñar a los asalariados a advertir cómo se puede llegar a situaciones de acoso moral y para informarles de sus derechos y de los recursos con los que cuentan. Será obligatorio colgar un anuncio en el que se resuman los derechos de las personas en el seno de la empresa. También habrá que proporcionar folletos explicativos más detallados a las personas que lo soliciten.

- *Segunda etapa*: formación de especialistas en el interior: equipo médicosocial, delegados sindicales o personas benévolas que quieren constituirse en «personas de confianza». Esa formación que se realiza a lo largo de varias jornadas deberá ir acompañada de un informe pedagógico que incluya las investigaciones realizadas hasta la fecha acerca del acoso con el fin de incitar a los participantes a mantener, solos o en grupo, discusiones o reflexiones.

Hay que crear con ellos un grupo permanente de discusión, con o sin el interventor. El objetivo podría ser el establecimiento de células de escucha de los asalariados, al margen de la jerarquía, sujetas a la obligación de ser confidenciales.

- *Tercera etapa*: formación de los directores de recursos humanos y de los ejecutivos para la prevención del acoso moral, para que lo adviertan o lo gestionen en caso de que ya exista. Dicha formación puede hacerse en un día mediante una aportación teórica, pero también con juegos de rol, para que puedan reaccionar con conocimiento de causa si un colaborador se queja de estar siendo acosado. Hay que conseguir mejorar el nivel de escucha de la empresa frente a las situaciones atípicas para ella.

Dicha formación se irá perfeccionando a intervalos regulares mediante entrevistas con el formador externo, quien analizará las situaciones con las que se encuentran los responsables.

- *Cuarta etapa*: redacción de una *carta social*. Algunas administraciones y empresas internacionales, influidas por las reglamentaciones americanas, se han provisto ya de una carta relativa al acoso sexual y la discriminación (raza, color, religión, sexo, edad, estatus social, enfermedad...). Considero interesante que se fusionen en un mismo texto las disposiciones relativas al acoso moral, al acoso sexual y a las discriminaciones. El texto se distribuiría nominalmente entre todos los empleados.

Eso le brinda a la empresa la oportunidad de recordar los valores esenciales que la presiden y precisar cuáles son las sanciones previstas para los infractores.

Para que las cosas estén claras, debe existir una definición del acoso moral (y del sexual y de la discriminación).

Asimismo, el texto debe precisar con qué personas puede contactar quien se considere víctima. Las gestiones deben ser simples, confidenciales y ofrecer varias alternativas.

Parece razonable proponer gestiones para realizar en dos tiempos: primero las gestiones informales y confidenciales, con la ayuda del personal medicosocial o de una persona de confianza, y luego, si el problema no se ha resuelto, gestiones más formales en las que se haga participar a la jerarquía.

Hay que aclarar, por supuesto, que los falsos alegatos de acoso serán severamente castigados.

En cuanto a las pequeñas empresas, se puede organizar una formación similar con el médico de empresa y reagrupar a los asalariados de distintas empresas para celebrar una jornada de información.

A modo de ejemplo, vean el modelo de procedimiento propuesto por la empresa Schlumberger en caso de acoso sexual.

Cualquier empleado que se considere acosado sexualmente por un superior, director, colega, cliente o proveedor puede seguir los siguientes procedimientos:

1. Contacte educada y firmemente con la persona que practica el acoso. Ponga en su conocimiento cómo se siente usted respecto de su actitud. Pídale gentilmente que abandone ese comportamiento que le ofende, le hace sentir incómodo o le intimida. En caso de necesidad, haga que un testigo asista a esa discusión.
2. Tome notas. Escriba lo que ocurre, indique la fecha y haga un resumen de su conversación con la persona que le acosa. Precise sus reacciones a la conversación mantenida. Conserve esas notas.
3. Si el acoso prosigue o si teme un enfrentamiento con esa persona, contacte con su superior o su director. Explíquele el problema verbalmente o por escrito.
4. Si no puede ponerse en contacto con dichas personas o si su queja les concierne, vaya a expresarla a una escala superior o ante otro responsable.
5. Si el problema sigue sin resolverse o si teme represalias, póngase en contacto con el jefe de personal.
6. Todas las quejas deben tratarse de modo confidencial. Se emprenderá una encuesta apropiada y Schlumberger no facilitará información ninguna a terceros ni a nadie más que a los participantes en la encuesta.
7. Si la encuesta revela que la queja está fundada, se tomarán medidas disciplinarias para hacer que el acoso cese inmediatamente y evitar que se reproduzca.
8. Será informado de los resultados de dicha encuesta.

Esa empresa admite que es difícil discernir entre lo que es acoso y lo que son relaciones sin pretensión discriminatoria, pero asume la responsabilidad de su personal para mantener un entorno profesional agradable.

Es evidente que basta con cambiar el título de ese texto relativo al acoso sexual para que se aplique igual de bien al acoso moral.

El Consejo de Europa ha realizado ya una formación similar y la ha culminado con una instrucción relativa a la protección de la dignidad de la persona. En esa instrucción, el secretario general expone de entrada una política que pretende eliminar el acoso moral y sexual en el seno de la institución. A continuación, tras una definición de acoso moral y sexual, se expone un plan de prevención de tres puntos (información, sensibilización, formación). Finalmente, se informa a los asalariados acerca de los procedimientos y las instancias a las que pueden recurrir.

¿CÓMO TRATAR UNA SITUACIÓN DE ACOSO MORAL?

Es importante que, antes de tratar una situación de acoso moral, distingamos entre lo que es propio de las personas y de eventuales patologías o debilidades, lo que está vinculado a las dificultades de relación y lo que deriva de la organización del trabajo. Todo cuanto sea del orden de la gestión de empresa deberá ser analizado con el equipo de dirección y lo que indica patología de uno de los protagonistas debe tratarlo el médico de empresa, quien eventualmente remitirá a esa persona a un especialista.

Evidentemente, no hay que tratar todos los casos individualmente ni hay que remitir a todas las personas a un psicoterapeuta.

A continuación, hay que separar la escucha de la mediación. En primer lugar hay que recibir y escuchar a la persona que sufre, luego, en un segundo tiempo, y siempre que se trate de acoso moral, hay que proponerle una labor de mediación.

Es esencial que se acote bien el trabajo de los distintos interventores:

- los inspectores de trabajo pueden actuar en los abusos de las organizaciones;
- los mediadores intervienen acerca de las personas.

Antes de intervenir hay que definir en qué estadio se halla el acoso. No se puede tratar de la misma manera las situaciones de acoso moral de implantación reciente que las que existen desde hace años.

Cuando el acoso es horizontal, lo prioritario es una labor de escucha y de diálogo. Cuando el acoso procede de un superior jerárquico, hay que ver en qué medida ese superior está, a su vez, atrapado en un sistema de poder. Si ése es el caso, hay que

intervenir al nivel de la jerarquía. Si son los procedimientos de gestión de personal los que son en sí mismos manipuladores y destructores, lo más adecuado es una acción colectiva.

Luego hay que intentar comprender el problema cogiéndolo desde muy arriba. Considero que es muy importante no precipitarse a etiquetar esos hechos cuando es demasiado temprano. Es mucho más acertado, al menos al principio, presentar las cosas bajo un ángulo de relaciones humanas, teniendo en cuenta el sufrimiento que expresan los protagonistas.

Igualmente hay que tener en cuenta las interacciones al nivel de toda la empresa. Si no nos interesamos más que por la víctima, sin ubicar las cosas en el contexto del grupo, puede resultar afectado el equilibrio de todo el grupo. Para no invertir los roles, hay que guardarse mucho de no encasillar al agresor en un rol de víctima de un complot organizado.

¿Qué pueden hacer los asalariados acosados?

A una persona aislada no le resulta fácil defenderse, ya que hemos visto que sentirse dominado impide comprender y, por lo tanto, defenderse. Cuando una persona toma conciencia de la malevolencia de los ataques de que es objeto, reacciona en función del contexto y, sobre todo, en función de su carácter, lo que quiere decir que no escoge necesariamente la respuesta más apta. Por eso es tan importante la ayuda exterior.

En un primer momento, debe estar alerta para evitar cometer falta alguna, lo que no haría sino alegrar al «acosador».

En la medida de lo posible, deberá buscar dentro de la empresa a un interlocutor que, por su posición, tenga la oportunidad de cambiar algo de su situación. Puede ser alguien de la dirección o del departamento de recursos humanos. Generalmente, las personas acosadas no se atreven a hablar de lo que les pasa, ya que temen agravar la situación o sufrir represalias por ello. Sin embargo, se da el caso, y cabe esperar que se produzca con mayor frecuencia, de que los directores de recursos humanos comprenden y desbloquean la situación cuando se les explican las cosas claramente cuidando bien de distinguir los elementos objetivos de lo que se siente.

Un asalariado acosado moralmente debe, ante todo, esforzarse por conservar la autoestima. Con el fin de que el desprecio y la descalificación no hagan mella en ellos, deben hablar de lo que están viviendo con sus compañeros de trabajo para crear lazos de solidaridad e intentar establecer vínculos de entreayuda y complicidad. Si tiene la sensación de que está perdiendo pie y se deprime, no debe vacilar en consultar a un médico o un psicoterapeuta. Si no consigue que el director de recursos humanos o la jerarquía le escuche, debe pasar a una fase de defensa o de respuesta. Para ello hay que reunir pruebas.

Dado que no es nada fácil obtener pruebas de acoso moral, se pueden acechar las afrentas al derecho de trabajo, que es más fácil de sancionar. A falta de pruebas tangibles, siempre es bueno tener un cuaderno de bitácora, a ser posible con las páginas numeradas, y anotar día a día y hora a hora los hechos, las palabras y los actos de acoso, así como los nombres de los testigos. En un hipotético proceso, eso puede permitir que el tribunal establezca un conjunto de índices. Esas notas también permitirán que la víctima tome conciencia de la realidad o de la gravedad de la agresión.

Hasta que Léa no se enfrasca en la preparación de su informe no toma conciencia de la hostilidad a la que ha estado expuesta. Relee entonces las notas que iba tomando para intentar comprender lo que vivía y darle un sentido. Entonces es cuando aparece realmente el sufrimiento: «¡No es posible que hayas soportado todo eso!». Y se da cuenta de hasta qué punto se sentía mal. Pese a su fuerte personalidad, no conseguía reaccionar. Tenía que limitarse a acechar cómo la miraban, cómo la saludaban por las mañanas. Bajaba la cabeza a la espera de una nueva mezquindad o humillación.

No obstante, antes de acudir a la justicia hay que intentar la mediación.

CAPÍTULO 15

Las mediaciones

¿EN QUÉ MOMENTO HAY QUE PASAR EL RELEVO AL EXTERIOR?

Hemos visto que, en las situaciones de acoso moral, cuanto más tiempo transcurre más marcadas quedan las personas acosadas, peor se sienten y más se amplían sus quejas. Cuando la solución se demora, la situación se fija y las personas se endurecen. Pasado determinado estadio, están en situación de guerra abierta con el empresario y, en ocasiones, se han atrincherado en la postura de víctimas. En cuanto al empresario, no quiere aflojar, pues desea mantener su imagen y espera tener la última palabra. Tras un largo procedimiento, la desigualdad de las negociaciones se acentúa, el asalariado está cada vez más herido y, eventualmente, deprimido, mientras que para la empresa el conflicto es sólo un detalle y una pérdida de tiempo.

Para evitarlo, los especialistas externos a la empresa tienen que acudir a ella a decir las cosas que no serían audibles en el interior.

Un contencioso supone siempre un riesgo que puede acabar generando rencores y frustración. Asimismo, tampoco hay que olvidar que un proceso representa un gasto considerable en trámites judiciales, inquietud suplementaria para un asalariado cuya situación ya es lo bastante difícil. En cuanto a las empresas, un proceso siempre significa mala publicidad y puede comportar una pérdida de confianza de los clientes e incluso de los accionistas.

Así pues, hay que plantearse la mediación diciéndose que, si la víctima es reconocida y respetada, la solución negociada es siempre preferible a la solución judicial.

La mediación es un modo alternativo de reglamentar los conflictos que permite reintroducir el diálogo y clarificar las cosas cuando se lidia con un problema subjetivo o afectivo. Contribuye al buen funcionamiento de una negociación mediante la presencia de un tercero neutro, independiente, sin otro poder más que el que le reconocen los protagonistas. Naturalmente, sólo puede tratarse de una gestión voluntaria que las partes afectadas deben aceptar de buen grado.

Existe una cierta confusión en la opinión pública entre mediación, conciliación, negociación, transacción y arbitraje:

- Una negociación es una búsqueda transaccional de una solución sin la intervención necesaria de un tercero neutro. Puede realizarse directamente entre el asalariado y su empresario o por intermediación de abogados o de cualquier otro representante.
- Una transacción es un documento escrito que expone el litigio y los términos del acuerdo respondiendo a ello. Ese acuerdo debe implicar necesariamente que cada una de las partes haga concesiones.
- En el arbitraje, las dos partes se remiten a un tercero que zanja el litigio decidiendo quién se equivoca y quién tiene razón.
- Se propone sistemáticamente un acto de conciliación en el juzgado de lo social, pero no se trata en absoluto de una mediación, ya que ambas partes se enfrentan ahí y deben expedir dicha formalidad en menos de diez minutos.

Desde hace algunos años, se habla mucho de mediación, aunque se trata básicamente de mediación familiar en caso de divorcio o de mediación social para arreglar los conflictos que parecen bloqueados.

La mediación judicial en los conflictos individuales del trabajo todavía está poco extendida. Según Beatrice Blohorn-Brenneur, presidenta de la corte de apelación de Grenoble, quien posee una larga experiencia en mediaciones: «La mediación halla su sentido esencialmente cuando existe un problema pasional que hay que resolver».¹ Según ella, el 12% de los contenciosos que se presentan al juzgado de lo social encaja en ese perfil, se acepta uno de cada dos y la tasa de éxito es de dos sobre tres.

La mediación judicial puede ser ordenada en cualquier momento del procedimiento. Incluso pueden darse mediaciones prejudiciales a petición de los contendientes o de sus consejos. Las mediaciones externas se pueden confiar a una asociación admitida como mediadora, integrada por mediadores profesionales, sea pública (la comisión de los derechos humanos) o privada, a un servicio o a una persona que cuente con la confianza de ambas partes.

La mediación remite más al compromiso que a la fuerza y obliga a salirse de un proceso perverso en el que uno le impone su voluntad al otro. Por eso, en situaciones que parecen acoso moral, pero que no son más que torpezas o errores de comportamiento procedentes de personas ansiosas o de personas que se han dejado arrastrar por el grupo, la mediación le proporciona al agresor la oportunidad de explicar su actitud e incluso de excusarse por ella. Para ambos protagonistas significa poner su experiencia encima de la mesa, desvelar las incomprensiones y reconocer eventualmente los propios errores. Aunque ese trámite no tenga nada de psicoterapia, obliga a ambas partes a abandonar sus posturas intransigentes. La mediación permite nombrar lo que uno siente y lo que le reprocha al otro; incluso cabría decir que es lo contrario a los procedimientos de acoso moral, en el que no se le dice a la persona que constituye el objeto qué es lo que se le reprocha.

Las víctimas de acoso moral solicitan, ante todo, que se las escuche y reconozca y quieren comprender lo que les ha ocurrido. Si el otro protagonista está dispuesto a ponerse en cuestión, la mediación le puede evitar el largo recorrido desestabilizador de los procedimientos judiciales. Cuando reclaman indemnizaciones, la suma es importante pero no esencial, por lo que lo que buscan en realidad es que con ese gesto simbólico les reconozcan que han sido maltratadas. La indemnización, en una transacción amistosa, es un reconocimiento implícito de la agresión.

El interventor externo, sea quien sea, debe ser humilde. No debe parecer demasiado intruso ni querer tener la razón a toda costa. No conocerá todos los aspectos del problema y, especialmente, las causalidades psíquicas. Sólo se puede trabajar en la resolución de los conflictos si se reconocen las distintas legitimidades.

El interventor se debe limitar a proporcionar a las personas los medios para cambiar por sí mismas, darles movimiento y flexibilidad. Para ello hay que restablecer la confianza mediante una mejora de la escucha y el reparto de la palabra.

La mediación resulta particularmente valiosa cuando el empresario no es el autor de la agresión perversa. En ese caso, sólo conoce la versión oficial del problema. Probablemente el agresor ya ha intentado disculparse echando la responsabilidad sobre la persona acosada y la víctima habrá «acusado» a quien considera responsable de su sufrimiento. Será bueno que el empresario pueda formarse una opinión en un contexto neutro que permite que las personas reaccionen con menor reactividad o que se preserve la confidencialidad. Tal vez eso permita establecer medidas de prevención en adelante.

Las mediaciones están igualmente indicadas en el caso de que exista un vínculo personal, además de la relación de subordinación, entre el asalariado y su empresario. Ése es el caso cuando el asalariado es el cónyuge o un miembro de la familia del empresario o cuando hace años que se conocen. Si es así, la historia privada y la historia profesional se mezclan y todos pueden sentirse traicionados por el otro.

No obstante, no hay ni que plantearse la mediación cuando aquel al que se considera agresor no admite que su conducta le haya podido crear problema alguno al otro protagonista, como los perversos narcisistas que no reconocen jamás los hechos. No tienen necesidad alguna de ponerse en cuestión. Habitualmente se niegan a aceptar ninguna mediación o, si la aceptan, intentan utilizarla en su provecho seduciendo o manipulando al mediador. En general, si el mediador tiene la sensación de hallarse frente a un perverso narcisista, debe conducirse de un modo muy prudente. Tiene que guardarse mucho de tomar partido y evitar que le arrastren a alianzas con alguno de los protagonistas, lo que podría darle la sensación al otro de que está de nuevo aislado y manipulado.

Ocurre también que la víctima, que previamente está demasiado desestabilizada y teme encontrarse con su agresor, rechace la mediación. Hay que respetar su decisión.

Si bien la mediación es un trámite interesante por su simplicidad y su confidencialidad, no es posible más que si las personas aceptan encontrarse y salir de su rol y de sus posiciones jerárquicas respectivas. También es preciso que ambos protagonistas estén dispuestos a aceptar un compromiso de buena fe, lo que excluye cualquier tipo de arreglo amistoso con un perverso. En general, a menos que el agresor aparezca como un perverso narcisista y aunque la gestión fracase, la mediación siempre es útil, ya que al menos habrá una tentativa de diálogo y podrán asegurarse de que han agotado las posibilidades de obtener una solución amistosa, que es de todo punto preferible.

Problemas que plantea la reintegración

No hay que engañarse creyendo que el hecho de haber hallado una solución amistosa o jurídica significa que se han arreglado los problemas.

Tras tres años de procedimientos ante el tribunal administrativo, la justicia falla a favor de Célia y señala que la experiencia por la que había pasado era anormal y vejatoria. Entonces le proponen que se reintegre en el mismo departamento. Se siente desamparada porque hace tres años que no trabaja y ha perdido de vista a sus compañeros de trabajo, algunos de los cuales testificaron en su contra.

Durante su ausencia se han establecido nuevas alianzas entre los colegas y han adoptado nuevos procedimientos de trabajo. Por lo demás, Célia conserva algunas secuelas de su marginación, trastornos fóbicos muy incapacitantes, por ejemplo.

Opta por rechazar la oferta, aunque eso signifique esperar el traslado a cualquier otro sitio.

Esta carta que recibí de Annie muestra claramente las dificultades que supone la reintegración:

El acoso moral que sufrí tras mi reintegración fue peor que el anterior. El primer día tuve que llamar a una compañera de trabajo para que constatará que yo no tenía escritorio. Tuve que esperar tres días antes de recuperar (por orden del director de recursos humanos) un escritorio que ocupaba una compañera que estaba de vacaciones y a la que, naturalmente, le sentó mal cuando regresó.

Esa misma colega fue testigo de una frase asesina que pronunció el director de recursos humanos delante del equipo que dirijo: «¡A la señora X le va a tocar volver a presentarse ante el consejo disciplinario!». Un nuevo consejo disciplinario implica que dicho equipo, que testificó en mi contra a petición de la dirección, tenía que confirmar sus escritos.

Desde que pronunció esa frase asesina estoy de baja por enfermedad. Me siento hecha pedazos. Vivo con el miedo metido en el cuerpo, no salgo de casa, huyo del mundo exterior. Me reconcome la angustia. Tengo la sensación de ser una especie de bola de sufrimiento.

Mi informe de petición de larga enfermedad ha pasado por la comisión evaluadora. El experto psiquiatra que me examinó dio un dictamen desfavorable: «Demanda injustificada». Me ha declarado incapaz y aconseja que me pongan en disposición de acceder a un nuevo puesto de trabajo, pero sin salario durante la espera. El médico de medicina preventiva dijo que apoyaría mi informe. No sé en qué situación financiera voy a quedar si me deniegan la demanda, porque soy viuda y tengo a mis dos hijos a mi cargo.

No quiero volver a trabajar en un medio tan violento.

CAPÍTULO 16

¿Por qué es necesaria una ley?

Desde hace un par de años la opinión pública y los medios de comunicación hablan mucho de acoso moral y muchos profesionales (abogados, inspectores de trabajo, etc.) han lamentado que el término no esté recogido en ningún artículo del nuevo Código Penal ni del Código del Trabajo. Las cosas han cambiado desde el 11 de enero de 2001, ya que se aprobó en primera instancia una enmienda del proyecto ley de modernización social que introducía el concepto de acoso moral en el Código del Trabajo. La disposición habría podido ser completada en una segunda instancia tras la entrega de un informe acerca del tema que el Primer Ministro le pidió al Consejo Económico y Social.

Aunque son muchas y muchos los políticos que coinciden en señalar la necesidad de introducir el concepto de acoso moral en el Código del Trabajo, ya hemos visto que no es fácil hallar una definición pertinente que no sea demasiado amplia y no corra el riesgo de generar abusos.

Hemos visto también que, de momento, en su definición del acoso moral la Asamblea Nacional ha insistido en la noción de dignidad y de las condiciones de trabajo humillantes y degradantes, resaltando, como he intentado demostrar a lo largo de este libro, la diferencia entre el acoso moral y el estrés.

Si se colocan del lado del sufrimiento del asalariado víctima, es decir, de las consecuencias del acto, para que las actuaciones tengan una significación jurídica un juez tiene que poder remitirlos a una norma. Béatrice Lapérou propone definirlos como sigue: «Las presiones denunciadas, para recibir el calificativo de acoso moral, deben ser experimentadas por un individuo normalmente sensible como insoportables o, como mínimo, penosas».¹ Ello pretende excluir las sensibilidades patológicas y los síndromes persecutorios. En ese caso, la sanción sólo puede efectuarse según la apreciación de los jueces.

Si definimos el acoso moral por el método utilizado y los efectos pretendidos, se consigan éstos o no, dejamos de lado lo que siente la víctima y los contextos que sólo pueden apreciarse subjetivamente.

Otros países europeos también han legislado recientemente el tema, como por ejemplo Portugal, donde se votó una ley en enero de 2001. Otros se están planteando hacerlo. En Bélgica, una proposición de ley presentada recientemente optó por la siguiente definición de acoso moral: «Toda conducta intencionalmente destructiva de

personas extrañas a la empresa o que forman parte del personal, conducta hacia uno o varios trabajadores». Cabe esperar que, al final, habrá disposiciones comunes en todos los países europeos que reprimirán el acoso moral.

Algunos juristas consideran que no se necesita precisar una definición tratándose de derecho laboral. Según Paul Bouaziz, abogado laboralista que ejerce en París, si las definiciones son indispensables en derecho penal, ya que no se concibe ninguna pena sin una incriminación estrictamente definida, en los otros ámbitos del derecho la definición puede ser útil pero no necesaria, ya que el derecho es flexible por naturaleza.² Asimismo, la noción de falta grave no está definida y ello no plantea ningún problema jurídico. Sugiere además un paralelismo con la falta grave del asalariado: la falta del empresario sería la que imposibilita que el asalariado mantenga el contrato de trabajo. Eso equivaldría a un despido imputable al empresario sin causa real y sería o a una recalificación de la renuncia al puesto de trabajo como despido sin causa real y sería.

La mayoría de los juristas avanza que ya existe, en el sistema jurídico francés, determinado número de instrumentos susceptibles de aprehender este tipo de comportamientos. Como no soy jurista, me contentaré con enumerar esas normas protectoras:

—En primer lugar está la obligación de ejecutar el contrato de trabajo de buena fe: «En el ejercicio de su autoridad, el empresario está sujeto a la obligatoriedad de la lealtad y de la corrección. [...] Debe respetar la moralidad y la dignidad del trabajador».³

—La obligación del empresario de preservar la salud del asalariado: precisemos que la OMS define la salud como un estado completo de bienestar físico, mental y social, que no consiste sólo en la ausencia de enfermedad.

—El respeto a la dignidad personal, principio fundamental de carácter constitucional y universal: dado que la dignidad es inherente a la persona humana, su protección debe ser garantizada en todas las circunstancias, especialmente en el marco de la relación de trabajo. La dignidad de las personas es una preocupación mayor de todas las instancias, desde la Declaración Universal de los Derechos del Hombre del 10 de diciembre de 1948 hasta la carta social europea adoptada el 3 de mayo de 1996 en Estrasburgo, que se refiere a «promover la sensibilización, información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo y a adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos».

El acoso moral, que provoca una grave desestabilización o incluso la destrucción psíquica de la víctima, constituye innegablemente una falta cuya naturaleza comporta la responsabilidad del «acosador». Según el artículo 1.382 del Código Civil, cualquier falta, intencionada o no, comporta la responsabilidad de su autor. ¡Pero para ello hay que probar la existencia del acoso y el perjuicio que se deriva de él!

Por lo demás, el juez puede recalificar los hechos. Por ejemplo, puede recalificar una dimisión como despido sin causa justificada si considera probado que el asalariado ha sido obligado a presentar la dimisión con motivo del acoso moral que ha sufrido por parte de su empresario.

Las jurisprudencias

Por lo demás, antes incluso de que exista legislación, la justicia había empezado a tener en cuenta los actos hostiles u ofensivos dirigidos de manera repetida contra un asalariado en su lugar de trabajo. Béatrice Lapérou, en un artículo en el que analiza la jurisprudencia francesa de los comportamientos cercanos al acoso moral en el medio profesional,⁴ examinó las decisiones recientes que utilizan el vocabulario del «acoso moral», pero también aquellas, más antiguas, que permiten detectar los primeros pasos de las jurisdicciones hacia una acogida favorable de este nuevo vocabulario.

Si el acoso moral puede localizarse a distintos niveles, entre clientes y usuarios, entre compañeros de trabajo, de un subordinado hacia su superior jerárquico, las presiones más frecuentes que han sido objeto de estudios jurídicos han emanado de un empresario hacia un subalterno. Está claro que la relación de autoridad ofrece un terreno en el que las presiones pueden ejercerse con mayor facilidad. «Los mecanismos de los litigios estudiados se traducen normalmente en términos de indemnización. Efectivamente, la mayoría de las veces la justicia se encarga de una situación de acoso moral una vez que el comportamiento ha llegado a su término, es decir, una vez que el acosado ha dimitido, ha sido despedido, se ha deprimido o se ha suicidado.»

Actualmente, la mayor parte de la jurisprudencia es relativa a los asuntos en los que se enfrentan los asalariados víctimas y los empresarios agresores. (Hay que señalar que la justicia utiliza a veces el término *acoso moral*, pero suele hablar de la conducta *errónea* o *abusiva* del empresario.)

El acoso moral reconocido como accidente laboral

Existen fallos de la justicia que reconocen suicidios o intentos de suicidio como el resultado de una situación de acoso moral en calidad de accidente laboral. Cuando un asalariado tiene un accidente en su lugar de trabajo, se presume de entrada que es un accidente laboral, salvo si queda demostrado que se trataba de un acto voluntario y, por lo tanto, de un error intencionado de la víctima. En principio, un suicidio o un intento de suicidio en el lugar de trabajo no constituye un accidente laboral, salvo si queda establecido que ese acto desesperado es consecuencia de un comportamiento erróneo de la empresa.

En agosto de 1996, Chantal Rousseau, empleada de la limpieza en un establecimiento escolar de Épinal en las Vosges intenta suicidarse porque se considera víctima de acoso moral por parte de su jefa de servicio y se queda parapléjica.

Como disponía de numerosos testimonios de compañeros de trabajo, del médico de trabajo que trabajaba en el establecimiento escolar y de un médico que diagnosticó que su estado era fruto del acoso moral que estaba sufriendo, la Fédération Nationale des Accidentés du Travail et Handicapés (FNATH) consiguió, en febrero de 2000, que el Tribunal des affaires de la Sécurité Sociale (TASS) de Épinal reconociera la tentativa de suicidio de Chantal Rousseau como accidente de trabajo, lo que permite que la víctima quede amparada por la Seguridad Social.

En la actualidad la FNATH quiere conseguir que el TASS de Épinal condene al empresario por falta inexcusable, considerando como prueba de apoyo que «la directora de la institución estaba al corriente de dicha situación de acoso y conocía las actuaciones de la jefa de servicio, pero que no hizo nada para ponerles fin». Normalmente, la falta inexcusable corresponde, por ejemplo, a un accidente con una máquina que funcionaba mal porque no cumplía con las normas de seguridad.

El acoso horizontal

Cuando los hechos de acoso moral provienen de un colega o de personas situadas en otros lugares de la jerarquía, sería necesario, cuando los hechos son graves, que se persiga al autor directo tanto como al empresario.

De momento, por más que el poder disciplinario del empresario le permite sancionar al autor del acoso, no existe ninguna disposición que le obligue a intervenir. Habría, pues, que implicar a los empresarios para que tengan la obligación de hacer que cesen los comportamientos perniciosos de un miembro de su personal y para que tomen medidas para impedir que se reproduzcan este tipo de actuaciones. Las empresas son responsables de sus asalariados, de modo que es totalmente normal que sean condenadas jurídicamente cuando uno de los asalariados tiene un comportamiento inaceptable.

Utilidad de una sanción penal

¿Se necesita una legislación de lo penal? Hay que señalar ante todo que el artículo adoptado por los diputados sólo afecta al Código del Trabajo y, consecuentemente, no afecta a los funcionarios. Así pues, es indispensable que se prevea un cuadro reglamentario distinto para la función pública.

Si hablamos de una legislación penal, ¿debe afectar únicamente al mundo del trabajo o debe ampliarse, ya que el acoso moral no sólo afecta al mundo de la empresa?

En el plano psicológico, un juicio positivo que reconociera la realidad de la agresión sería una etapa esencial en el proceso de curación de una víctima. Lo importante en el plano simbólico es que haya un reconocimiento con una indemnización, aunque sea

mínima, que certifique que ha habido prejuicio, por más que ninguna indemnización material puede borrarlo. Las víctimas dicen a menudo: «¡Me han dado dinero, pero no se han excusado!».

Ya hemos visto que el carácter intencional de una agresión agrava su impacto. Para las víctimas, el hecho de poner una denuncia y de ver cómo sancionan al autor de la agresión constituye un alivio.

En términos generales, es indispensable una ley que muestre que nuestra sociedad se preocupa por impedir que maltraten a uno de sus ciudadanos y por responsabilizar a sus empresarios. Según Sandy Licari: «La creación de nuevas infracciones penales no es la panacea y la represión no siempre es la mejor solución para erradicar determinados comportamientos. [...] Sin embargo, la sanción penal conserva aún indiscutiblemente un efecto disuasorio y el hecho de que erija una determinada conducta como infracción penal demuestra definitivamente que se trata de actuaciones intolerables a los ojos de la sociedad».⁵

Si bien no existe, de momento, ningún texto específico en el derecho penal francés que prevenga y proteja del acoso moral, sí se tienen en cuenta otras infracciones parecidas: las novatadas, el acoso sexual, el chantaje, el acoso telefónico o por vía postal, el delito de incitación al suicidio constituyen infracciones. Por novatadas los parlamentarios definieron *el hecho de que una persona conduzca a otra, contra su voluntad o no, a padecer o a cometer actos humillantes o degradantes*.⁶

En cuanto al acoso sexual, el legislador ha adoptado una concepción restrictiva y no lo considera más que existiendo el vínculo de subordinación y el chantaje para el despido. La misma concepción restrictiva del acoso moral disminuiría gravemente el interés de la infracción.

En Gran Bretaña existe una ley del 21 de marzo de 1997 (*Protection from Harassment Act*, nº 40) que convirtió en delito todo comportamiento asimilable al acoso. Aunque esa ley no especifica el acoso moral en el lugar de trabajo, su aplicación es lo bastante amplia como para cubrir tanto el acoso que se perpetra en el trabajo como en tantos otros lugares.⁷

Problema de la prueba

Dada la naturaleza extremadamente sutil y oculta de los hechos de acoso moral, no es fácil aportar pruebas de ello. Muy a menudo, el asalariado sólo toma conciencia de su situación cuando ya es muy tarde, cuando está muy afectado y de baja laboral. Hay que reconstruir el proceso y buscar pruebas *a posteriori*. Por eso es esencial pedir ayuda jurídica desde muy temprano para poder preparar el informe y tener al menos intercambios de correo con el empresario.

Proteger a los testigos

Naturalmente, si se quieren obtener pruebas, es preciso que los testigos puedan hablar sin temor. Los diputados así lo previeron, ya que precisaron que ningún asalariado podrá ser sancionado ni despedido (habrían podido añadir: ¡ni acosado!) por haber testificado.

Una ley no lo arregla todo

No obstante, definir con demasiada exactitud lo que está autorizado y lo que está prohibido conlleva también sus riesgos, ya que los individuos perversos lo pueden tomar como una autorización para hacer todo lo que no esté estrictamente prohibido y las empresas manipuladoras como claves para poder soslayar la legislación. Un exceso de legislación puede ser falsamente tranquilizador, ya que, sean cuales sean las leyes, siempre habrá quien las soslaye. Por más que se apruebe una ley, eso no es óbice para que todo el mundo tenga que estar alerta y conservar un juicio moral personal. Además, si bien las medidas jurídicas son necesarias, no hay que olvidar que pueden conducir a excesos o a falsas acusaciones. Por ejemplo, un individuo perverso podrá acusar de actos que no haya cometido a quien quiera descalificar. Aunque luego rehabiliten a ese individuo, podría perder su reputación y tal vez incluso su empleo. Será esencial respetar la presunción de inocencia para no llegar a un punto en que la simple acusación de una persona pueda destruir a otra.

Eso no le quita a la ley su carácter de cortafuegos: informa a las personas de que dichas actitudes existen y son inaceptables. Permite además que se cumpla un doble duelo, por parte del agresor el duelo de la impunidad y, por parte de la víctima, el duelo de la venganza. Sancionar al autor de la agresión es una manera de decir que lo que las personas han vivido es funcionalmente injusto, aunque nunca sea posible ofrecer una reparación completa ni compensar totalmente una injusticia. En ningún caso se trata de un perdón a buen precio.

A pesar de todo, la justicia no podrá colmar jamás la pena de las víctimas, de modo que es importante no limitarse a las reglas y a las leyes, a riesgo de caer en una interpretación demasiado estricta de la ley y de poner el acento sobre la prevención.

Conclusión

RESUMIENDO

- Debe ponerse el acento en la prevención, lo que incluye:

—a la organización del trabajo, que debe ser responsabilizada: tienen que haber directivas gubernamentales que permitan la elaboración de una reglamentación específica para el acoso moral;

—a los miembros del personal dirigente, que deben ser formados;

—a los asalariados, que deben participar mediante sus representantes.

- Hay que tener en cuenta las características individuales de las personas, dado que el acoso moral es una noción subjetiva.

- Cuando el proceso de acoso moral se coge lo bastante temprano, hay que optar por las soluciones de mediación.

- Cuando las consecuencias para la salud son lo bastante graves, el acoso moral debe reconocerse como accidente de trabajo. En ese caso, tienen que emprenderse soluciones de escucha y de tratamiento médico.

- La legislación tiene que recordar a todas las partes que se trata de una violencia inaceptable.

Para que cese el acoso moral, es preciso que exista una verdadera voluntad de cambio por parte de las empresas, pero también por parte de cada uno de los asalariados, sea cual sea su posición en la empresa. Tenemos que abrir los ojos y denunciar los abusos de poder, la discriminación y el acoso bajo todas sus formas. Para una empresa es una suerte que sus asalariados reaccionen, ya que eso le brinda la oportunidad de cambiar sus métodos de gestión de personal y mejorar la comunicación entre las personas en su seno.

Sobre todo, las instancias gubernamentales tienen que intervenir para que se pueda superar la perspectiva individual médica, es decir, de tratamiento psiquiátrico, inevitable cuando se permite que se establezca el acoso moral, y emprender soluciones colectivas de prevención. El gobierno debe imponer que se emprenda una prevención eficaz, aunque también es responsabilidad de todos. Todos somos «acosadores» potenciales, posibles futuras víctimas de superiores jerárquicos o subordinados de alguien.

Me gustaría concluir poniendo una nota de esperanza con la carta de Annie:

Simplemente, hoy puedo decirle que estoy perfectamente recuperada en el plano moral porque no hay nada más importante que la dignidad humana, más allá del aspecto financiero o del reconocimiento público de los hechos. Me doy cuenta de que tardé muy poco, en cuanto me alejé del entorno laboral, que era malsano, en recuperar mi equilibrio, mi personalidad y un cierto bienestar. Lo que cuenta no es la posición que ocupamos respecto del empresario, sino lo que somos. También conseguí considerar que lo ocurrido me indicaba que podía desarrollarme en otro sector. Recientemente he reanudado mis estudios.

Notas

1. Leymann, H., *Mobbing*, Paris, Seuil, 1996.

2. Six, J.-F., *Dynamique de la médiation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995 (trad. cast.: *Dinámica de la mediación*, Barcelona, Paidós, 1997).

3. *Op. cit.*

4. Lapérou, B., «La notion de harcèlement moral dans les relations de travail», RJS6/00, Francis Lefebvre.

5. Chirez, A., artículo publicado en *Libération emploi*.

1. Schopenhauer, A., *L'art d'avoir toujours raison*, Paris, Mille et une nuits, 1998 (trad. cast.: *El arte de tener razón*, Madrid, Edaf, 1996).

2. Schopenhauer, A., *op. cit.*

3. *Le Monde*, jueves 6 de julio de 2000.

4. Sironi, F., *Bourreaux et victimes, psychologie de la torture*, Paris, Odile Jacob, 1999.

5. Aristóteles, *Ética nicomáquea*.

1. Leymann, H., *Mobbing, la persécution au travail*, Paris, Seuil, 1986.

2. Adams, A., *Bullying at Work*, Londres, Virago Press, 1992.

3. Lazarus, R. S. y S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Nueva York, Springer, 1984 (trad. cast.: *Estrés y procesos cognitivos*, Barcelona, Martínez Roca, 1986).

4. Chappell, D. y V. di Martino, *La violence au travail*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1988.

5. Zapf, D., «Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work», *International Journal of Manpower*, vol. 30, 1999.

6. Leymann, H., «Mobbing and psychological terror at workplaces», *Violence and Victims*, vol. 5, 1990.

7. Brodsky, Carroll M., *The Harassed Worker*, D. C. Heath And Company, Lexington, Ma., 1976.

8. <http://guide2000.iquebec.com/guide2000/galtieri.html>

9. Se pueden consultar las páginas de presentación de estas asociaciones en Internet.

10. Barral, E., *Otaku. Les enfants du virtuel*, Paris, Denoël, 1999.

11. Yamanaka, K., *Le Japon au double visage*, Paris, Denoël, 1997.

12. Temman y Bougon, *Entreprise et carrières*, 27 de junio de 2000.

13. Chappell, D. y V. Di Martino, *La violence au travail*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2000.

14. Comunicación presentada en el coloquio sobre *Acoso y ciudadanía en el trabajo* el 30 de noviembre de 2000.

1. El cuestionario está disponible en la web de Internet harcelementmoral.com

2. Chiaroni, J. y P. Chiaroni, «Données épidémiologiques des situations de *mobbing* d'après une enquête effectuée auprès des medecins du travail en région PACA un profil type du salarié harcelé?», *Archives des maladies professionnelles* (de próxima aparición).

3. Seiler Van Daal, B., *Évaluation du harcèlement moral (enquête dans une population de 1 .210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage)*, tesis para el título de doctor en medicina presentada en Estrasburgo el año 2000.

1. Saillard, C. y V. Sautejeau, *Conditions de travail et santé des apprentis de moins de 18 ans de la Vienne*, Informe n° 66, ORS, julio de 2000, citado en *Santé et travail*, n° 33, octubre de 2000.

2. *Ibid.*

3. Davezies, P. «Jeunes au travail. Les nouveaux cobayes», *Santé et travail*, n° 33, octobre de 2000.

4. Chiaroni, J., *op. cit.*

5. Seiler-Van Daal, B., *op. cit.*

6. Leymann, H., *Mobbing*, Paris, Seuil, 1996.

7. Einarsen, S. y A. Skogstad, «Bullying at work epidemiological findings in public and private organizations», *European Journal of work and organizational psychology*, vol. 5, nº 2, 1996.

8. También se podría considerar que otro de los sesgos de mi estudio es que las mujeres explican lo que sienten con mayor facilidad que los hombres, sobre todo cuando el interlocutor es un psiquiatra.

9. Cromer, S., *Le harcèlement sexuel en France. La levée d'un tabou*, Paris, La Documentation française, 1995.

10. *Le Droit ouvrier*, n° 580-581, febrero de 1997.

1. Leymann, H., *op. cit.*

2. Einarsen, S. y A. Skogstad, *op. cit.*

3. Leymann, H., *op. cit.*

4. Zapf, D., *European Research On Bullying at Work* (de próxima aparición).

1. Señalo la reciente aparición de una obra argentina que, por desgracia, aún no se ha traducido del español: Sialpi, D., *Violencias en la Administración Pública. Casos y Miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral*, Buenos Aires, Catálogos, 1999.

2. *British Medical Journal*, 23 de enero de 1999.

3. Horenstein, Voyron-Lemaire, Reverzy, Lelièvre, Kremer y Faucheux, *Les pratiques du harcèlement en milieu éducatif*, colección «MGEN», diciembre de 1998.

* ZEP (*Zones d'Education Prioritaire*). Se aplica a escuelas situadas en zonas conflictivas. (*N. del e.*)

1. American psychiatric association, *DSM IV, Critères diagnostiques*, Washington DC, Masson, 1994 (trad. cast.: *Breviario DSM-IV. Criterios diagnósticos*, Barcelona, Masson, 1995).

1. Nothomb, A., *Stupeur et tremblements*, Paris, Albin-Michel, 1999 (trad. cast.: *Estupor y temblores*, Barcelona, Anagrama, 2000).

1. Estudio publicado en marzo de 1998 y citado en *Le Monde* del día 24 de diciembre de 1999.

2. Le Goff J.-P., *Les illusions du management*, Paris, La Découverte, Paris, 1996.

3. Cohen, D., *Nos temps modernes*, Paris, Flammarion, 1999.

4. Grove, A., *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Édition Village Mondial, 1997 (trad. cast.: *Sólo los paranoïdes sobreviven*, Barcelona, Granica, 1997).

5. Messier, J.-M., *j6m.com*, Paris, Hachette, 2000.

6. Shimbun Nihon Keizai, citado en *Courrier international*, nº 514, 7 de septiembre de 2000.

7. *Le Monde*, miércoles 31 de mayo de 2000.

8. Ehrenberg, A., *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 1998.

1. Gil, J. «Les enjeux du sensible», *Chimères*, n° 39.

2. Amiel, P. y C. Marchio, proyecto para el concurso Seita «Violencia, realidad, obsesión, fantasmas».

3. Girard, R., *Je vois satan tomber comme l'éclair*, Paris, Grasset, 1999.

4. André, C. y F. Lelord, *L'estime de soi*, París, Odile Jacob, 1999.

5. Leymann, H., *op. cit.*

6. Zweig, S., *Science contre conscience, ou Castellin contre Calvin*, Paris, Castor Astral, 1997.

7. Janet, P., *Les obsessions et la psychasthénie*, Paris, Flammarion, 1903.

8. Aristóteles, *Ética nicomáquea*.

9. Milgram, S., *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1972 (trad. cast.: *Obediencia a la autoridad*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 1984).

10. Dejours, C., *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

1. Chiaroni, J., *op. cit.*

2. Six, J.-F., *Dynamique de la médiation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995 (trad. cast.: *Dinámica de la mediación*, Barcelona, Paidós, 1997).

3. Foucault, M., *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard, 1976 (trad. cast.: *Historia de la locura en la época clásica*, Madrid, FCE, 2000).

4. *Le Quotidien du Médecin*, n° 6.730, martes 20 de junio de 2000.

* Hirigoyen, M. F., *El acoso moral*, Barcelona, Paidós, 2000.

1. Marcelissen, Winnubst, Buunck, De Wolff, «Social support and occupational stress: a causal analysis», *Social science and medicine*, 26, 1988.

2. Einarsen, S. y A. Skogstad, *op. cit.*

3. Miller, A., *Lettre ouverte aux responsables politiques*, comunicada por el autor.

4. Ponencia de la doctora Brigitte Bancel-Cabiac, médico de prevención de La Poste.

1. Blohorn-Benneur, B., *La médiation judiciaire dans les conflits individuels du travail*, en las Actas del coloquio, corte de apelación de Grenoble, 5 de febrero de 1999.

1. Lapérou, B., *La notion de harcèlement moral dans les relations de travail*, RJS 6/00, Francis Lefebvre.

2. Bouaziz, P., «Harcèlement moral dans les relations de travail», *Le Droit ouvrier*, n° 621, mayo de 2000.

3. Art. 1.134 apartado 3 del Código Civil, citado por Paul Bouaziz, *Le Droit ouvrier*, nº 621.

4. Lapérou, B., RJS 6/00, Francis Lefebvre.

5. Licari, S., «De la nécessité d'une législation spécifique au harcèlement moral au travail», *Revue de droit social*, n° 5, mayo de 2000.

6. Ley n° 98-468 del 17 de junio de 1998 relativa a la prevención y la represión de las infracciones sexuales así como a la protección de los menores, *JO* del 18 de junio de 1998.

7. Chappel, D. y V. Di Martino, *op. cit.*

El acoso moral en el trabajo

Marie-France Hirigoyen

ISBN edición en papel: 978-84-493-1122-2

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Título original: *Malaise dans le travail*

Traducción: Núria Pujol i Valls

© Éditions La Découverte et Syros, París, 2000

© de la traducción, Núria Pujol i Valls, 2001

© de todas las ediciones en castellano, Paidós, un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U., 2001

Paseo de Recoletos, 4, 28001 Madrid

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): agosto de 2010

ISBN: 978-84-493-2449-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L. www.newcomlab.com

Índice

Introducción	3
Primera Parte. El acoso moral en el mundo del trabajo	6
Definiciones	10
Capítulo 1. Lo que no es acoso	13
Capítulo 2. Lo que es acoso moral	25
Capítulo 3. Las tergiversaciones de la palabra	44
Capítulo 4. Las distintas aproximaciones al fenómeno	49
Segunda Parte. Los resultados de la encuesta	57
Capítulo 5. Algunas características de las víctimas del acoso moral	63
Capítulo 6. Los métodos de acoso	71
Capítulo 7. Especificidades de determinados sectores de actividad	83
Tercera Parte. Consecuencias para la salud	102
Capítulo 8. Las consecuencias específicas	107
Capítulo 9. Las consecuencias del traumatismo	111
Capítulo 10. Las consecuencias específicas del acoso moral	116
Cuarta Parte. Los orígenes del acoso	123
Capítulo 11. Los contextos favorecedores	128
Capítulo 12. Lo que ocurre entre las personas	147
Quinta Parte. ¿Qué hacer?	188
Capítulo 13. Los interventores	194
Capítulo 14. La prevención	209
Capítulo 15. Las mediaciones	224
Capítulo 16. ¿Por qué es necesaria una ley?	229
Conclusión	235
Notas	237
Créditos	320