

# *Fenomenología del acoso moral*

María José EDREIRA

## **Resumen**

El propósito de este artículo es describir el proceso por el cuál un individuo o grupo de individuos aplica violencia –psíquica o física– en pequeñas dosis a otro individuo con la intención de desestabilizarlo y hacerlo dudar de sus propios pensamientos y afectos. De esta forma se arrebatada al otro su identidad, se niega y elimina la diferencia con el otro. El objetivo de esta conducta es paralizar a la víctima para evitar que surja el conflicto, para que no pueda pensar ni comprender, mantenerla a disposición del agresor mientras sea útil y adoctrinarla. El proceso pretende pervertir moralmente a la víctima y destruirla lentamente para conseguir un crimen perfecto, se elimina a la víctima por inducción al suicidio o violencia física. Llamamos a esta conducta “acoso moral” y la definimos como toda conducta abusiva –verbal o no verbal– que atenta por su frecuencia y repetición contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona.

*Palabras clave:* Acoso moral. Psicoterror. Violencia castigo. Mobbing. Perverso narcisista. Psicópata. Inducción al suicidio. Maltrato psicológico. Falsa seducción. Poder. Sumisión.

## **Abstract**

The purpose of this article is to describe the process through one person or individuals from a particular group applies violence –psychological or physical– to another person in a small dosage with the intention of unbalancing and making him to be uncertain about his owns thoughts and affections. By this way such person destroys, denies and erases the another ones identity. This behaviour has as objec-

tive to get that the victim can not to think or understand in order to avoid the conflict, keeping her/him at the disposal of the aggressor and transferring to her/him the aggressor ideas. This process intends that the victim becomes morally perverted, as well as to get a perfect crime through a slowly destruction. The victim is eliminated by suicide induction or physical violence. We call to this behaviour “moral harassment” and we define it as each abuse behaviour –verbal or non verbal– that attends by its frequency and repetition against the dignity or psychological or physical integrity of one person.

*Keywords:* Moral harassment. Psychoterror. Punish violence. Mobbing. Perverse Narcissistic. Psychopath. Suicide induction. Psychological maltreatment. False seduction. Power. Submission.

**SUMARIO** 1. Introducción. 2. Perfil del acosador. 3. Perfil de la víctima. 4. El proceso. 5. Factores agravantes del proceso. 6. Acoso moral y discriminación. 7. ¿Masoquismo? 8. Acoso moral y acoso sexual. 9. ¿Violencia de género? 10. Acoso moral y legislación. 11. Bibliografía

## 1. Introducción

Se dice que la enfermedad mental es la enfermedad del s. XXI. Médicos, psiquiatras y psicólogos sospechan que detrás de los casos de ansiedad severa y detrás de cada caso de depresión exógena en la que no está presente el duelo por un familiar directo, hay un caso de hostigamiento psicológico prolongado o acoso moral<sup>1</sup>. Los casos de depresión y suicidio han aumentando de forma espectacular en los últimos años en España. En el s. XXI la esclavitud adopta forma de psicoterror, el acosador moral es el amo.

El proceso por el que se genera violencia es igual en las relaciones personales de pareja y familia que en las relaciones laborales o en cualquier otro ámbito social. Para que exista violencia son necesarios al menos dos individuos, ninguna violencia es estrictamente individual, el suicidio tampoco lo es. La violencia surge siempre de la alteridad. Concretamente surge de la negación de esa alteridad, de una diferencia que no se tolera. En el caso de violencia simétrica ambos contendientes aceptan la confrontación. En el acoso moral la violencia es asimétrica, el que pone en práctica la violencia se define a sí mismo como superior al otro que sufre su violencia, el otro no tiene derecho a quejarse, es la “violencia castigo”. Las etapas por

---

<sup>1</sup> J.A. López García Silva y P. Camps del Saz, *Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral*, Mapfre Medicina 10, 1999, pp. 253-260.

las que se pretende aplastar a una persona para luego destruirla son iguales en todos los ambientes. El psicoterror es una tortura psicológica en la que se suministra la violencia en dosis pequeñas a la vez que se paraliza a la víctima con diversos procedimientos –similares a los que se utilizan en un lavado de cerebro– para que no pueda defenderse. De esta manera un individuo o grupo de individuos ejercen su poder sobre otro individuo sin que pueda defenderse. Es una violencia “limpia”, no hay huellas, los testigos no ven nada. El fin de esta violencia no es destruir al otro inmediatamente, sino someterlo poco a poco manteniéndolo a su disposición para poder utilizarlo. La destrucción del otro debe ser lenta para conseguir un crimen perfecto: no es el agresor el que mata, es el otro quien se mata. El suicidio del otro es el mayor triunfo del acosador moral, es exactamente lo que quiere.

Dar una definición de acoso moral es difícil, podríamos decir que se considera acoso moral a toda conducta abusiva consciente y premeditada que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona.

No en todos los trabajos de investigación sobre este problema se utiliza el término “acoso moral”, hay autores que prefieren hablar de acoso o maltrato psicológico, y en los trabajos de investigación de habla inglesa se suelen usar los términos “mobbing” y “bullying”. Se suele usar el término “mobbing” para referirse a los hostigamientos o persecuciones que tienen lugar en el trabajo, es una violencia que se desprende o encubre por una organización o institución y se realiza contra uno o varios individuos. El término “mobbing” incluye la violencia física en su definición. En 1986, el psicólogo Heinz Leymann<sup>2</sup> fue el primero en usar este el término refiriéndose al ambiente laboral. Anteriormente, el etnólogo Konrad Lorenz en *Consideraciones sobre la conducta animal y humana*, había descrito conductas similares al mobbing en los animales. En 1972 lo usaría el médico Peter-Paul Heinemann para describir la conducta hostil de algunos niños con respecto a otros en las escuelas.

En Inglaterra se usa el término “bullying”, más amplio que el mobbing, incluye conductas que van desde las bromas y la marginación hasta conductas de abuso con connotaciones sexuales y agresiones físicas. El “bullying” más que a violencia de organización, hace referencia a la violencia ejercida por un individuo contra otros.

El término “acoso moral” fue utilizado por primera vez por Marie-France Hirigoyen en Francia en 1998 – *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana* – y se refiere a agresiones más sutiles y difíciles de advertir y probar sea cual sea su procedencia (individuo, grupo o institución) y en cualquier ámbito humano (pareja, familia, trabajo). En principio se excluyó de este término la violencia física y la conducta discriminatoria, no porque el acoso moral no contenga

---

<sup>2</sup> Leymann, Heinz, *Moobing. La persécution au travail*, Seuil, Paris 1996.

ambas conductas, sino porque en Francia ya había leyes contra dichas conductas. Lo que pretendía conseguir Hirigoyen era una ley contra la violencia psicológica. En la actualidad existe en Francia una ley de acoso moral que usa el término en este último sentido.

El acoso moral en el trabajo tiene como objetivo intimidar, reducir, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima para eliminarla de la organización sin costes económicos. La decisión de acosar a la víctima puede partir de la organización o puede derivarse de la necesidad de agredir, controlar y destruir de un individuo con tendencias psicopáticas. En el caso de organizaciones o empresas que promueven y recompensan el mobbing se suele hablar de “bossing”. El acoso suele comenzar con una actitud consciente de ir a por la víctima y con la intención de utilizar contra ella violencia psicológica, rara vez violencia física o sexual. Se busca premeditadamente una violencia sin huella, lo único que se ve en el proceso es el progresivo deterioro físico y psíquico de la víctima, que es maliciosamente atribuido a su mal carácter, su incompetencia, su mala salud, etc. En ocasiones, sobre todo si el acosador moral es un superior jerárquico, durante el proceso de acoso se suelen agregar colaboradores al linchamiento moral de la víctima, ya sea por corrupción –seducción– o por coacción directa del acosador moral. “Mob” (mobbing) significa mafia, en estos casos se suele hablar de “gang” o banda de acosadores.

No en todos los casos de acoso moral hay colaboradores, si el acoso es en la pareja los colaboradores se dan en raras ocasiones y suelen ser familiares de cualquiera de los dos cónyuges seducidos por el acosador moral. En el trabajo suele haberlos, y entonces el proceso es mas duro y puede terminar en violencia física menor con facilidad, la violencia física llega a mayores si, en momentos de calor, alguien pierde los nervios. El acoso moral se distingue en el trabajo de otro tipo de violencias esporádicas no sólo por su frecuencia y continuidad, sino porque la brutalidad del hostigamiento aumenta en función de la resistencia y el aguante de la víctima. El objetivo es que el trabajador abandone su puesto de trabajo y esto se consigue aumentando el hostigamiento hasta límites insoportables para la víctima. El trato vejatorio y humillante tiene como objetivo acabar con el equilibrio y resistencia psicológica del otro, provocando su desgaste físico y emocional. El 90% de los casos de acoso moral en el trabajo terminan con el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, y en muchos casos con un intento de suicidio, o suicidio consumado.

El acoso moral se produce en todos los ámbitos humanos: la pareja, la familia, la escuela, la universidad, la empresa. En el trabajo se practica en todas las empresas donde el modo de organización lo permite, pero varía según el nivel sociocultural y los sectores profesionales. Los sectores profesionales donde más incidencia tiene es el terciario, el medicosocial y la enseñanza. El sector más afectado es el medicosocial: hospitales, centros de asistencia que se ocupan de gente vulnerable

como ancianos, minusválidos físicos o psíquicos, organizaciones no gubernamentales, etc. Son centros de trabajo donde abunda el tipo de víctima que el acosador moral prefiere: personas con una elevada capacidad de empatía, sensibles y atentas a las necesidades de los demás y al sufrimiento ajeno. Es esta característica de la personalidad de las víctimas lo que explica la preferencia del acosador moral por estos lugares de trabajo. Son psicópatas incapaces de ponerse en la perspectiva del otro, en consecuencia vampirizan al que posee esa característica en un intento de recuperar su identidad. El acosador moral carece de las habilidades emocionales que sus víctimas tienen, piensa que al destruir a su víctima puede asimilar de alguna forma sus competencias interpersonales. Esto es lo que explica también la existencia de maltrato institucionalizado en algunos establecimientos de este tipo: al eliminar a las personas dotadas de empatía, se elimina esa habilidad del entorno y el psicópata se hace con el poder. El sector en el que hay menos acoso moral es el de producción, sobre todo si es producción técnica. Sin embargo, en este sector cuando aparece el acoso la violencia es más directa ya sea verbal o física. Cuanto más se sube en la escala sociocultural y en la jerarquía de una empresa, más sofisticada y perversa es la violencia.

El acoso moral es un problema complejo, todas las relaciones humanas lo son. Las interacciones entre acosador moral y víctima pueden variar notablemente de unas personas a otras. Es una vivencia subjetiva donde cada persona tiene un límite diferente de lo permisible. No todos nos sentimos humillados y ofendidos por las mismas cosas. El acosador es un depredador moral que plantea su relación con los demás como un juego mortal, una partida de ajedrez en la que él mueve las piezas de los dos jugadores, lo primero que hace es atar las manos del otro jugador. Es una batalla desigual y asimétrica desde su inicio porque el otro no sabe que le han declarado la guerra. El acosador moral juega con ventaja, él sí que sabe que está en guerra, le ha declarado la guerra secretamente al otro. Si la víctima supiera identificar que se le está declarando la guerra desde el principio, la batalla no sería tan desigual, no se plantearía en los mismos términos. Una de las cosas que caracteriza al psicópata es su cobardía. Las variaciones del proceso dependerán de la magnitud de la asimetría moral del acosador y del acosado y de sus respectivas experiencias previas. El acosador suele ir perfeccionando su técnica con cada una de sus víctimas (acosa en serie y de forma múltiple), un acosador experimentado no comete errores, usa colaboradores para el trabajo sucio, no deja pruebas, es brutal y seguro en sus actuaciones, no duda. Un acosado con experiencias previas desarrolla armas claras de defensa que pueden conseguir o bien disuadir al acosador en su inicio (si la relación no es laboral) o bien disminuir en lo posible las consecuencias para su salud y para su vida en general. Lo difícil para las víctimas es salir vivas y enteras psíquica y físicamente la primera vez que pasan por este proceso. Los psicópatas huyen de los psicópatas, las víctimas no siempre aprenden a identificar a un psicó-

pata, y aunque lo hagan suelen ser perseguidas por él.

Tanto hombres como mujeres acosan y son acosados moralmente. En este artículo se usan los términos acosador moral y víctima sin que ello suponga ninguna referencia al género.

El objetivo de este artículo es describir el proceso por el que alguien cosifica, aliena y ningunea a otro hasta destruirlo. Para entender el proceso hay que conocer la naturaleza de las dos partes implicadas en esta batalla desigual, la asimetría de los contrincantes: el acosador moral y su víctima.

## 2. Perfil del acosador

La mayoría de los expertos en personalidad hablan de personalidad psicopática o antisocial (Adams y Crawford<sup>3</sup>), personalidad narcisista (Hirigoyen<sup>4</sup>, Wyatt y Hare<sup>5</sup>), mediocridad inoperante activa (González de Rivera<sup>6</sup>), psicópata organizacional (Piñuel y Zabala<sup>7</sup>). Se habla de rasgos paranoides, en realidad el perverso narcisista se aproxima mucho al paranoico, son parientes cercanos y se llevan bien, pero tiene sólo parte de sus características de personalidad. Su perfil psicológico tiene las siguientes características:

– Falta de empatía: son incapaces de ponerse en el lugar del otro, se centran en sí mismos pero buscan el apoyo de los demás. Son insensibles, incapaces de deprimirse y de experimentar auténticos sentimientos de duelo o tristeza. En sus relaciones interpersonales ven al otro como a una amenaza, les falta humildad para enriquecerse y aprender de los demás. Viven atemorizados por las capacidades de las personas que los rodean.

– Irresponsables y carentes de sentimiento de culpa: tienen dificultades para tomar decisiones en su vida diaria y necesitan que otras personas asuman esa responsabilidad. Se defienden mediante mecanismos de proyección y de negación de la realidad, le adjudican la culpa al otro. Es consciente de que no tiene sentimientos y los simula para enmascararse ante los demás. No tiene sentimiento de culpa pero es un maestro manipulando este sentimiento en los demás.

– Mentira compulsiva y sistemática: en su máxima competencia. Suelen llevar una doble vida y rehacen su vida privada con facilidad porque se hacen pasar por

---

<sup>3</sup> Adams, Andrea y Crawford, Neil, *Bullying at work*, Virago Press, London 1992.

<sup>4</sup> Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós, Barcelona 1999.

<sup>5</sup> Wyatt, Judith y Hare, Chauncey, *Work abuse: how to recognise and survive it*, Schenkman Books, Rochester, Vermont 1997.

<sup>6</sup> González de Rivera, José Luis, *El maltrato psicológico*, Espasa Calpe, Madrid 2002.

<sup>7</sup> Piñuel y Zabala, Iñaki, *Moobing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Sal Terrae, Santander 2001

víctimas. Fingen la apropiación de las características que les franquean la confianza de los demás tanto en su vida privada, como en la profesional y social. Son impostores que fingen para dar imagen de buena persona. Se nota con claridad que mienten, pero sus mentiras son tan gordas y tan descaradas en público que las víctimas se suelen quedar anonadadas, paralizadas e incapaces de responder.

– Megalomanía y discurso mesiánico: se colocan en posición de referencia del bien y del mal, tienen discurso moralizante, exhiben valores morales irreprochables, se presentan como personas religiosas o cívicas. Consiguen así dar una buena imagen de sí mismos, a la vez que denuncian la perversión humana. Suelen tener habilidad retórica pero su discurso es muy abstracto, no son capaces de ser concretos y cuando lo intentan pasan al extremo de los detalles insignificantes.

– Encanto personal: entran en relación con los demás para seducirlos. Se les suele describir como encantadores, de ahí la reacción de asombro de su entorno cuando son descubiertos en su crimen. Esta capacidad de seducción está muy relacionada con su forma de mentir, suelen utilizar las historias de otros en las que se ponen a sí mismos como protagonistas sin la menor vergüenza.

– Vampirismo y estilo de vida parasitario: siente una envidia muy intensa hacia los que parecen poseer cosas que ellos no poseen, sobre todo hacia los que gozan de la vida. Son muy pesimistas y la vitalidad de los demás le señala sus propias carencias. Para afirmarse tiene que destruir. Compensa su déficit de autoestima con el rebajamiento de sus víctimas y la exaltación de sus supuestas cualidades. En la vida privada sus parejas suelen ser muy optimistas y se casan con personas de las que puedan vivir. Intentan siempre buscar un alto estatus social aunque no lo consiguen. Cuando hablan a menudo se refieren a personas de alto rango social con las que tienen relaciones, casi siempre estas personas sólo existen en su imaginación. En el trabajo consiguen que los demás les hagan el trabajo. Son incapaces de realizar tareas que otros harían sin la menor dificultad.

– Paranoia: el perverso narcisista toma el poder mediante seducción, el paranoico por la fuerza. Los perversos narcisistas recurren a la fuerza física sólo cuando la seducción deja de ser eficaz. La fase de violencia física del proceso de acoso moral es en sí misma un desequilibrio paranoico. Cuando atacan los perversos pretenden protegerse, atacan antes de ser atacados. También tiene el tipo de mecanismo proyectivo propio del paranoico: se sitúa y se hace percibir por los demás como víctima de las personas a las que agrede, que supuestamente le han traicionado.

– Manipulación premeditada: no manipula de forma aleatoria como haría un psicópata criminal. El psicópata organizacional tiene un objetivo meditado y deliberado: el poder. La táctica del psicópata suele seguir siempre el mismo patrón: fase de estudio y evaluación, fase de manipulación y fase de confrontación.

Los sentimientos de inadecuación son los que llevan al acosador a eliminar de su entorno lo que considera una amenaza, la víctima. Los especialistas suelen hablar

de los “cadáveres en el armario” del acosador moral, suelen tener un pasado “criminal” en el que han eliminado a sucesivas víctimas tanto en el trabajo como en la pareja. La experiencia que adquiere en sus años de acoso le hace perfeccionar su técnica hasta convertirlo en un maestro de la inducción al suicidio. Se les considera asesinos psíquicos en serie. El acosador moral es un muerto en vida que necesita la imagen de buena persona que los demás tienen de él para sobrevivir, en su obsesión por mantener esta imagen se enmascara, se lava las manos, evita manchar sus manos de sangre y echa su responsabilidad a otros. Necesita colaboradores, una banda, la mafia.

### 3. Perfil de la víctima

No existe un perfil psicológico de víctima. Cualquier persona puede ser víctima de acoso moral. En el trabajo el acoso moral puede proceder del interés de la empresa por eliminar costes de personal, en estos casos se usa a alguien con “antecedentes” para conseguir que el trabajador abandone su puesto de trabajo sin costes para la empresa. También se puede acosar a un empleado para impedir que se marche de la empresa porque es indispensable o muy útil y su marcha supondría un cambio de estructura costoso, en este caso lo que se pretende es que se sienta incapacitado para trabajar en otra parte, se le paraliza y se impide que piense con métodos de acoso hasta que llega a sentirse un inútil. Otras veces el acoso moral es iniciativa del acosador moral, que va escalando puestos cada vez más altos en el nivel jerárquico de la empresa eliminando a sus posibles competidores. Cuanto más poder tiene mayor número de víctimas tiene a su alcance. En estos casos y en sus relaciones privadas el acosador moral suele ser muy selectivo. Cuantas más víctimas tiene a su espalda más selectivo es, la víctima tiene que “estar a la altura”, la batalla debe merecer la pena. El acosador moral evita cuidadosamente a víctimas que podrían ponerlo en peligro: no se enfrenta nunca ni con otros perversos narcisistas ni con paranoicos. El acosador tiene preferencias, busca preferentemente aquello de lo que él carece, elige a sus víctimas por algo que tienen de más, por algo de lo que quiere apropiarse. Entre sus preferencias se suelen citar las siguientes:

- Capacidad de empatía.
- Responsables, con escrúpulos y sentimiento de culpa.
- Transparentes, auténticas: a la víctima se le nota que se mueve por convicciones internas, no por sumisión a una norma, la opinión de los demás o intereses materiales.
- Parecen ingenuas y crédulas. Simplemente a quien no es perverso le resulta imposible imaginar de entrada tanta maldad concentrada en un solo individuo.
- Estilo no confrontativo.

- Vitales y optimistas, transmiten su alegría de vivir.
- En el trabajo suelen tener buenas relaciones con sus subordinados y despertar envidias entre sus compañeros y jefes.
- Comunicación directa.
- Sensibilidad, dones musicales o literarios.
- Creatividad: suele arriesgar en sus ideas, no tiene miedo al fracaso porque sabe manejarlo emocionalmente.
- Valora las ideas y los comportamientos, no el nivel jerárquico de la persona que lo manifiesta. Algún autor habla de “incapacidad para hacer la pelota”.

#### 4. El proceso

El proceso es siempre el mismo, suele llamar la atención de los especialistas por su repetición, por las coincidencias de situaciones, frases y técnicas de manipulación en los relatos de todas las víctimas. Todos los autores hablan de fases. Hirigoyen habla de dos fases: fase de dominio (seducción perversa y manipulación) y fase de acoso (destrucción y violencia manifiesta). Garrido<sup>8</sup> habla de tres fases: estudio y evaluación, manipulación y confrontación. Nora Rodríguez<sup>9</sup> habla de fase sutil de control, fase explícita de control y fase violenta de control.

Aquí vamos a dividir el proceso en cuatro fases para ganar claridad en la exposición. Estas fases se solapan unas a otras porque el acosador necesita público, necesita a los demás para conseguir su objetivo: mientras maltrata a una víctima seduce o corrompe a sus colaboradores, cuando tiene a una víctima en las dos últimas fases, ya tiene a otra en las dos primeras fases. El proceso suele durar años tanto en la vida privada como en la empresa pública. En la empresa privada su duración media es de un año.

1.– Falsa seducción: fase de tanteo, el depredador olfatea a su presa. En esta fase el acosador moral estudia y evalúa las cualidades de su futura víctima y localiza sus puntos débiles, suele averiguar todo lo que puede de la vida personal de la víctima. El acosador suele comprobar en esta fase el estilo no confrontativo de la víctima, suele provocarla en público mintiendo descaradamente relatando como suya alguna experiencia que la víctima le ha relatado, la víctima se suele quedar paralizada, no sabe que hacer, no entiende que se pueda mentir con tanto descaro. Si la víctima pide detalles en público al acosador de la experiencia, dando a entender que se ha dado cuenta, el acosador cambiará de tema con facilidad. Si la víctima lo hubiese acusado en público de mentir la reacción del acosador hubiese sido muy agresiva y ese es el tipo de situaciones que suelen evitar las víctimas. La seducción es unilat-

<sup>8</sup> Garrido, Vicente, *El psicópata*, Algar, Valencia 2000.

<sup>9</sup> Rodríguez, Nora, *Moobing. Vencer el acoso moral*, Planeta prácticos, Barcelona 2002.

eral, es una seducción en una sola dirección. El perverso narcisista busca en la víctima la imagen amable, apacible y bondadosa que ésta tiene del seductor. Falsea la realidad y manipula las apariencias. No ataca nunca frontalmente, sino de un modo indirecto y por sorpresa para captar el deseo del otro. Capta a la víctima y la confunde intentando que siempre haya espectadores, de este modo crea un área de influencia en torno a su objetivo. Todo el mundo habla bien del acosador a la víctima y se presupone una relación especial, no necesariamente sentimental, o de adhesión moral de la víctima a su acosador que todavía no existe. En realidad la víctima no llega nunca a consentir libremente, está siendo manipulada, se le hace creer lo que no es, la relación está siendo distorsionada por el acosador. El acosador todavía no sabe si puede manipularla y eso es lo que intenta averiguar en la segunda fase: comprueba hasta donde puede llegar su influencia y poder sobre la víctima.

2.– Fase de manipulación o maltrato psicológico sutil. El depredador sigue tanteando el terreno, hace intentos de agresión leve a su presa y luego retrocede. En esta fase se desestabiliza a la víctima, el acosador moral trata de desestabilizar para transferir mejor sus ideas y conseguir sumisión, usa técnicas de adoctrinamiento y lavado de cerebro. Su objetivo es anular las capacidades defensivas y el sentido crítico de la víctima. El acosador utiliza la comunicación perversa: actitudes paradójicas, mentiras, sarcasmo, burla, desprecio. No utiliza estas armas como lo haría una persona normal, sino de manera sistemática y sin disculpas posteriores. Las víctimas suelen esperar una disculpa que nunca llega. La víctima no es consciente de que está siendo forzada, de que hay violencia, hay víctimas que durante esta fase piensan que son ellas las que conducen el juego. La guerra todavía no ha sido declarada y es eso lo que hace posible la violencia subterránea. No hay abuso de poder claro y la mayoría de las víctimas si son advertidas por terceros piensan que es imposible que algo así pueda sucederles. “Yo no soy víctima de nadie” es la respuesta que suelen dar a quien intenta avisarles. La víctima simplemente piensa que tiene un pequeño problema de comunicación con su agresor que se aclara hablando, hace intentos de hablar del tema pero su agresor no habla, elude la comunicación o niega el conflicto. Sin embargo, con su conducta no verbal está dando a entender que hay un problema: conducta esquiva, cuerpo tenso, etc. Niega la comunicación a su víctima para impedir que piense y reaccione, para que no comprenda nada porque no ha pasado nada. La víctima no recibe explicaciones y se ve obligada a interpretar, llega incluso a escribir a su agresor – especialmente si es su pareja– para pedir excusas por lo que inconscientemente hubiese podido hacer. El acosador no dice nada, insinúa, consigue deformar el lenguaje simplemente modulando el tono de voz. Dice una frase normal y su tono de voz hace que la víctima y cualquier observador imparcial lo interprete como una insinuación, un reproche o una amenaza. No levantan el tono de voz, no gritan, su voz es fría y monocorde. La víctima no sabe realmente que pasa, pero se nota muy sensible a todo lo que dice el

acosador. Los mensajes del acosador son incompletos o paradójicos (en el nivel verbal dicen una cosa y en el no verbal expresan lo contrario), transmite así dos mensajes contradictorios, pero sólo reconoce el mensaje explícito, no el que sobreentiende la víctima. Este decir sin decir, más la mentira, el sarcasmo, la burla y el desprecio logra que la víctima no entienda su propia situación e impide que pueda reaccionar dando las repuestas adecuadas a su acosador. Mientras la víctima está ocupada en comprender los motivos de su hostigamiento, no cae en la cuenta de que en realidad no ha hecho nada y se la está desestabilizando. El acosador manipula el sentimiento de culpa de su víctima a la vez que la bloquea psíquicamente. Transmite instrucciones imprecisas y confusas a su víctima y la induce a cometer errores de los que la hace responsable. Si la víctima no comete errores, entonces la hace responsable de los errores de todo el departamento y de los suyos propios. La situación se agrava para la víctima si su agresor encuentra audiencia, su público colaborador y seducido, que es insensible a la humillación que padece la víctima. En realidad el acosador se comporta en público como un bromista o un irónico gracioso, todo el mundo ríe e incluso participan. En este tipo de comentarios en público el acosador introduce con naturalidad en su discurso alusiones a conversaciones privadas que ha mantenido con la víctima. Los demás no lo notan, sólo él y la víctima conocen realmente el alcance de sus palabras.

Mientras tanto el acosador prepara en secreto su siguiente paso. Maneja la envidia, los celos y las rivalidades entre compañeros de trabajo. Seduce mediante corrupción a parte de los compañeros de trabajo de la víctima. Detecta con facilidad a los más susceptibles de ser corrompidos, les ofrece lo que quieren. Hace promesas pero no termina de dar nada, dice que hay un obstáculo en el camino que se lo impide: tendría que hacer una reestructuración y no sabe en que puesto colocar a la víctima. Habla mal de la víctima a los superiores e inferiores jerárquicos: le atribuye errores, ineptitud, difunde calumnias sobre la víctima, la difama. Hace circular rumores – verdaderos o falsos– sobre su vida privada, su conducta dudosa, su estabilidad mental, su salud.

A estas alturas la víctima ya se ha dado cuenta de lo que pasa, lo ve con claridad e intenta nombrarlo. Lo comenta con amigos, familiares y compañeros neutrales en el trabajo, todos le dicen que se lo está imaginando, no puede ser, la víctima tiene manía persecutoria. Nadie ve el problema. La víctima duda y suele tener dos tipos de conducta posible: a) se muestra sumisa para evitar a su agresor, b) se rebela. Ninguna de las dos reacciones calma a su agresor, al contrario, las dos aumentan la agresividad de los ataques. Si la víctima es sumisa no está “a la altura”, el agresor incrementa la violencia psíquica para provocarla. Si la víctima se rebela se le llama la atención por su agresividad y malignidad. Esto es lo que instaura el proceso de dominación: la víctima debe actuar y pensar según las normas del perverso. En este proceso basado en el miedo el espíritu crítico de la víctima está blo-

queado. La víctima existe en la medida en que se mantiene en la posición de doble del agresor que éste le asigna. Se trata de eliminar cualquier diferencia entre ambos. “¡Todos igual!” es el grito de guerra de la banda contra la víctima.

3.— Psicoterror o fase de confrontación. El depredador acorrala a su presa y la ataca con ferocidad, algunas presas mueren de terror durante el ataque. El objetivo es destruir al otro y provocar sentimientos, actos y reacciones para que la víctima parezca responsable de lo que le pasa. La envidia se transforma en odio y se manifiesta cuando la víctima reacciona, bien sea por apoyo de terceros o por iniciativa propia, e intenta actuar como sujeto libre. Cuando el acosador moral nota que la víctima se le está escapando, desata su furor. La violencia es fría y verbal, puede haber violencia física menor y se incrementa en función de la fortaleza psíquica de la víctima. El acosador provoca a su víctima para poder acusarla ante los demás. Si la víctima reacciona con ira ante un desprecio, se hace ver a todo el mundo lo agresivo de su comportamiento. El acosador pretende presentarse ante los demás como víctima de un/a enfermo/a mental. Quien responde a la provocación aparece ante los demás como responsable de lo ocurre. El acosador mantiene a su víctima lo más aislada posible de los demás. Se traslada a la víctima a espacios de castigo similares a jaulas, “peceras” de mamparas de cristal o “armarios empotrados” en los que sitúan su mesa de trabajo mirando a una pared. Se prohíbe a sus compañeros que hablen con ella, se amenaza a los que apoyan a la víctima. Recibe ataques físicos leves como advertencia. Nadie habla a la víctima, con los objetos no se habla. Los demás la miran con reproche, algo grave habrá hecho para que la traten así. Si la víctima se basta a sí misma y no le importa la opinión de los demás se incrementa la violencia. El acosador moral usa para la violencia a sus colaboradores, si los tiene. La violencia adopta las siguientes formas: gritos e insultos, control y seguimiento de todos los movimientos de la víctima, amenazas telefónicas, siguen a la víctima hasta su casa, llaman de madrugada a la puerta de su casa, amenazan a su familia con agresiones físicas, la banda la acorrala físicamente en actitud agresiva, zancadillas y empujones, hacen amenazas de agresión física, ocasionan daños en su coche o en su casa, amenazas por escrito con anónimos, insinuaciones sexuales o comentarios obscenos, amenazas de agresión sexual, etc.

En esta situación la víctima hace tiempo que somatiza el problema y su salud está muy mermada. Su sistema inmunológico no responde, tiene infecciones frecuentes, problemas de piel, cansancio generalizado, insomnio, crisis de ansiedad, fiebre de origen desconocido, etc. Cuando el cerebro no aguanta tanta presión, tanto estrés, la hormona de la depresión se activa para dar la alerta, funciona como un mecanismo de supervivencia, si no se activase se produciría un fallo generalizado en el organismo con conclusión de muerte en pocos días. Si el médico de familia no reacciona a tiempo, medica a la víctima y la saca del entorno hostil con una baja laboral, el desenlace puede ser fatal. El acosador moral se sienta con frecuencia

frente a su víctima y la mira fijamente y en silencio, espera su suicidio. En esta fase hay víctimas que se ponen deliberadamente en situaciones de peligro físico: accidentes de coche, operaciones quirúrgicas innecesarias, etc. Otras intentan suicidarse o se suicidan.

4.– Violencia física mayor. El depredador degolla a su presa. Su objetivo es aniquilar al otro. Es una continuación de la fase anterior y se suele solapar con ella. Las agresiones físicas pasan a mayores en el caso de víctimas “resistentes”. Son víctimas que entienden de repente el alcance real de la situación por ayuda de terceros o por sí mismos. Estas víctimas se sientan frente a su agresor y mediante conducta verbal o no verbal le dan a entender las siguientes cosas: “sé quién eres”, “sé que el problema está en ti y no en mi”, “¡se acabó!”. *Las víctimas comprenden pero, al mismo tiempo “ven”. Poseen una gran lucidez que les permite nombrar la fragilidad y las debilidades de su agresor... Las víctimas perciben los comportamientos patológicos: “¡yo no me merezco semejante odio, ni por mi grandeza, ni por mi vileza ¡”. Cuando las víctimas empiezan a nombrar lo que han comprendido, se vuelven peligrosas. Hay que usar el terror para hacerlas callar...<sup>10</sup>.*

## 5. Factores agravantes del proceso

Los factores que agravan el proceso y que pueden modificar su duración dependen del agresor, de la víctima y del entorno o ambiente en que se desarrolla el proceso. Se agravan tanto el proceso como las posibles secuelas para la víctima si la víctima tiene una dependencia emocional alta, auto-estima baja, es muy sensible, es adicta al trabajo, no tiene familia, etc. Si el proceso es en la pareja o la familia, las relaciones afectivas de la víctima con el agresor hacen que ésta sea más vulnerable, el proceso se suele alargar mucho en el tiempo. Si hay una banda de colaboradores el proceso se acelera, la agresión física es más probable y la víctima sufre una doble victimización: una por su agresor, otra por el público que observa ya sea colaborador directo o consentidor. Influye también el que se consiga o no aislar efectivamente a la víctima, los apoyos de la familia, pareja, amigos y otros compañeros de trabajo son factores determinantes para la estabilidad psíquica de la víctima. La alianza del perverso narcisista con un colaborador paranoico asegura la aparición de la violencia física, el paranoico toma el poder por la fuerza, no por seducción. El paranoico carece también de sentimiento de culpa. Los perversos narcisistas suelen ser paranoicos leves, pero no todos lo son. El perverso controla al paranoico. Estas dos formas de tomar el poder se alían porque la víctima es la tercera forma de tomar el poder: por empatía. A un perverso narcisista se le reconoce por su tipo de discurs-

---

<sup>10</sup> Cf. Hirigoyen, M-F, op. cit., pág. 130.

so, a un paranoico por sus actos violentos, su actitud tiránica e inflexible y su rigidez de carácter. Los psicópatas rehacen su vida con facilidad, se hacen pasar por víctimas de un loco/a y despiertan así los instintos de protección de sus futuras víctimas. Las auténticas víctimas suelen tener secuelas, desde fobias hasta cambios irreversibles de personalidad, la gravedad de las secuelas suele depender de la duración y la intensidad la agresión. Algunos psiquiatras piden que se las considere “víctimas de guerra”, hay víctimas que no consiguen rehacer su vida laboral.

La víctima que sale del proceso en mejores condiciones físicas y psíquicas es la que identifica al agresor y al proceso en la primera fase, y toma decisiones adelantándose a la estrategia de asociación estímulo-respuesta del acosador. La víctima siempre pierde algo importante en su vida. En el trabajo si el acoso está institucionalizado o consentido hay que decidir entre el trabajo o la salud, aunque la víctima identifique al agresor, no se libra de él con facilidad. El acosador atacará primero a otros, pero suelen esperar una situación propicia de debilidad de su víctima: divorcio, recuperación de enfermedad, problemas familiares, etc. La futura víctima tiene que estar hipervigilante, todo el organismo está en situación de alerta continua, y se produce ansiedad crónica, estrés, o crisis de ansiedad severa con repercusiones serias para su salud. Las víctimas que salen del proceso sin secuelas psíquicas en la pareja, familia o escuela, son personas que han desarrollado naturalmente algo que ahora conocemos como “inteligencia emocional”. Los niños que salen psíquicamente ilesos de un proceso así practican espontáneamente algo que los especialistas llaman “distanciamiento objetivo”. Niños que comparan a su agresor con otros adultos de su entorno y se distancian emocionalmente de la situación. Niños que miran a su agresor y piensan “sé que hay otros que no son como tú”.

## 6. Acoso moral y discriminación

El acoso moral es una conducta discriminatoria, es una agresión a la diferencia que tiene el otro. Se discrimina la diferencia en todas sus manifestaciones, físicas y psíquicas. La conducta discriminatoria se suele disimular porque está prohibida por la ley. Leymann observó que los disminuidos físicos sufrían acoso moral cinco veces más que los compañeros de trabajo no discapacitados. La conducta discriminatoria se suele disimular en todos los ámbitos sociales con conductas de agresión psíquica a personas que pertenecen a grupos marginales y a minorías: raza, enfermedad, orientación sexual, religión, creencias políticas, etc. Este tipo de acoso moral pretende disuadir al otro para que abandone la empresa o grupo social en el que hasta entonces estaba integrado sin que pueda probarse la existencia de conducta discriminatoria o parezca delictivo. La xenofobia funciona de un modo muy parecido a la descripción que hizo Lorenz de la conducta de acoso entre los animales: si

el clan se siente amenazado desde el interior o el exterior, el miedo aumenta y el grupo se comporta de un modo cada vez más agresivo hacia los extraños de dentro y fuera del clan. Desde el interior del clan la mayoría del grupo persigue al miembro que tiene algún rasgo extraño o diferente; desde el exterior el clan se alía contra un intruso. Lorenz incluso describe como algunos animales mueren de miedo nada más iniciarse el ataque contra ellos.

## 7. ¿Masoquismo?

Hirigoyen ha revolucionado la psiquiatría y el psicoanálisis. El giro de Hirigoyen ha sido posible gracias a la ampliación de su campo de visión, a sus estudios de criminología. Hirigoyen está especializada en victimología y trabajó con el FBI en casos de asesinos en serie. Una de las cosas que estudia esta especialidad son las razones que conducen a un individuo a convertirse en víctima y los procesos de victimización. Para identificar al agresor se sitúan deliberadamente del lado de la víctima. Tras la observación de muchos casos clínicos le llama la atención la repetición del proceso, lo que compartían todas las víctimas. A partir de estos datos define la personalidad “perversa narcisista” (1998) que consiste en el establecimiento de un funcionamiento perverso en el seno de una personalidad narcisista. Identifica al perverso narcisista como a alguien que repite continuamente su comportamiento destructivo en el trabajo, la familia y la pareja, como un asesino en serie. Hasta entonces este tipo personalidad no aparecía reflejada en ningún manual de psiquiatría como trastorno, aunque si que se había identificado la conducta y se la consideraba una desviación del narcisismo, personalidad sociopática agresiva, psicóticos asintomáticos –sin delirio– o psicópatas, pero nadie se atrevía a nombrar la perversión de una violencia que no se ve. Freud no estudió a este tipo de perversos, estudió sólo las perversiones sexuales.

El psicoanálisis comete varias simplificaciones, la más importante es considerar sólo lo intrapsíquico, sin tener en cuenta las relaciones circulares entre acosador, ambiente y víctima. Con esa simplificación el psicoanálisis no trata a la víctima como a lo que es, sino como a un cómplice masoquista. La víctima no es libre en este proceso, está paralizada por la agresión psíquica que ha recibido. Es una agresión, no un consentimiento. Considerar a la víctima cómplice e incluso responsable de un proceso así es negar la gravedad de los actos de su agresor. Es negar la intención del psicópata de destruir moral y físicamente a su víctima, es negar la existencia del asesinato psíquico. La víctima es inocente, el agresor es el culpable. Freud definió el masoquismo moral como la búsqueda activa del fracaso y del sufrimiento a fin de satisfacer una necesidad de castigo. El masoquista se complace en el sufrimiento pero se muestra pesimista. Según Hirigoyen esta descripción corre-

sponde mejor a los agresores que a las víctimas. Las víctimas se muestran optimistas y se sienten liberadas al librarse del acosador porque el sufrimiento no les interesa. Hirigoyen sigue hablando de un cierto sadismo moral, no sexual, en el agresor.

## 8. Acoso moral y acoso sexual

La mayoría de los expertos consideran que son dos cosas radicalmente diferentes. Pero el acoso sexual se puede usar como instrumento para el acoso moral, puede ser un paso más del acoso moral. En los casos de acoso sexual puro en los que se pretende obtener favores sexuales reales y los casos de chantaje sexual con amenaza explícita de despido, el fin es conseguir favores sexuales y el acoso es el medio. Se han identificado hasta seis tipos distintos de acosador sexual que se corresponden con seis formas distintas de acoso sexual. Hay tipos de acoso sexual que tienen una dinámica próxima al acoso moral. Son los casos en los que no se pretende obtener placer sexual, sino que la sexualidad es utilizada como instrumento para controlar, humillar, intimidar y degradar al otro. En estos casos el fin es el acoso moral y la sexualidad un instrumento. El acoso sexual puro y el chantaje sexual no suelen darse en casos de acoso moral, los tipos de acoso sexual que sí suelen estar presentes son el acoso de género y el acoso sexual ambiental. El acosador moral persigue controlar, degradar y humillar al otro en su totalidad, a la persona entera, no tiene un interés sexual por la víctima, pero no hay nada más íntimo que la sexualidad y nada más humillante que el ataque a la intimidad sexual. En el acoso moral suelen estar presentes las observaciones y comportamientos sexistas y las bromas de contenido erótico, sexual o pornográfico con la intención de crear un clima humillante, intimidatorio y hostil que afecte a la estabilidad psíquica de la víctima. Pero se usan este tipo de comportamientos en la medida en que el acosador nota que molestan a su víctima y con independencia del género del acosador y de la víctima. Las mujeres que acosan moralmente a otras mujeres también usan este tipo de arma. Al perverso narcisista le gusta la corrupción, corromper y los corruptos y entre sus colaboradores preferidos están el paranoico, el machista y el acosador sexual.

## 9. ¿Violencia de género?

Según los estudios estadísticos que se han hecho el acoso moral afecta por igual a los dos géneros: 55% de las víctimas son mujeres y el 45% hombres, la diferencia entre hombres y mujeres no es estadísticamente relevante. Todos estos estudios se centran en el ámbito del trabajo. Hay que tener en cuenta que cuando el acoso

moral se institucionaliza se puede usar para encubrir un acoso de género. Las empresas en tiempos de crisis pueden decidir prescindir de las trabajadoras femininas en favor de los varones.

Las encuestas realizadas dan los siguientes resultados: Seiler<sup>11</sup> en Estrasburgo 43,5% mujeres y 56,5 hombres; Leymann<sup>12</sup> en Suecia 55% mujeres y 45% hombres; Piñuel<sup>13</sup> en la Comunidad de Madrid 47% mujeres 53% hombres; Einarsen y Skogstad<sup>14</sup> en Noruega 55,6% mujeres y 43,9% hombres. Todas estas encuestas indican que el acoso moral afecta por igual a hombres y mujeres. Todas excepto la de Hirigoyen<sup>15</sup> realizada en Francia: 70% mujeres y 30% hombres.

La propia Hirigoyen se muestra extrañada del resultado de su encuesta y admite que su estudio tiene límites metodológicos: es una encuesta hecha por correo a personas que han manifestado sufrir acoso moral. El resto de las encuestas están dirigidas a una población general de trabajadores, no solo a los que manifestaban haber sido acosados, y aportan otros datos sobre la frecuencia con que se dan los casos de acoso moral en la población generalizada. Hirigoyen da como posible explicación o bien la atmósfera machista de los países latinos o bien que las mujeres explican con mayor facilidad que los hombres lo que sienten. Cabe una tercera interpretación: los resultados de su encuesta se aproximan sospechosamente a los resultados de una encuesta de acoso sexual. La misma Hirigoyen inicia su libro diciendo que quiere aclarar qué es y qué no es acoso moral porque ha recibido muchas consultas en las que se confunde acoso moral con acoso sexual y perversión moral con perversión sexual.

Estas encuestas muestran datos muy peculiares: el acoso moral suele darse frecuentemente entre personas del mismo sexo. Esto se debe –Leymann– a que en las empresas los trabajadores suelen reunirse en grupos del mismo sexo, aunque los puestos directivos están ocupados mayoritariamente por hombres. El acoso moral vertical (jefe a subordinados) actúa con más fuerza que el horizontal (entre compañeros). Hombres y mujeres practican acoso moral con independencia del puesto que ocupen. Leymann dice que los grupos de trabajo formados por el mismo número de hombres y mujeres están más protegidos del acoso moral. Las diferencias de sexo tienen relación con la frecuencia del hostigamiento y con el estilo de acosar. La mayor parte de los hombres manifiestan padecer la conducta hostigado-

---

<sup>11</sup> Seiler Van Daal, B., *Evaluation du harcèlement moral*, tesis para el título de doctor en medicina, Estrasburgo 2000.

<sup>12</sup> Leymann, H., op. cit.

<sup>13</sup> Piñuel y Zabala, I., op. cit., encuesta *Barómetro Cisneros I*, violencia en el entorno laboral, mayo 2001.

<sup>14</sup> Einarsen, S. Y A. Skogstad, *Bullying at work epidemiological findings in public and private organizations*, en *European Journal of Work and organizational psychology*, vol. 5, nº2, 1996.

<sup>15</sup> Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Paidós, Barcelona 2001.

ra una vez a la semana y las mujeres manifiestan sufrirla a diario. Los hombres acosadores morales eligen formas de ataque verbalmente más pasivas que las mujeres: los hombres hacen hincapié en los cambios de tareas asignando trabajos que hieran el amor propio de la mujer, ataques a sus ideas políticas y creencias religiosas, e intentan controlar la vida privada de la víctima; las mujeres acosadoras son más activas en dañar el nombre de la persona acosada con murmuraciones e insinuaciones sobre su forma de vestir, gestos, voz –su aspecto físico– y ridiculizan su vida privada.

El machismo encubre, justifica socialmente y colabora con el acoso moral. El psicópata varón que ataca mujeres se siente protegido y justificado por el machismo, y esto hace que ataque con más frecuencia y con mayor libertad a las mujeres. La psicópata mujer cuando ataca a un varón se suele escudar en el supuesto machismo, real o no, del varón al que ataca. El machismo ambiental colabora con el acoso moral pero para matar así hace falta ser algo más que machista, hay que ser psicópata. El acoso moral se enseña y se aprende pero para actuar así y tener éxito hay que “tener madera”.

Supongamos una empresa en la que uno de sus departamentos de marketing tiene una estructura plana, horizontal, tanto los miembros del equipo de marketing como los del equipo de ventas reportan directamente al director del departamento. El departamento funciona bien y lleva años proporcionando a la compañía mejores resultados de ventas que el resto de los departamentos de marketing de la misma compañía. En el equipo de marketing hay más hombres que mujeres y en el equipo de ventas el número de mujeres duplica al número de hombres. Su director es promocionado y es sustituido por otro con fama de buena persona. El nuevo director dice estar agobiado por el trabajo, necesita mandos intermedios que le ayuden a sacar el trabajo. Selecciona premeditadamente para el puesto de jefe de ventas a alguien que pertenece a un grupo social especialmente machista, es gitano. En las reuniones del equipo de ventas el jefe dice claramente que las mujeres deberían estar en su casa y que la mujer que trabaja ya sabe a qué se expone. Critica sistemáticamente el trabajo de las mujeres y alaba el de los hombres, presiona a las mujeres y les duplica el trabajo. Advierte a las mujeres que no admitirá faltas al trabajo por problemas de salud de sus hijos y ofrece a su mujer para cuidar a los hijos de sus subordinadas en caso de que fuera necesario. Ofrece a compañeros, subordinados y superiores jerárquicos que su mujer limpie sus casas y cuide a sus hijos. Sus subordinadas se niegan a que la mujer del jefe limpie su casa o cuide a sus hijos. Para hacer una demostración de fuerza despide a una mujer y contrata a un hombre en su lugar. El jefe de ventas decide que las reuniones del equipo no se hagan en la oficina sino en su casa, su mujer cocina muy bien y así el ambiente será familiar y podrán tomar alcohol, nadar en la piscina, etc. Los subordinados alucinan, ¿es el colmo del machismo?. El jefe de ventas ¿es un acosador moral? no, ataca de frente

y en público, es un jefe difícil para una mujer; ¿es acoso de género? sí, se trata a las mujeres de modo distinto porque son mujeres y hay comentarios sexistas; ¿es un posible acoso sexual? sí, se está situando a las mujeres en posición de manifiesta inferioridad propiciando el ambiente para posibles acosos sexuales; ¿porqué ofrece a su mujer?, ¿por machismo?, ¿es algo más? sí, es una cortina de humo y un arma para el acosador moral. Las mujeres se rebelan y deciden hablar con el director de departamento. El director les dice dos cosas: a) él no es responsable del nombramiento de esta persona para el puesto, él se opuso pero el director general le impuso a esta persona, b) la política de la Compañía – la ética de la empresa – prohíbe y sanciona con dureza los comportamientos discriminatorios tanto los racistas como los sexistas, él hará lo que pueda para contener al jefe de ventas pero ellas deberán meditar sobre si su conducta hacia su jefe es racista, deben aceptar las reuniones en su casa porque el jefe de ventas se siente discriminado y sólo quiere cofraternizar. Las mujeres necesitan la protección del director y “le hacen la pelota”. Él está disfrutando de la situación, las mujeres nunca le habían hecho tanto caso, es encantador pero físicamente repulsivo. De repente, todo el mundo nota que el director comienza a vestirse como Al Capone, se engomina el pelo, usa pantalones con tirantes y trajes muy caros con chaleco. El director reúne a su equipo de marketing y dice que necesita un jefe de marketing, ha pensado en X para el puesto. X es un buen profesional con mucha experiencia y un curriculum brillante, es físicamente muy agraciado, está felizmente casado y no tiene mayores ambiciones, es feliz y se le nota. Todo el mundo piensa que X está en una situación de privilegio porque el director necesita su ayuda, necesita aprender de él para hacerse competente en su nuevo trabajo. En sus reuniones con las mujeres de ventas el director les dice que X es un incompetente, que engaña a su mujer, que tiene una amante en la empresa y que hay rumores de que es un acosador sexual. ¿Es esto simplemente un directivo que ha leído *El príncipe* de Maquiavelo en sus cursos de formación?, ¿es un simple “divide y vencerás” para ocultar su ineptitud para el puesto de directivo? no, es un psicópata disfrutando del poder, un acosador moral preparando el ambiente para sus fines, que tenga éxito dependerá en gran medida de la solidez moral de “su público”.

## 10. Acoso moral y legislación

No es necesaria una ley de acoso moral, en España tenemos suficiente arsenal legislativo contra este tipo de conducta, el problema está en poder probar el delito. En Francia es suficiente la declaración de un solo testigo, en España el tipo de prueba necesario depende del procedimiento legal que se elija para denunciar. La ley de acoso moral francesa ha sido un fracaso porque cuando una ley describe en detalle

una conducta delictiva, cualquier modificación en esa conducta queda fuera del delito. La imaginación de un psicópata no tiene límites a la hora de burlar la ley, simplemente se lo tomarían como una autorización para hacer todo lo que no contemple la ley. En Francia se está intentando derogar. Sólo en la Constitución Española y en el Estatuto de los Trabajadores hay ya suficientes leyes. En la Constitución Española el acoso moral viola los siguientes derechos fundamentales: derecho a la dignidad personal (art. 10), derecho a la integridad física y moral (art.15), derecho al honor, a la intimidad personal y a la propia imagen (art. 18.1), derecho a la igualdad y a la no discriminación (art. 14), libertad ideológica y religiosa (art.16). En cuanto al Estatuto de los Trabajadores la protección contra este tipo de delito está recogida en la Sección Segunda, derechos y deberes laborales básicos, art. 4 y en el art. 50.1. La Ley 14/86 General de Sanidad art.10 y los artículos 123 y 127 de la Ley General de Seguridad Social también se vulneran en el acoso moral. Se está intentando conseguir que el acoso moral sea identificado y reconocido por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y esté considerado como una enfermedad profesional y un accidente de trabajo en la Ley General de la Seguridad Social. La ley de Prevención de Riesgos Laborales ya contempla la exigencia de responsabilidad por incumplimiento de protección al trabajador (art. 14,15,22 y 42.1). También se aplican los artículos 1902 y 1903 del Código Civil sobre la reparación del daño causado a otro por culpa o negligencia, los artículos 316 y 176 del Código Penal sobre protección de la salud e integridad física y la Ley Orgánica 14/1999 sobre protección a víctimas de malos tratos. El acoso moral se puede denunciar vía penal, vía civil y vía laboral. Magistrados y abogados están estudiando cuál es la mejor forma de llevar un caso de acoso moral, algunos piensan que al no tratarse de un solo delito sino de un conjunto de delitos la mejor acción es el procedimiento llamado “tutela de los derechos fundamentales”, que permite activar los artículos 180 y 179-2 de la Ley de Protección Laboral, activando la distribución de cargas probatorias por la que o bien hay que demostrar el daño causado a la víctima o bien acreditar un conjunto de actos que describan un ambiente de acoso moral. Para demostrar el daño causado a la víctima no es necesario mostrar un cuadro clínico de estrés o síndrome depresivo reactivo, se trata de cualquier daño: físico, psíquico, económico, familiar, etc. Se denuncia no por el proceso –acoso moral– sino por los delitos que se cometen y por las consecuencias para la vida de la víctima. De esta manera se puede denunciar a cualquiera que imite esta conducta sea psicópata o no, e independientemente del éxito que tenga con su conducta. En los últimos dos años se han ganado unos 20 casos de acoso moral en España. En alguno de estos casos la víctima se había suicidado y se ha conseguido demostrar el nexo causal entre el maltrato psicológico y su muerte. Hay abogados que ya están especializados en este tema y hay referentes jurisprudenciales que pueden ser citados.

## 11. Bibliografía

- Garrido, Vicente, *El psicópata*, Algar, Valencia 2000.
- González de Rivera, José Luis, *El maltrato psicológico*, Espasa Calpe, Madrid 2002.
- Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós, Barcelona 1999.
- Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*, Paidós, Barcelona 2001.
- Leymann, Heinz, *Moobing. La persécution au travail*, Seuil, Paris 1996.
- Leymann, Heinz y Gustafsson, Annalie, *Moobing and work and the development of post-traumatic stress disorders*, en *European Journal of work and organizational psychology*, 1996, pp.251-275.
- Lorenz, Konrad, *Consideraciones sobre las conductas animal y humana*, Planeta-De Agostini, Barcelona 1976.
- Piñuel y Zabala, Iñaki, *Moobing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Sal Terrae, Santander 2001.
- Rodríguez, Nora, *Moobing. Vencer el acoso moral*, Planeta prácticos, Barcelona 2002.