

# Pautes per el Reconeixement d'un Cas de Mobbing a l'Empresa

©marinapares 2005

Parés Soliva, Marina  
Presidenta / Servei Europeu d'Informació sobre el Mobbing

En espanyol a l'original. Traduït per Marina Parés.

## **ABSTRACT**

El present treball tracta d'un dels riscos psicosocials emergents, el de l'assetjament psicològic en el treball, l'objectiu principal d'aquesta ponència consisteix a proporcionar les eines necessàries per poder determinar si en una organització ha algun cas de mobbing. L'enfocament de la investigació es basa en la recopilació dels diferents indicis i indicadors que ens permetran confirmar la idea o des confirmar-la de si estem davant d'una situació de fustigació. En aquesta ponència es descriuen els comportaments violents cap a un treballador per part d'un grup de persones en el marc de les relacions laborals, així com s'analitzen els mites empresarials que impedeixen veure el que és evident, amb aquesta finalitat s'incideix en ells a través d'anar desmitificant-los un a un. La present comunicació conclourà amb l'anàlisi dels indicis que poden posar sobre avís de l'existència del mobbing, per acabar amb els elements que ens proporcionaran una constatació real de l'assetjament, per finalitzar amb les claus que permeten la identificació de l'instigador principal com a forma de prevenció de nous assetjaments.

Paraules clau: Mobbing, assetjament moral, Violència Psicològica, riscos psicosocials.

## **INTRODUCCIÓ**

El mobbing és un fenomen de violència psicològica exercida per un grup, seguint el desig de l'assetjador principal o instigador, contra una persona. Com tot fenomen entre éssers humans pot ser analitzat en funció dels diferents aportacions teòriques que conformen part del saber humà. Aquesta és la línia d'investigació iniciada per la que subscriu en el marc de el Servei Europeu d'Informació sobre el Mobbing, a saber: l'aplicació de les teories existents al fenomen concret de l'assetjament moral a la feina per tal d'anar coneixent tots els aspectes que intervenen i perpetuen l'exercici de la violència. A tall d'exemple cal assenyalar les aportacions des de l'antropologia social per a la comprensió del funcionament de el grup assetjador a través dels ritus d'iniciació i de continuïtat (1); així com el paper dels mites empresarials com impediments a el reconeixement del fenomen en l'empresa, que tractaré en aquesta mateixa ponència. És destacable també el coneixement que ens aporta la psicologia social per aclarir aspectes de la comunicació de l'assetjador. L'aplicació de la teoria de la comunicació humana a el tipus de comunicació del manipulador mitjançant l'anàlisi de la informació continguda en el discurs de l'assetjador, ens permet entendre la comunicació paradoxal i la perversió de el llenguatge com constructe teòric que ens facilita detectar i bloquejar a l'assetjador.

La psicologia social també ens aporta claredat respecte a l'abordatge sistèmic de la recuperació de la víctima d'assetjament i del seu entorn familiar (2). La psicologia sistèmica també s'aplica en el disseny de les estratègies caminades a una resolució positiva de l'assetjament moral dins de la pròpia organització per part dels diferents gabinets de consultors d'organització amb excel·lents resultats. La nova línia d'investigació que vaig a desenvolupar en breu s'encamina cap a l'aprofundiment de l'assetjament moral a la feina des les aportacions teòriques de la sociologia. Un cop vist l'ampli ventall d'estudis realitzats vaig a centrar-me a resumir, en part,

alguns d'aquests resultats. L'objectiu principal d'aquesta ponència consisteix a proporcionar les eines necessàries per poder determinar si en una organització ha algun cas de mobbing a través de la recopilació dels diferents indicis i indicadors que ens permetran confirmar la idea o des confirmar-la de si estem davant d'una situació de fustigació cap a un treballador per part d'un grup de persones en el marc de les relacions laborals. En aquesta ponència vaig a centrar-me en els indicis i en els indicadors que poden ser percebuts per qualsevol observador atent, per això no vaig a basar-me en la versió de la víctima. Pretenc aportar les claus o els elements objectivables perquè qualsevol persona, amb una certa responsabilitat dins de l'empresa pugui detectar per si mateix si existeix o no assetjament moral en l'organització. Endinsar-me en l'anàlisi dels elements objectivables per detectar el mobbing, en lloc de posar l'accent en la versió de la víctima no ha de ser interpretat com una des valorització de el patiment de la persona assetjada sinó al contrari com l'intent de trobar els elements objectivables que puguin avalar la seva versió.

Per tant, la meva exposició parteix d'entendre que per reconèixer l'existència d'un cas de mobbing o per des confirmar la seva existència serà necessari conèixer quins són els mites empresarials que impedeixen veure el que és evident, i anar desmitificant-los un a un. Amb posterioritat a la desmitificació es farà necessari l'anàlisi dels indicis que poden posar sobre avís, és a dir que poden ser el senyal vermella que alguna cosa està passant dins de l'organització. El pas següent serà la constatació de l'existència real d'un cas d'assetjament i, conseqüentment, la identificació de l'instigador principal, amb la finalitat de tallar el focus violent; per tant, la present comunicació es centra tant en el coneixement dels mites que impedeixen el reconeixement del fenomen, com en la manera, que té l'assetjador, d'enganyar l'entorn a través de la comunicació verbal i no verbal que porta a terme. L'assetjador fa servir la comunicació com un mitjà per assetjar i és per això que em baso en la teoria i la comunicació humana de Watzlawick, Bavelas i Jackson, per arribar a obtenir les claus que ens permetin diferenciar una situació d'assetjament psicològic en el treball d'un altre tipus de conflictes laborals.

## **EL FENOMEN DE L'ASSETJAMENT MORAL EN L'EMPRESA**

L'objecte d'estudi és el fenomen de l'assetjament psicològic en el treball o mobbing. A partir de la primera definició de Leymann, han teoritzat sobre el tema: Hirigoyen, Piñuel, González de Rivera entre els més pioners i més recentment M.D. Peris, sobre aspectes neurològics, i Gimeno Lahoz en el vessant jurídic de el terme. És molt valorable per la seva transcendència jurídica l'explicació del mobbing en termes legals entès en funció de la següent definició "pressió laboral tendenciosa encaminada a la auto eliminació de la víctima". Existeixen altres aportacions, que val la pena destacar, com és la definició de Congrés dels Diputats, que entén per mobbing "tota conducta no desitjada que atempti contra la dignitat d'una persona i creï un entorn intimidatori, humiliant o ofensiu" (Congrés dels Diputats -Espanya. Desembre 2003). Les actuacions d'assetjament en l'àmbit de l'empresa comporten greus conseqüències sobre la salut individual de la víctima, així com té severes influències en el clima laboral i en l'eficàcia del departament on es desenvolupa l'assetjament grupal. Aquesta breu comunicació no tractarà aquests aspectes. L'actual coneixement sobre el fenomen apunta el caràcter manipulador de la persona que instiga l'assetjament. Sabem que l'assetjador principal, és un artista en el maneig de la remor, que aireja de vegades com si intentés defensar l'assetjat. Els més hàbils assetjadors no necessiten que hi hagi un conflicte real ja que poden tergiversar un incident i a partir d'aquí, només es tracta d'aconseguir involucrar altres persones com a còmplices per estigmatitzar un innocent.

## RECONeixEMENT DEL MOBBING A L'EMPRESA

Per poder reconèixer l'existència d'un cas de mobbing dins d'una organització proposo la utilització del mètode dissenyat per l'autora d'aquesta comunicació a què he anomenat "abordatge sistèmic del mobbing", en concret el subapartat d'intervenció a l'empresa. El mètode d'intervenció en l'empresa es basa en el coneixement de tres factors: els impediments, els indicis i els indicadors. El que impedeix reconèixer l'existència d'un cas de mobbing ve justificat per l'existència de mites empresarials, de manera que podem afirmar que hi ha una sèrie de mites en la cultura empresarial que dificulten el reconeixement de situacions d'assetjament en el si de l'organització. El segon element del mètode són els indicis. Els indicis que des de l'empresa poden fer sospitar que s'està davant d'un cas d'assetjament es basen en el treball de Laura Aramburu (3) (Taula 3). El pas següent consisteix en la constatació d'una situació d'assetjament a l'empresa, Així afirmem que els criteris de detecció de l'existència d'un grup assetjador dins de l'àmbit laboral es basen en 9 indicadors fiables, que poden ser analitzats per part dels responsables de l'organització. Finalment, cal poder identificar l'assetjador principal, és molt important detectar-ho de entre els altres assetjadors, si es vol tenir èxit en el resultat de la intervenció per aturar la persecució. Si es confon un assetjador manipulat amb el veritable instigador, aquest últim va quedar lliure de seguir manipulant atès que no ha estat identificat.

**Impediments a el reconeixement:** els mites empresarials ha vuit mites que influeixen en dificultar el reconeixement d'una situació de violència psicològica a l'interior d'una organització, tant per part dels responsables com per part de qualsevol treballador. Per arribar a identificar aquests mites m'he basat en els mites socials detectats com perpetuadors d'una situació de violència com és l'assetjament sexual, i he aplicat aquests mites a l'assetjament aboral. Durant anys l'existència de mites en la societat tant occidental com oriental sobre l'assetjament sexual, va impedir que la mateixa societat protegís a les seves dones de l'assetjador sexual, opino que estem en una situació una mica semblant, en el qual l'existència d'aquests mites empresarials impedeix una protecció real de la víctima d'assetjament moral a la feina. En les societats occidentals s'està intentant avançar en el tema de l'assetjament sexual a través de la desmitificació, procés ara per ara, inexistent en el món oriental. Per tant, tenint en compte tot l'anterior, part del concepte que avui dia l'existència de certs mites en la societat impedeix una efectiva defensa el treballador assetjat dins el món laboral. El mite tanca una idea que no correspon amb la realitat, per això són falsos i rebatibles. Creure en els mites és afavorir les persones que assetgen. L'anàlisi dels mites empresarials que afavoreixen la instauració de situacions d'assetjament està lligat a el concepte de el poder jeràrquic. (Taula 1). Els mites empresarials són els següents:

1-MITE: En el cas de la víctima, es diu que ella el va provocar.

2-MITE: No és un problema greu.

3-MITE: Les persones que fustiguen són malalts mentals.

4-MITE: La fustigació només afecta algunes persones.

5-MITE: La fustigació complau a les víctimes.

6-MITE: El fustigador no pot, per naturalesa, controlar la seva agressivitat.

7-MITE: Si volguessin, les víctimes poden aturar la fustigació.

8-MITE: La majoria de les víctimes denuncien falsament.

Anirem veient amb més detall a fi de poder desmitificar la seva falsedat mitjançant una argumentació lògica.

**Primer MITE:** En el cas de la víctima, es diu que ella el va provocar. Aquest mite és el que sustenta les afirmacions que fan a la persona afectada d'assetjament laboral la responsable de la fustigació. Es manifesta amb expressions que posen l'accent en les característiques personals, ja siguin reals o fictícies, de l'agredit; així s'arriba a dir que la víctima "s'ho mereix" per diversos motius sent el principal que és "perjudicial" per a l'empresa. REALITAT: L'argument de fer responsable a la víctima d'una agressió s'anomena error d'atribució, i no és altra cosa que la manifestació d'un mecanisme defensiu inconscient que tots els humans tenim per sentir-nos fora de perill de ser també agredits; doncs si ens enganyem pensant que la víctima "alguna cosa haurà fet" ens sentim reconfortats atès que nosaltres som innocents no ens van a fustigar. A les persones ens provoca pànic l'existència de la violència gratuïta sense motiu, tal com passa amb l'assetjament moral. La fustigació no és provocat per la víctima ja que cap persona vol ser violentada.

**Segon MITE:** No és un problema greu. Aquesta negació és la que evita veure la gravetat de les repercussions sobre la salut de la víctima i també encobreix les greus repercussions que l'assetjament exerceix sobre el desenvolupament de l'eficàcia del departament. REALITAT: S'ha arribat a dir que la víctima exagera o és hipersensible. No obstant això, s'ha estudiat i se sap que la fustigació és un greu problema, que afecta les víctimes física, emocional i socialment, i que a més afecta tota l'organització que consent els atropellaments a través de la disminució del rendiment acadèmic i laboral de la totalitat de l'empresa, amb afectació sobre els treballadors, i sobre els clients. Es tracta d'un risc psicosocial àmpliament estudiat.

**Tercer MITE:** Les persones que fustiguen són malalts mentals. L'argument de la malaltia mental de l'assetjador és adduït com a eximent de responsabilitat, quan és de tots sabut que són molt poques les malalties mentals que en el nostre codi penal estan exemptes de la responsabilitat pels actes realitzats i són aquelles que cursen amb desconeixement entre el bé i el mal. REALITAT: En tots els estudis que s'han realitzat sobre aquesta forma de violència, s'ha detectat que els fustigadors que la practiquen NO sempre presenten patologia psicològica. El que sí que s'ha provat és que les persones que fustiguen, tendeixen a veure la víctima com a objectes per a satisfacció personal i estan disposats a realitzar qualsevol acte violent per aconseguir el seu propòsit. A més, tendeixen a mantenir relacions abusives de poder amb les altres persones: ells saben i manen i els altres no saben i són manats. Per tant, podem afirmar que són responsables dels seus actes, saben que no fan bé, i això és evident atès que amaguen les seves accions i perquè les justifiquen quan són descoberts.

**Quart MITE:** La fustigació només afecta algunes persones. Aquesta idea pretén justificar el tracte vexatori cap al treballador que no se sotmet a la direcció, una cosa així com si es tractés d'un càstig i a el mateix temps vol transmetre que no serem atacats si som obedients. REALITAT: Generalment es diu que només afecta les persones brillants, amb carisma i empatia, i amb determinats llocs de treball. No obstant això, l'experiència i els estudis realitzats han demostrat que qualsevol persona pot ser víctima de fustigació independentment de la seva edat, de la seva aparença física, de el lloc que ocupa, de el nivell d'educació. No hi ha un "perfil" de la persona que és fustigada, perquè precisament no és ella la que genera la fustigació, sinó la persona fustigadora i la seva forma de relacionar-se amb la víctima seleccionada. El que si hi ha és un perfil de l'assetjador.

**Cinquè MITE:** La fustigació complau a les víctimes. Aquest mite descansa en l'argument que justifica les conductes de fustigament com "simples formes normals de relacionar-se entre les persones". Generalment les persones que sostenen aquest mite són aquelles que no toleren els sentiments de desgrat ni la negativa de la víctima, i justifiquen la seva falta d'empatia cap a la persona assetjada, al·legant que es fa la víctima. REALITAT: la totalitat de les víctimes han reportat tenir sentiments de desgrat, s'han sentit incòmodes, violentades; MAI complagudes. La fustigació es dona en contra de la voluntat de la víctima; és una forma més de violència que no és benvinguda per aquesta. Cap persona es vol sentir humiliada, deprimida ni violentada. Les víctimes no són còmplices de la fustigació, són això: víctimes. Com ve demostrat en tota la literatura sobre el tema, en la fustigació intervenen altres variables per explicar-ho, com són: el poder, l'enveja i la violència.

**Sisè MITE:** El fustigador no pot, per naturalesa, controlar la seva agressivitat. Les justificacions d'aquest mite venen determinades per expressions com ara "ell / ella és així" referint-se a la persona violenta. Es diu que els fustigadors no poden controlar els seus impulsos violents i per tant són les víctimes les que han de posar els límits; per aquest motiu es digui que "el fustigador arriba fins on la víctima ho deixi". REALITAT: És de tots coneguts que el fustigador no és agressiu amb tothom, sap molt bé quan i amb qui manifestar les seves violències. Aquest mite es dona en tots aquells actes que involucrin l'agressivitat dels éssers humans. Però si això fos així, TOTS els persones serien assetjadors, perquè per naturalesa tots serien iguals. I la realitat ens indica que moltes persones poden mantenir relacions interpersonals respectuoses i càlides, és a dir, han après a generar relacions humanes de creixement i desenvolupament interpersonal. La fustigació NO és natural, sinó que és après. El maneig de l'agressivitat de tots els éssers humans és après i per tant susceptible de ser canviat.

**Setè MITE:** Si volguessin, les víctimes poden aturar la fustigació. Aquest mite serveix per justificar la negació de la prestació d'auxili per part d'aquells que d'una o altra manera podrien aturar l'assetjament a la feina. REALITAT: Els estudis i l'experiència demostren que les víctimes de fustigació tracten per molts mitjans i de diverses formes d'aturar la fustigació. Sense aconseguir-ho, donades les característiques d'aquesta forma d'agressió, la víctima no té control sobre la conducta el fustigador. Ella rebutja la conducta, però es veu limitada per aturar-la, perquè gairebé sempre ella està en una posició de desavantatge de poder respecte al fustigador. A més, la víctima, després d'haver intentat de diverses maneres tallar la violència i comprovar que res dona resultat acaba entrant en el mecanisme d'indefensió apresada, llavors ja no es defensa perquè ha comprovat que no serveix de res.

**Vuitè MITE:** La majoria de les víctimes denuncien falsament. Centrar i posar l'accent en el tema dels falsos mobbing en lloc de posar-ho sobre les veritables víctimes és una manera subtil de provocar que l'opinió de l'entorn ajudi a l'estigmatització del més indefens, que en el cas de l'assetjament moral a la feina és sempre la persona assetjada. REALITAT: Freqüentment a les víctimes que denuncien no se les creu i també es diu que es presten a un complot que beneficia a altres interessos. Aquesta creença equivocada la utilitzen els propis fustigadors per desqualificar la víctima que denuncia i amb això pretén desacreditar la seva versió mitjançant la creació d'un ambient de dubte dins el procés. Entenent que tot mobbing és assimilable a assetjament grupal, és fàcilment rebatible aquest argument al comprovar la inexistència d'un grup que doni suport a la víctima, aspecte que, si apareix al voltant de l'assetjador principal, que està envoltat d'una camarilla. La víctima està sola i indefensa davant d'un grup que l'assetja

MITES (Taula 1)

### MITOS (Tabla 1)

**MITO: En el caso de la víctima, se dice que ella lo provocó.**

**REALIDAD:** El hostigamiento no es provocado por la víctima. Ninguna persona se quiere sentir humillada, deprimida ni violentada.

Las víctimas no son cómplices del hostigamiento, son eso: VÍCTIMAS. Como ya vimos, en el hostigamiento intervienen otras variables para explicarlo: el poder, la envidia y la violencia.

**MITO: No es un problema grave.**

**REALIDAD:** Se ha llegado a decir que la víctima exagera o es hipersensible, que se hace la víctima. Sin embargo, se ha estudiado y se sabe que el hostigamiento es un grave problema, que afecta a las víctimas física, emocional y socialmente, incluyendo el rendimiento académico y laboral.

**MITO: Las personas que hostigan son enfermos mentales.**

**REALIDAD:** En todos los estudios que se han realizado acerca de esta forma de violencia, se ha detectado que los hostigadores que la practican NO siempre presentan patología psicológica.

Lo que sí se ha probado es que las personas que hostigan, tienden a ver a la víctima como objetos para satisfacción personal y están dispuestos a realizar cualquier acto violento para lograr su propósito. Además, tienden a mantener relaciones abusivas de poder con las demás personas: ellos saben y mandan y los otros no saben y son mandados.

**MITO: El hostigamiento sólo afecta a algunas personas.**

**REALIDAD:** Generalmente se dice que sólo afecta a las personas brillantes, con carisma y empatía, con determinados puestos de trabajo. Sin embargo, la experiencia y los estudios realizados han demostrado que cualquier persona puede ser víctima de hostigamiento independientemente de su edad, de su apariencia física, del puesto que ocupa, del nivel de educación.

No existe un "perfil" de la persona que es hostigada, porque precisamente no es ella la que genera el hostigamiento, sino la persona hostigadora y su forma de relacionarse con la víctima seleccionada.

**MITO: El hostigamiento complace a las víctimas.**

**REALIDAD:** La totalidad de las víctimas han reportado tener sentimientos de desagrado, se han

seleccionada.

**MITO: El hostigamiento complace a las víctimas.**

**REALIDAD:** La totalidad de las víctimas han reportado tener sentimientos de desagrado, se han sentido incómodas, violentadas; NUNCA complacidas. El hostigamiento se da en contra de la voluntad de la víctima; es una forma más de violencia que no es bienvenida por ésta. Este mito descansa en el argumento que justifica las conductas de hostigamiento como "simples formas normales de relacionarse entre las personas". Generalmente las personas que sostienen este mito son aquellas que no toleran los sentimientos de desagrado ni la negativa de la víctima.

**MITO: El hostigador no puede, por naturaleza, controlar su agresividad.**

**REALIDAD:** Se dice que los hostigadores no pueden controlar sus impulsos violentos y por lo tanto son las víctimas las que tienen que poner los límites. De ahí que se diga que "el hostigador llega hasta donde la víctima lo deje". Este mito se da en todos aquellos actos que involucren la agresividad de los seres humanos.

Pero si esto fuera así, TODAS las personas serían hostigadores, porque por naturaleza todos serían iguales. Y la realidad nos indica que muchas personas pueden mantener relaciones interpersonales respetuosas y cálidas, es decir, han aprendido a generar relaciones humanas de crecimiento y desarrollo interpersonal.

El hostigamiento NO es natural, sino que es aprendido. El manejo de la agresividad de todos los seres humanos es aprendido y por lo tanto susceptible de ser cambiado.

**MITO: Si quisieran, las víctimas pueden detener el hostigamiento.**

**REALIDAD:** Los estudios y la experiencia demuestran que las víctimas de hostigamiento tratan por muchos medios y de diversas formas de detener el hostigamiento. Sin lograrlo, dadas las características de esta forma de agresión, la víctima no tiene control sobre la conducta del hostigador. Ella rechaza la conducta pero se ve limitada para detenerla, porque casi siempre ella está en una posición de desventaja de poder respecto a el hostigador.

**MITO: La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.**

**REALIDAD:** Frecuentemente a las víctimas que denuncian no se les cree y también se dice que se prestan a un complot que beneficia a otros intereses. Esta creencia equivocada la utilizan los propios hostigadores para descalificar a la denunciante y crear un ambiente de duda dentro del proceso

©marinapares 2005

## La desmitificació

Davant el primer MITE que la víctima el va provocar, és urgent la desmitificació: Cap persona vol ser humiliada. Cal evitar el mecanisme atribucional.

Pel que fa a la segona MITE que el cas no és un problema greu. Cal argumentar la desmitificació: La víctima No és hipersensible ni es fa la víctima. Hi ha un risc greu d'afectació psicosocial en salut laboral.

Davant el tercer MITE que els fustigadors són malalts mentals. Cal desmentir i afegir una desmitificació. Els assetjadors són abusadors, però no estan malalts. Encara que pateixen d'una patologia psicopàtica aquesta no els impedeix un encaix social. Es tracta de psicòpates socialment adaptats.

El quart MITE que el mobbing només afecta algunes persones. Tots els estudis ho desmenteixen i afegim una desmitificació: Qualsevol persona pot ser víctima d'assetjament, només cal que en el seu entorn aparegui un que li agafa mania.

El cinquè MITE es refereix a l'afirmació que la fustigació complau a la víctima. Res més llunyà de la realitat, aportem la desmitificació: L'assetjament es realitza en contra de la voluntat de la víctima

Pel que fa a el sisè MITE sobre l'eximent que el fustigador no controla la seva agressivitat. Hem d'incloure la desmitificació: Hem de tenir clar que l'acte d'assetjar no és natural, sinó que és après. L'assetjador no és violent amb tothom, sap controlar-se quan vol.

El setè MITE que la víctima pot aturar l'assetjament. Hem de comprendre la següent desmitificació: És mentida que la víctima pugui aturar la fustigació contra ella. Hi ha desavantatge de poder a més d'una indefensió apresada.

El vuitè i últim MITE que la majoria de les víctimes denuncien falsament. Cal ser curosos amb el diagnòstic d'assetjament perquè segons aquesta desmitificació: És una creença equivocada utilitzada pels fustigadors. La gran majoria de víctimes d'assetjament diuen la veritat.

<b>DESMITIFICACION (Tabla 2)</b>	
MITO: La víctima lo provocó.	DESMITIFICACION: Ninguna persona quiere ser humillada. Hay que evitar el mecanismo atribucional.
MITO: El caso no es un problema grave.	DESMITIFICACION: No es hipersensible ni se hace la víctima. Riesgo psicosocial en salud laboral.
MITO: Los hostigadores son enfermos mentales.	DESMITIFICACION: Son abusadores pero no están enfermos
MITO: Sólo afecta a algunas personas.	DESMITIFICACION: Cualquier persona puede ser víctima
MITO: El hostigamiento complace a la víctima.	DESMITIFICACION: Se realiza en contra de la voluntad de la víctima
MITO: El hostigador no controla su agresividad.	DESMITIFICACION: El acoso no es natural, sino que es aprendido
MITO: La víctima puede detener el acoso.	DESMITIFICACION: Es mentira. Hay desventaja de poder e indefensión aprendida.
MITO: La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.	DESMITIFICACION: Es una creencia equivocada utilizada por los hostigadores

©marinapares2005

**Indicios de mobbing en la empresa**

## INDICIS DE MOBBING

Hi Indicis de mobbing a l'empresa. Els indicis que des de l'empresa poden fer sospitar que s'està davant d'un cas d'assetjament es basen en el treball de L. Aramburu publicat en rrrhMagazine-març de 05.

Els indicis vindran determinats per les respostes a aquestes sis preguntes:

- \* Ha canviat algun empleat radicalment de comportament? Un treballador que abans era alegre i xerraire, de sobte deixa de relacionar-se amb els seus companys i es retreu; o es mostra apàtic o irritable.
- \* Algú que no faltava mai a la feina pateix ara baixes freqüents i prolongades? L'estrès emocional a què es veu sotmesa una víctima de mobbing repercuteix en la seva salut, no només psicològica, sinó també física.
- \* ¿Rendeix poc algú que abans rendia molt més? Una caiguda en picat en el rendiment sol ser un indicador que alguna cosa no va bé.
- \* Heu rebut d'un empleat queixes reiterades sobre el comportament d'un dels seus superiors, o dels seus companys? Pot ser que qui les realitza estigui demanant a crits suport per afrontar una situació d'assetjament moral.
- \* Algun empleat es troba marginat? És típic dels maltractadors influir en les relacions de maltractat amb la resta de la plantilla. Per això, a la víctima se li exclou de les converses, se l'ignora, se li humilia, se li menysprea, i es subratllen públicament les seves debilitats i fins i tot s'arriba a caricaturitzar els seus trets físics.

### INDICIOS (Tabla 3 )

**¿Ha cambiado algún empleado radicalmente de comportamiento?** Un trabajador que antes era alegre y hablador, de pronto deja de relacionarse con sus compañeros y se retrae; o se muestra apático o irritable. **¿Alguien que no faltaba nunca al trabajo sufre ahora bajas frecuentes y prolongadas?** El estrés emocional al que se ve sometida una víctima de mobbing repercute en su salud, no sólo psicológica, sino también física. **¿Rinde poco alguien que antes rendía mucho más?** Una caída en picado en el rendimiento suele ser un indicador de que algo no marcha bien. **¿Ha recibido de un empleado quejas reiteradas sobre el comportamiento de uno de sus superiores?** Puede que quien las realiza esté pidiendo a gritos apoyo para afrontar una situación de acoso moral. **¿Algún empleado se encuentra marginado?** Es típico de los maltratadores influir en las relaciones del maltratado con el resto de la plantilla. Para ello, le excluye de las conversaciones, le ignora, le humilla, le desprecia, subraya públicamente sus debilidades e incluso caricaturiza sus rasgos físicos. **¿Ha percibido algún comportamiento incorrecto o fuera de tono?** Que se produzca algún conflicto entre los empleados es hasta cierto punto normal en cualquier colectivo. Pero también puede ser un indicio de maltrato psicológico. Frente a la sutileza y silencio con la que en ocasiones actúan los maltratadores, en otras hacen a sus víctimas objeto de gritos, riñas en público en un tono alto y humillante, etc. Puede que sólo sea un episodio aislado pero, si se repite, también pudiera ser la actuación sistemática de un maltratador.



## ELS INDICADORS

Heu percebut algun comportament incorrecte o fora de to?

Que es produeixi algun conflicte entre els empleats és fins a cert punt normal en qualsevol col·lectiu. Però també pot ser un indicatiu de maltractament psicològic. Enfront de la subtilesa i silenci amb què de vegades actuen els maltractadors, en altres fan les seves víctimes objecte de crits, baralles en públic en un to alt i humiliant, etc. Potser només sigui un episodi aïllat, però, si es repeteix, també pot ser l'actuació sistemàtica d'un maltractador. Constatació d'un cas real d'assetjament psicològic en el treball El pas següent consisteix en la constatació d'una situació d'assetjament a l'empresa. Després de cert temps de ser objecte de menyspreus, lletjos, i desatencions, centre de comentaris i rumors la víctima comença ja a resultar molesta per a tothom. Per als seus amics que s'han anat allunyant per no veure implicats i estan avergonyits del seu propi enviliment; per als que estan participant en l'assetjament sense estar del tot convençuts ja que se senten culpables i incòmodes i també l'assetjat resulta molest per a aquells que no volen ficar-se en res i només volen pau i tranquil·litat, ja que se senten inquietos per tot l'enrenou que s'està armant voltant. Per tot l'anterior, les persones que formen part de l'entorn de la víctima, no admetran directament que són partícips d'un grup assetjador i per tant per detectar-serà imprescindible basar-se en altres elements diagnòstics que no sigui la simple versió dels implicats; per tant l'anàlisi de la comunicació paradoxal i no en el contingut del discurs verbalitzat per les mateixes persones de l'entorn seran la font de confirmació d'un cas d'assetjament. Els criteris de detecció d'un grup assetjador per part dels responsables de l'organització es basen en 9 indicadors fiables:

- 1- Les raons que es donen per justificar l'actitud negativa cap a la víctima són frívoles o absurdes.
- 2- Els membres d'aquest grup consideren que la víctima és completament dolenta i que l'assetjador és completament bo.
- 3- Les mateixes accions comeses per l'assetjador o per la víctima són considerades raonables o justes, o al menys comprensibles i excusables, si les comet un, i totalment desgavellades o malvades, si les comet l'altre.
- 4- Les persones que formen part de el grup assetjador donen suport al rebuig a la víctima per part de l'assetjador amb l'argument màxim que ha fet patir molt a l'altre.
- 5- Els companys que formen part de el grup assetjador mostren amnèsia parcial, amb incapacitat per recordar les mostres d'afecte i els bons moments passats amb la víctima amb anterioritat.
- 6- Tant l'instigador com els seus ajudants els assetjadors senten poca o cap culpa per les seves accions contra la víctima.
- 7- L'instigador o assetjador principal refusa veure o parlar amb la víctima sense poder raonar per què.
- 8- Els assetjadors mostren una actitud violenta, agressiva, o despectiva contra la víctima, sense raó ni provocació aparent.
- 9- Tota persona que assetja pot ser detectada perquè rebutja cegament, amb menyspreu i invalidació, tot el que pot venir o procedir de la víctima.

### IDENTIFICAR A l'instigador

Identificar l'instigador o assetjador principal una vegada detectada una real situació d'assetjament, és imprescindible per aturar l'assetjament. Per determinar qui és l'instigador

d'entre els membres del gang assetjament és important aprendre a detectar-ho. Poder identificar l'assetjador principal, consisteix a arribar a detectar-ho de entre els altres assetjadors, i això és molt necessari, tal com hem esmentat anteriorment, si es vol tenir èxit en el resultat de la intervenció. Una intervenció reeixida en un cas de mobbing es tradueix en la implementació de mesures que condueixen a aturar la persecució. Si es confon un assetjador manipulat, és a dir un aliat, amb el veritable instigador, aquest últim va quedar lliure de seguir manipulant atès que no ha estat identificat i amb això apareixeran nous casos d'assetjament a l'empresa. Una forma molt útil per detectar a l'assetjador principal és fer-ho, a través del seu propi llenguatge. L'instigador d'un assetjament és una persona habituada a manipular els altres, això ho realitza mitjançant l'ús de la mentida i de l'engany, per tant, la manipulació la duu a terme fent servir el llenguatge, concretament mitjançant un tipus de comunicació especial denominada comunicació paradoxal. Per poder intervenir dins de el si de l'organització i tenir garanties d'èxit és molt important no confondre un assetjador qualsevol, que ha estat manipulat, de el propi instigador o assetjador principal; i farem servir les seves pròpies paraules per desemmascarar. L'instigador per aconseguir manipular a l'entorn i que aquest no faci res fa servir el llenguatge (oral i escrit). Sabem que la manipulació del llenguatge es concreta en l'ús de la incongruència i de la contradicció, i aquests dos elements estan sempre presents en tot discurs manipulador. Arribar a desemmascarar serà possible analitzant les expressions del seu llenguatge, és a dir buscant la contradicció en el discurs i la incongruència en el raonament.

En tot discurs d'un manipulador notem una incongruència, i sovint en el mobbing el que primer crida l'atenció en el discurs de assetjador és aquesta sensació que hi ha alguna cosa que no segueix una lògica. Aprofundir en aquesta percepció en lloc de apartar-la de la nostra ment serà el primer pas per aprendre a detectar a un expert manipulador de la comunicació com és el pervers organitzacional. L'altre puntal en què es recolza el llenguatge manipulador és l'ús de la contradicció. L'emissor utilitza la contradicció intencionalment. En concret per evidenciar la contradicció haurem d'arribar a desmuntar l'argument fals i evidenciar l'equivocació en el raonament del manipulador. Per tant, per trencar l'encanteri del manipulador a través de la comunicació, hem de buscar en el seu discurs:

1-La manca de lògica o la lògica desconcertant, és a dir la incongruència.

2-La contradicció, mitjançant: a) Les Fal·làcies, és a dir els arguments falsos, que inclouen la insinuació i els malentesos. b) Els Errors, o sigui l'equivocació intencionada en el raonament.

L'assetjador fa un ús pervers de el llenguatge a fi de manipular a l'entorn i també a la pròpia víctima i convèncer del que és "mala persona" que és la víctima. Apareix la dicotomia entre bons i dolents. Arribem a la comprensió de la manipulació del llenguatge a través de l'estudi de: 1 - Els termes utilitzats 2 - Els esquemes mentals 3 - Els plantejaments estratègics 4 - Els procediments estratègics

1 - Els termes utilitzats. Si analitzem els termes utilitzats per l'assetjador, comprovem que fa servir i treu partit de les paraules "TALISMÀ" de cada cultura. Al tractar-se de paraules "talismà" no han de ser demostrades, i es dona per descomptat que al nomenar s'acredita la seva realitat. És important que detectem aquestes paraules.

2 - Els esquemes mentals que transmet un assetjador, es tradueixen en l'ús del fals DILEMA: és a dir es potencia l'existència d'una dualitat, que és falsa. S'intenta fer creure que són excloents quan, certament, no ho són. Es tracta d'un fals dilema, perquè no existeix aquesta dualitat.

3 - Els plantejaments estratègics que emet l'assetjador amaguen una fal·làcia, podem afirmar que el plantejament és FALS. El discurs fals està compost d'insinuacions i per assumptes silenciats. El pervers posa en circulació un malentès que pot explotar en benefici propi.

4 - Els procediments estratègics que instaura l'assetjador són tres. El procediment preferit pel manipulador és la maledicència, el segueix el no atacar de front i el que l'atac es justifica com carregat de "bona intenció". A la maledicència, s'utilitza la calúmia, la mentida i les insinuacions malintencionades. Aquesta estratègia d'atac, es caracteritza per que impedeix la defensa, ja que es tracta d'un atac anònim i envoltant, i a el mateix temps es fan servir raonaments "lògics". La situació d'indefensió crea angoixa la víctima.

<b>RECONOCIMIENTO DEL MOBBING EN LA EMPRESA (Tabla 4)</b>	
•	Dificultades de reconocimiento: los Mitos (M. Parés)
•	Indicios de posible mobbing (L. Aramburu)
•	Criterios de detección: los Indicadores
•	Identificación del acosador : el Lenguaje (M. Parés)

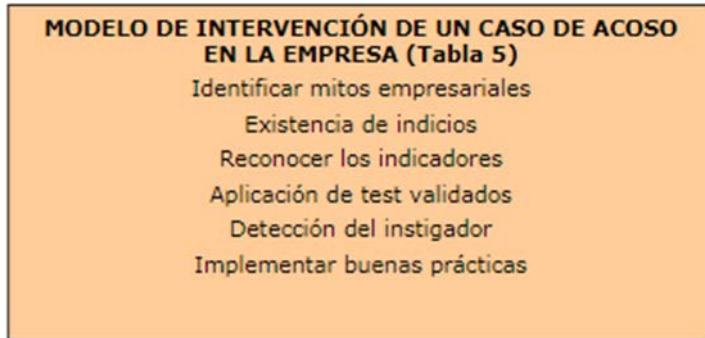
## CONCLUSIÓ

Hem vist, en aquesta ponència, quins són els indicis i els indicadors que poden ser percebuts per qualsevol observador atent dins de l'empresa i que li puguin permetre detectar per si mateix si existeix o no assetjament moral en l'organització, és a dir hem vist les claus. Aquestes claus són elements objectivables per detectar el mobbing i poden ser el senyal vermella que alguna cosa està passant dins de l'organització, posteriorment caldrà aplicar els qüestionaris validats a aquest efecte. Per tant, l'objectiu de la meua exposició s'haurà complert, en part, si aquestes claus serveixen i són útils per reconèixer l'existència d'un cas de mobbing o per desconfirmar-la la seva existència, de manera que s'acabarien les discussions sobre falsos positius i autèntiques víctimes d'assetjament grupal. Si a més permetessin detectar a l'assetjador principal o instigador de l'assetjament en tots els casos que ens trobéssim seria una fita més enllà de les meves pretensions atès que amb això s'avançaria cap a la resolució real i efectiva de l'assetjament moral. L'instigador de l'assetjament necessita de l'entorn per agredir la seva víctima. L'entorn pot col·laborar explícitament o tàcitament. L'única manera que l'organització es protegeixi d'aquestes persones manipuladores és saber qui són (identificar-les a través de les seves pròpies paraules), saber com actuen (inciten el rumor i promouen el descrèdit) i per això són útils els tests validats de les actuacions d'assetjament, és important tenir present quines són les característiques relacionals de l'instigador d'un assetjament (manipuladores de l'entorn) i no oblidar quins són els seus objectius (aconseguir el poder a qualsevol preu la manifestació és la submissió i l'obediència de l'entorn).

Concloem que les pautes per al reconeixement d'un cas d'assetjament moral a la feina o mobbing es basaran en el següent model d'intervenció dins l'empresa: a) Identificar què mites empresarials existeixen en la cultura d'aquesta empresa en concret, per tal de desmitificar-. (Taula 1 i 2) b) Analitzar l'existència d'indicis. (Taula 3) c) Conèixer els criteris de detecció i reconèixer els indicadors. d) Aplicació de test validats, per exemple, Ista 21 (4) e) Detecció de l'assetjador principal. f) Implementar mesures de bones pràctiques que impedeixin la

proliferació de casos d'assetjament moral a la feina; per exemple, SGE 21: 2005 (5) i Declaració de Múrcia (6).

Per a totes les persones que han d'enfrontar-se a un cas de mobbing afegiria un últim aspecte: siguem humils. Arribar a pensar que ningú ens pot manipular és la primera porta d'entrada de manipulador. Aquesta és precisament la seva millor arma. La nostra creença en ser invulnerables és, paradoxalment, el que ens fa més vulnerables a un manipulador expert.



## NOTES

(1) Ponència presentada al X Congrés d'Antropologia a Sevilla - set. 05.

(2) Tema tractat per l'autora al Taller per a familiars d'afectats per Mobbing a Sant Sebastià-Donosti- novembre 4.

(3) Publicat a rrrhMagazine-març de 05.

(4) Ista 21. Instrument per a la prevenció dels riscos psicosocials.

(5) Sistema de la gestió ètica i socialment responsable. Norma SGE 21.2005

(6) Declaració de Múrcia

AGRAÏMENTS Agraïm sincerament a el Servei Europeu d'Informació sobre el Mobbing (SEDISEM) per la seva constant suport cap a aquesta investigació.

© marinapares2005

Tota reproducció ha de citar l'autora i la font.