

Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)

**Los efectos de la nueva organización del trabajo
sobre la salud**

Edita:

Unión Sindical de Madrid Región de CCOO
enero de 2002

Realización e impresión:

Unigráficas GPS, S.L.



Impreso en papel reciclado y ecológico

Índice

Introducción	5
¿Qué es el mobbing?	7
Tipos	8
Fases	10
Lo que no es mobbing . Estrés, burnout, acoso sexual	11
Actitudes y comportamientos	15
Las partes implicadas.	19
El agresor	19
La víctima	21
El entorno	21
Consecuencias	23
Para el trabajador acosado	23
Para la empresa	27
Estrategias de intervención	29
Estrategias sindicales	31
Aspectos jurídicos y administrativos del mobbing	37
El mobbing como estrategia empresarial	47
Guía de detección de posibles casos	51
Bibliografía	53

Introducción

En nuestro país, al igual que en el resto de la Unión Europea, cada vez son más los casos de mobbing (psicoterrorismo laboral o acoso moral en el trabajo) que se vienen produciendo. Tanto es así que recientemente la propia organización europea ha acuñado, a través de un grupo de expertos, una nueva definición del fenómeno que viene a sumarse a las ya existentes: “el *mobbing* es un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso y ataques sistemáticos, durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío”.

Aunque las causas del problema pueden ser de distinta naturaleza,

fundamentalmente se centran en torno a aspectos relacionados con la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de los superiores jerárquicos. El objetivo de los psicoterroristas laborales es anular totalmente a su víctima para conseguir a medio o largo plazo que abandone la empresa¹, recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros y compañeras, rebajando sus responsabilidades, y dirigiendo contra él críticas y mentiras infundadas de su actividad laboral e incluso acerca de su vida particular. El resultado es demoledor ya que la persona objeto de acoso pierde su autoestima, ve mermadas sus capacidades profesionales, sus relaciones personales en el entorno laboral y se autodestruye moralmente.

¹ La psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen hace una lectura más amplia del fenómeno, considerando acoso moral en el trabajo no sólo aquellos supuestos en los que el hostigador persigue el abandono del trabajador de su puesto de trabajo sino también aquellos supuestos en los que el hostigador tiene como objetivo deteriorar de alguna manera el ambiente laboral.

Desde que el psicólogo alemán Heinz Leyman descubriera este fenómeno en los años 80, los sucesivos estudios que se han realizado al respecto, han aumentado las cifras de víctimas de las nuevas formas de hostigamiento en el trabajo. Así, del 3,5 por ciento de la población laboral señalado en su momento por el propio Leyman, se ha incrementado al 5 por ciento según los estudios realizados por la OIT en 1998, y al 7 por ciento en 1999 según la misma organización. En nuestro país las cifras se sitúan en torno al 11,4 por ciento según los datos resultantes del estudio realizado por la Universidad de Alcalá de Henares.

El Proyecto de Opinión de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades para la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre el acoso moral en lugar de trabajo señala que los resultados de distintas investigaciones determinan que las mujeres son las principales víctimas.

El dictamen del Comité Económico y Social francés (CES) adoptado el 21 de abril del 2001 considera que la mayoría de las víctimas son mujeres de más de 40 años, lo que además plantea el problema añadido de tratarse de una fase avanzada de su vida laboral. Según la doctora Hirigoyen,

el fenómeno afecta a un 70 por ciento de mujeres, en comparación con un 30 por ciento de hombres, siendo las mujeres más afectadas las pertenecientes a minorías raciales, las discapacitadas, las mujeres con una orientación sexual diferente y las embarazadas².

La regulación legal sobre el mobbing (y sobre riesgos psicosociales en general) es muy escasa. Únicamente Suecia y Francia cuentan con normativa. Los primeros tienen una norma de 1993 que desarrolla su Ley de Prevención de Riesgos Laborales, mientras que los franceses han tipificado en la Ley de Modernización Social como delito el acoso moral en el trabajo, estableciendo penas de multa y de privación de libertad. En la actualidad España carece de regulación legal sobre el tema, si bien la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 4 en consonancia con el artículo 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención señala que deberán evaluarse las condiciones de trabajo -cualquier característica del mismo- que puedan tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, incluidas las relativas a su organización y ordenación.

² Por el contrario, el profesor Iñaki Piñuel señala en su libro *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* que el resultado de su estudio determina la existencia de un ligero predominio de hombres como víctimas (aunque el problema afecta al colectivo laboral femenino igualmente).

¿Qué es el mobbing?

El creciente aumento del sector servicios, unido a las nuevas formas de organización del trabajo, están fomentando que los trabajadores y trabajadoras estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Esta interacción entre individuos como consecuencia de su actividad laboral no sólo se produce entre el personal de la organización a la que pertenecen, sino que, además, deben relacionarse con los usuarios de los servicios que prestan sus empresas.

Esta situación da lugar a que, junto a los riesgos tradicionales y más o menos conocidos que existen en cada puesto de trabajo aparezcan otros, que no por ser más difíciles de detectar son menos peligrosos para la salud de los trabajadores y trabajadoras.

El mobbing fue estudiado por primera vez por el etólogo Konrad Lorenz, el cual observó el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se coaligaban para atacar a otro más fuerte.

Este término inglés puede traducirse al castellano como acoso u hostigamiento, en este caso aplicado al ámbito laboral, para describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco o diana del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros -con la permisividad del resto-, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

En la década de los 80 el profesor Heinz Leymann define el mobbing como el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente -a menos una vez por semana- y durante un tiempo prolongado -más de seis meses- sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo³.

Según el profesor Iñaki Piñuel⁴, de la Universidad de Alcalá de Henares, el acoso laboral “tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”.

Los acosadores ponen en marcha esta maquinaria demoledora por distintas razones, entre las que podemos destacar los celos, la envidia, no sólo centrada esta última sobre los bienes materiales de la víctima, sino sobre

las cualidades personales positivas de la misma, como puede ser su inteligencia, su brillantez personal, su ecuanimidad, etc. Esta situación se produce sobre todo cuando se incorporan nuevos trabajadores/as jóvenes y preparados, *amenazando* la promoción profesional e incluso la permanencia del acosador en la organización o viceversa, es decir los jóvenes tiburones que se incorporan a la empresa acosan a sus directivos para ocupar su puesto. También es habitual que los ataques se produzcan porque la víctima tenga ciertos rasgos diferenciales respecto al resto del grupo, como por ejemplo el color de su piel o alguna característica física que es aprovechado por el acosador para ensañarse con ella.

Nos encontramos ante un tipo de agresión extremadamente *sutil* en cuanto perversa, ya que se trata de un comportamiento premeditado, que se ejecuta según una estrategia minuciosamente preconcebida con un objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Tipos

Nadie está a salvo del mobbing, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

³ *The Mobbing Encyclopaedia, Bulling*. The definition of mobbing at Workplaces. Heinz Leymann.

⁴ *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Iñaki Piñuel y Zabala. Ed. Sal Terrae.

✓ **Ascendente:** en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos.

Otra modalidad sería aquella en que un trabajador/a que es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes.

En menor proporción puede desencadenarse el mobbing hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.

✓ **Horizontal:** El comportamiento de los grupos no es el resultado de los comportamientos individuales de los individuos que lo componen sino que el grupo se aparece con una nueva identidad

que tiene su propio comportamiento.

En este supuesto un trabajador/a se ve acosado/a por un compañero con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición *de facto* superior. El ataque puede producirse por problemas puramente personales, o bien porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son *explotadas* por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento.

✓ **Descendente:** ésta es la situación más habitual. Se trata un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse forzando el abandono "*voluntario*" de una persona determinada sin proceder a su despido legal, ya que este sin motivo acarrearía un coste económico para la empresa.

FASES

Es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de acoso moral en el trabajo que nos permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace, cualquiera que fuera éste. Esta imposibilidad se debe sobre todo a las distintas peculiaridades que en cada caso pueden presentar los acosadores, las víctimas y el entorno en el que se desarrolla el conflicto, así como del modelo de organización en el que se desata el proceso. No obstante, Leymann ha desarrollado a partir de sus experiencias cuatro fases que se dan habitualmente en estos procesos:

1ª) Fase de conflicto

Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos. Debido a esto surgen problemas puntuales, *roces* o incluso *choques* entre personas que bien pueden solucionarse de forma positiva a través del diálogo o que, por el contrario, pueden constituir el inicio de un problema más profundo que tiene posibilidades de llegar a estigmatizarse, siendo en este segundo caso cuando se entra en la fase siguiente.

Cuando estos conflictos puntuales comienzan a estigmatizarse, se pro-

duce un punto de inflexión en unas relaciones que hasta ese momento podrían considerarse como satisfactorias o neutras, siendo el punto de partida de una escalada de enfrentamientos.

2ª) Fase de mobbing o de estigmatización

En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento en su víctima, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos -que serán analizados más adelante- cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Se puede decir que esta segunda fase ya es propiamente de mobbing.

La víctima no puede creer lo que está sucediendo y puede llegar incluso a negar la evidencia ante la pasividad, la negación o la evitación del fenómeno por el resto del grupo al que pertenece. Esta fase es muy duradera en el tiempo⁵ y sirve para estigmatizar a la víctima con el consentimiento e incluso con la colaboración activa o pasiva del entorno.

3ª) Fase de intervención desde la empresa

Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima transcende a la dirección de la empresa⁶. Pueden ser varias las formas de actuación que se pueden

⁵ uno, tres años según las investigaciones del profesor Leymann.

⁶ Salvo que se trate de una estrategia empresarial preconcebida, por lo que el origen del conflicto se encontraría en la propia empresa.

poner en práctica, generalmente por el departamento de recursos humanos o la dirección de personal.

-Solución positiva del conflicto. En la menor parte de los casos, la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema, realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador/a o el acosador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos para que no se vuelva a producir, sancionando en su caso al hostigador.

-Solución negativa del conflicto. Normalmente y sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte. De esta manera, la dirección viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima.

4ª) Fase de marginación o exclusión de la vida laboral⁷.

Esta última fase suele desembocar en el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, muy probablemente tras haber pasado por largas temporadas de baja. Los trabajadores/as

de las administraciones públicas suelen pedir cambios de puesto de trabajo que en pocas ocasiones se materializan, mientras que en la empresa privada parte de las víctimas deciden aguantar estoicamente en su puesto de trabajo y atraviesan un calvario que tiene consecuencias muy negativas para su salud. Unos y otros sufren un agravamiento del problema, tanto dentro como fuera de la empresa.

En los casos más extremos los trabajadores/as acosados pueden llegar al suicidio.

LO QUE NO ES MOBBING. ESTRÉS, BURNOUT Y ACOSO SEXUAL

Hasta ahora se ha analizado ampliamente el mobbing, pero conviene analizar aunque sea someramente, otros fenómenos que aunque distintos del anterior pueden llevarnos a confusión dado que pueden formar parte o interactuar con los procesos de mobbing. Entre ellos podemos destacar el estrés, el burnout y el acoso sexual.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo el estrés es "*la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas*", es decir el estrés aparece cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la organización. Los respon-

⁷ Iñaki Piñuel incluye en su libro *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, una fase más que estaría entre la 4ª y la 5ª de Leymann y que denomina "Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto", en la que señala que no existen especialistas que pueden abordar un problema cuyo origen está en la empresa y no en la víctima.

sables de la aparición del estrés son los denominados estresores o estímulos que provocan una respuesta de estrés en el trabajador/a.

No debe confundirse el mobbing con lo que entendemos habitualmente por estrés, aunque según algunos autores pudiera considerarse como un tipo característico de estrés laboral. Como hemos visto, en el estrés participan agentes estresantes o estresores que generan una reacción del individuo. Entre las demandas exteriores o estresores que producen estrés laboral podemos señalar:

- Sobrecarga de trabajo.
- Infracarga de trabajo.
- Infratilización de habilidades.
- Repetitividad.
- Ritmo de trabajo.
- Relaciones sociales.
- Cambios en la organización.
- Control por parte de los superiores, etc.

Cuando hablamos del estrés nos referimos a un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas. Algunos expertos distinguen entre estrés fisiológico o biológico (movilización general del organismo frente a un estresor), y estrés psíquico (movilización psíquica ante un agente de estrés), si bien existe una continuidad o nexo entre el ámbito físico y psíquico.

El mobbing va más allá. Si bien los sujetos que lo sufren también pasan por una primera fase de estrés, propia de situaciones desbordantes y desproporcionadas, posteriormente el agresor va haciendo aparecer toda una serie de elementos de *naturaleza malintencionada* que marcan la diferencia entre ambos fenómenos. Llegado este punto, la víctima ya no está sufriendo una situación estresante propia de las condiciones de trabajo, cuyos efectos estarían en relación con un mayor o menor nivel de estrés, sino que la situación los excede en tanto en cuanto lo que se ve afectada es la dignidad personal y los sentimientos más profundos de la persona.

El grado de destrucción del mobbing es mucho mayor que el del estrés, ya que mientras el primero es destructivo por su propia naturaleza, el grado de destrucción del segundo estará en función de su intensidad.

No obstante, la Nota Técnica de Prevención 476-1998 sobre *el hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*, establece que éste podría considerarse una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre *exclusivamente* por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización -como ocurre en el caso anteriormente descrito-, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos. Es esta precisamente la nota característica

que nos permite diferenciar esta modalidad especial de estrés producido por el hostigamiento, del estrés más habitual y por otro lado conocido que deriva en exclusiva de los problemas surgidos como consecuencia del desempeño del trabajo y/o su organización.

Posiblemente la definición mas aceptada del *burnout* sea la propuesta por Maslach y Jackson en 1986⁸, según la cual “*es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas*”. Para estos autores este síndrome es exclusivo del personal de ayuda, como pueden ser los sanitarios maestros y profesores. Pines y Aronson⁹ hacen una definición no tan restringida, ya que no circunscriben en exclusiva este fenómeno a los profesionales de la ayuda. Lo describen como “*el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes*”.

Mientras que en el burnout los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos, en el mobbing los individuos que se configuran como

agresores forman parte de la empresa. Por lo tanto, en el caso del burnout nos encontramos ante un problema que está relacionado con la falta de apoyo e incluso de recursos técnicos para realizar el trabajo. El resultado puede ser la despersonalización de la actividad, es decir uno como mecanismo de defensa, puede llegar a no ver en los usuarios a personas, convirtiéndose en simple materia prima imprescindible para poder llevar a cabo su trabajo.

Respecto al *acoso sexual*¹⁰ no existe una definición comúnmente aceptada por todos, pero proponemos la siguiente: “*El acoso sexual en el trabajo es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa, o en relación o como consecuencia de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante*”.

Dentro del acoso sexual podemos distinguir:

- **Chantaje sexual**, que supone amenazas por parte de un cargo superior de consecuencias negati

⁸ Maslach C., Jackson S.E., Maslach Burnout Inventory. *Manual Research Edition*. University of California. Palo Alto C.A. Consulting Psychologist Press. 1986.

⁹ Pines A.M., Aronson E., *Career Burnout: causes and cures*. New York York. Free Press. 1988.

¹⁰ *Guía del acoso sexual*. USMR-CC.OO. 1997.

vas en el trabajo, (despido, no renovación del contrato, empeoramiento de las condiciones laborales, etc...) si no se aceptan los requerimientos de tipo sexual.

- **Acoso sexual ambiental** que supone un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona acosada. En este caso el acosador puede ser un superior en la jerarquía pero también otros compañeros, y se produce aunque no exista un requerimiento de tipo sexual.

El chantaje sexual es una práctica como puede suponerse más evidente que el acoso sexual ambiental que, en muchas ocasiones, puede incluso ser aceptado como una costumbre o una situación “normal” en nuestra cultura. Ésta es una de las dificultades a la hora de combatir el acoso sexual: poder identificarlo y calificarlo como tal.

Como señala el inspector de Trabajo Manuel Velázquez¹¹, mientras que en los supuestos de mobbing el principal objetivo es hacerle el vacío al trabajador, es decir provocar su humillación y posterior alejamiento del lugar de trabajo, el acoso sexual evidentemente persigue otro fin de naturaleza distinta.

Si bien parece que todos los autores están de acuerdo en que el mobbing y el acoso sexual son fenómenos distintos, merece la pena reparar en la interesante reflexión de Marie-France

Hirigoyen, que señala que las mujeres no sólo son víctimas con mayor frecuencia que los hombres, sino que se las acosa de manera diferente a éstos, ya que frecuentemente el acoso tiene connotaciones sexistas o machistas.

La doctora hace una distinción entre el acoso moral o mobbing y el acoso sexual, aunque pone de manifiesto que el paso de uno a otro es frecuente. En los dos casos se trata de humillar al otro y de considerarlo un objeto a su disposición.

Por lo que se refiere a la especificidad del acoso dirigido a las mujeres, se pueden distinguir, según Hirigoyen, varios casos hipotéticos. Por una parte están las mujeres que rechazan los escarceos de un superior o de un colega y que como consecuencia de ello son marginadas, humilladas o tratadas con dureza. Por otra parte nos encontramos con la discriminación de la mujer: algunas mujeres son marginadas o acosadas, o simplemente se les impide trabajar, por el simple hecho de ser mujeres.

Según el Comité Económico y Social francés, las situaciones de acoso sexual presentan semejanzas importantes con las de mobbing, como por ejemplo las dificultades a que se enfrenta la víctima a la hora de expresarse, defenderse y presentar una denuncia, o las dificultades para presentar pruebas o encontrar testigos.

¹¹ La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o “mobbing”.

Actitudes y comportamientos

Como ya se ha señalado anteriormente, conviene distinguir los procesos de mobbing de los conflictos puntuales entre las personas, característicos de toda organización. A lo largo de los apartados anteriores se han apuntado algunos comportamientos y actitudes que nos pueden poner sobre la pista de la existencia de este fenómeno, pero conviene profundizar en la cuestión, con el objeto de no confundir los términos.

Probablemente lo más difícil del acoso moral es detectar cuando empieza y porqué. Hay que valorar aspectos tales como la frecuencia de los ataques, tanto directos –gritos o insultos- como indirectos o más sutiles –gestos, omisión de la palabra e incluso del saludo-, para detectar en

que momento un conflicto puntual sobre algún asunto concreto llega a su punto de inflexión en el que se convierte en una persecución o un hostigamiento que excede a los límites de dicho conflicto.

Teniendo en cuenta los mínimos establecidos por el Profesor Leymann en cuanto a la frecuencia¹² de los ataques y a la duración del proceso de hostigamiento, pueden ser considerados como comportamientos propios del mobbing:

a) Producir deliberadamente alteraciones en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima. Esta actitud supone un ataque a sus relaciones sociales, lo que inexorablemente desemboca en su aislamiento social.

¹² Al menos una vez por semana durante un periodo de seis meses, como ya se ha indicado.

Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas. El acosador no se dirige a ella pero tampoco permite que ésta hable con él, rehuyendo la comunicación con miradas o gestos. Pero las restricciones no terminan ahí, sino que el acosador tampoco permite que el resto de los compañeros hablen con el acosado, de la misma manera que a él se le prohíbe dirigirse a sus compañeros, para ello puede ser separado del grupo al que pertenece asignándole una nueva ubicación.

También se le niega a la víctima el acceso a los medios de comunicación que hubiera venido utilizando hasta ese momento, como pueden ser el teléfono, el fax o el ordenador.

Esta imposibilidad de comunicarse genera una situación de impotencia. El agresor se niega a explicarle el porqué de su comportamiento, todo ello unido a que el resto de los trabajadores/as tampoco atiende los requerimientos de la víctima -bien por miedo o bien por que forman parte del entorno que aunque sea pasivamente también hostiga al trabajador/a- negando, en el mejor de los casos, unos hechos que son evidentes. La falta de diálogo, junto con la negación sistemática de la situación, da lugar a que la persona que sufre el problema no pueda encontrar una solución dialogada al mismo.

b) Se impulsan cambios en la organización que afectan directamente al

trabajador/a. Estas modificaciones organizacionales perjudican directamente al acosado/a y pueden ir desde no asignarle tarea alguna -argumentando esta decisión en la supuesta y *novedosa* incapacidad para realizar dichas tareas-, hasta todo lo contrario, es decir hasta asignarle tareas que bien por su complejidad o bien por su cantidad, o por ambas cosas simultáneamente, son imposibles de terminar en los plazos fijados.

En cualquier caso, sus trabajos van a ser siempre evaluados de forma negativa, creando en el trabajador una sensación de inutilidad, de no contar con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo las misiones encomendadas.

Puede darse también la circunstancia de que los trabajos encomendados no tengan razón de ser, o lo que es lo mismo, que no sirvan para nada, generándole una gran frustración.

Otra forma de crear incertidumbre en la víctima y en su entorno es *ponerle trampas*, es decir inducirle al error. Esto se consigue tergiversando datos y manipulando información. Si el acosador consigue que su víctima opere con información incorrecta, evidentemente los resultados también serán incorrectos. Esta estrategia suele ser complementada con la ocultación de los datos necesarios para realizar su trabajo con las garantías debidas.

c) Pueden producirse ataques a la vida privada y a las características personales de la víctima, transgrediéndose en este supuesto la esfera estrictamente laboral para pasar a la vida privada del trabajador/a. El hostigador no se conforma con cuestionar ante sus compañeros/as las habilidades sociales de la víctima, sino que intenta y consigue fácilmente que su descrédito ante sus compañeros alcance también al ámbito de su esfera privada.

También puede sufrir ataques como consecuencia de sus creencias, ya sean políticas o religiosas así como por su nacionalidad.

Para ello su agresor no dudará en fabular acerca de su vida personal, inventando o malinterpretando intencionadamente todo cuanto considere necesario. Si entendiera que su estra-

tegia de acoso se reforzará lanzando bulos sobre su vida personal e íntima no tendrá ningún problema en lanzarlos.

d) El acosador aprovechará en su propio beneficio cualquier rasgo distintivo o discapacidad que caracterice a su víctima. En este sentido podrá despreciarle por su sexo, edad, condición social, raza, apariencia, etc. y mofarse descaradamente, animando al resto del grupo a que también lo haga, de cualquier peculiaridad física de la víctima.

e) Pero quizá uno de los rasgos más característicos del acoso sea las amenazas verbales a través de gritos o insultos. Generalmente a la víctima no se la suele llamar por su nombre, sino que se utiliza un mote más o menos degradante.