

CAPÍTULO 2

El acoso en la empresa

La relación perversa puede ser constitutiva de una pareja, ya que sus dos miembros se han elegido el uno al otro, pero no puede ser el fundamento de una relación en la empresa. Sin embargo, aunque se trate de contextos distintos, el funcionamiento es similar. El modelo que se manifiesta en la pareja puede, por tanto, ayudar a comprender algunos comportamientos que tienen lugar en la empresa.

En el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia de poder y la perversidad. Las grandes perversiones destructivas son menos frecuentes pero las pequeñas perversiones cotidianas se consideran triviales.

En el mundo del trabajo, en las universidades y en las instituciones, los procedimientos de acoso están mucho más estereotipados que en la esfera privada. Sin embargo, no por ello son menos destructivos, aun cuando las víctimas estén menos expuestas a sus efectos en la medida en que, para sobrevivir, eligen marcharse en la mayoría de los casos (baja por enfermedad o dimisión). Los procedimientos de acoso se denunciaron por primera vez en la esfera pública (mundo del trabajo, política, asociaciones). Así lo hicieron, por ejemplo, las obreras de Maryflo, una serie de víctimas que se unieron para hacer saber que lo que estaban viviendo era insoportable

¿EN QUÉ CONSISTE?

Por acoso en el lugar de trabajo hay que entender cualquier manifestación de una (conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y, escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el, clima de trabajo

Aunque el acoso en el trabajo sea un fenómeno tan viejo como el mismo trabajo, hasta principios de la década de los noventa no se lo ha identificado como un fenómeno que no sólo destruye el ambiente de trabajo y disminuye la productividad, sino que también favorece el absentismo, ya que produce desgaste psicológico. Este fenómeno se ha estudiado esencialmente en los países anglosajones y en los países nórdicos, en donde ha sido calificado de *mobbing* de *mob*: muchedumbre, manada, plebe; de ahí la idea de incomodidad fatigosa. Heinz Leymann, psicólogo del trabajo en Suecia, investigó este proceso, que él denomina «psicoterror», durante cerca de una década y en varios grupos profesionales.⁷ Actualmente, en muchos países, los

sindicatos, los médicos laborales y las mutualidades sanitarias empiezan a interesarse por este fenómeno.

Durante los últimos años, en las empresas y en los medios de comunicación, se ha debatido sobre todo la cuestión del acoso sexual, el único que la legislación francesa tiene en cuenta y que, sin embargo, no es más que un aspecto del acoso en sentido amplio.

Esta guerra psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos:

- el abuso de poder, que los asalariados no siempre aceptan, y al que pueden desenmascarar con rapidez,
- la manipulación perversa, que engaña con insidias y causa muchos más estragos.

El acoso nace de forma anodina y se propaga insidiosamente. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego los ataques se multiplican. Durante un largo período, y con regularidad, la víctima es acorralada. Se la coloca en una posición de interioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes.

Uno no se muere directamente de recibir todas estas agresiones. Pero sí pierde una parte de sí mismo. Cada tarde, uno vuelve a casa desgastado, hundido y humillado. Resulta difícil recuperarse.

En un grupo, es normal que tengan lugar conflictos. Una advertencia hiriente en un momento de exasperación o de malhumor no es significativa; y lo es todavía menos si se presentan excusas, a continuación. Lo que constituye el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y las humillaciones en las que no se produce ningún esfuerzo de matización.

Cuando el acoso aparece, es como si arrancara una máquina que puede machacarlo todo. Se trata de un fenómeno terrorífico porque es inhumano. No conoce los estados de ánimo. Ni la piedad. Los compañeros de trabajo, por bajeza, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen. Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos que una persona exterior intervenga enérgicamente. Efectivamente, en un momento de crisis, tenemos una tendencia a acentuar el registro en el que nos encontramos: una empresa rígida se vuelve más rígida, un empleado depresivo se vuelve más depresivo, otro empleado agresivo se vuelve más agresivo, etc.. Acentuamos lo que somos. Una situación de crisis puede sin duda estimular a un individuo y conducirlo a dar lo mejor de sí mismo para encontrar soluciones, pero una situación de violencia perversa tiende a anestesiar a la víctima, que, a partir de ese momento, sólo muestra lo peor de sí misma.

Se trata de un fenómeno circular. De nada sirve buscar quién ha originado el conflicto. Se llega a olvidar

incluso su razón de ser. Una serie de comportamientos; deliberados. del agresor está destinada a desencadenar la ansiedad de la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva, que, a su vez, genera nuevas agresiones. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, se producen fenómenos de fobia recíproca: la visión de la persona odiada provoca una Arabia fría en el agresor; la visión del perseguidor desencadena el miedo de la víctima.(se trata de reflejos condicionados, uno agresivo Y el otro defensivo, El miedo conduce a la víctima a comportarse patológicamente, algo que el agresor utilizará más adelante como una coartada para justificar; retroactivamente su agresión. La mayoría de las veces, la víctima reacciona de un modo vehemente y confuso. Cualquier cosa que emprenda o que haga se vuelve contra ella gracias a la mediación de sus perseguidores. El objetivo de la maniobra de estos últimos consiste en desconcertarla, en confundirla completamente y en conducirla al error

Aunque el acoso se produzca horizontalmente (un compañero agrede al otro), los superiores en la jerarquía no suelen intervenir ni prestarle demasiada atención. Sólo toman conciencia del problema cuando la víctima reacciona de una manera muy visible (crisis nerviosa llanto...). o cuando está de baja con demasiada frecuencia. En realidad, el conflicto degenera porque la empresa se niega a entrometerse: < ¡Ya son ustedes mayorcitos para arreglar solos sus problemas!». La víctima no siente que la defiendan. A veces, incluso percibe un abuso por parte de los que asisten a esta agresión sin intervenir, pues sus superiores casi nunca proponen directamente una solución; más bien contestan: < ¡Ya lo veremos más tarde!». En el mejor de los casos, la solución que proponen consiste en un cambio de puesto de trabajo que no tiene en cuenta la opinión del interesado. Sea como fuere, si, en algún momento del proceso, alguien reacciona de un modo sano, el proceso se detiene.

¿A QUIÉN APUNTA?

Las víctimas, al principio y contrariamente a lo que los agresores pretenden hacer creer, no son personas afectadas de alguna patología o particularmente débiles. Al contrario, el acoso empieza cuando una víctima reacciona contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a la autoridad a pesar de las presiones es lo que la señala como blanco.

El acoso se vuelve posible porque viene precedido de una descalificación de la víctima por parte del perverso -que el grupo ha aceptado primero, y luego avalará-. Esta depreciación de la víctima justifica posteriormente la crueldad que se ha ejercido contra ella y conduce a pensar que se merece lo que le ocurre.

Sin embargo, las víctimas no son holgazanas, sino todo lo contrario. A menudo son personas escrupulosas que manifiestan un «presentismo patológico». Los asalariados perfeccionistas, muy centrados en su trabajo, desean ser impecables. Se quedan hasta muy tarde en la oficina, no dudan en acudir a trabajar durante el fin

de semana y no faltan ni siquiera cuando están enfermos, Los norteamericanos utilizan el término *workaholic* (adicto al trabajo) para señalar claramente. que se trata de una forma de dependencia. Ésta última está ligada a una predisposición del carácter de la víctima, pero, sobre todo, es una consecuencia del dominio que la empresa ejerce sobre sus asalariados.

Por un efecto perverso de la protección de las personas en la empresa -no se puede despedir, por ejemplo, a una mujer encinta-, el proceso de acoso arranca cuando una empleada, que hasta ese momento se centraba totalmente en su trabajo, anuncia su embarazo. Para el patrón, esto significa que causará baja por maternidad, que se marchará más pronto por las tardes para ir a buscar a su hijo a la guardería, que se ausentará cuando el niño esté enfermo, etc.. En suma, el patrón teme que esta empleada ejemplar deje de estar enteramente a su disposición.

Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada: se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter, o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto, y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto.. Una vez que a la víctima se la saca de sus casillas, no es extraño que se convierta en lo que pretenden convertirla. Una persona acosada no puede rendir al máximo de sus posibilidades. Presta menos atención, se muestra ineficaz y da pie a que se critique la calidad de su trabajo. Llegados a este punto, a sus compañeros les resulta fácil separarse de ella, dada su incompetencia o a su falta de profesionalidad.

El caso particular de los paranoicos leves que se hacen pasar por víctimas no debería enmascarar la existencia de víctimas del acoso. Los primeros son individuos tiránicos e inflexibles que entran fácilmente en conflicto con las personas que los rodean, que no aceptan ninguna crítica y que se sienten fácilmente rechazados. Se hallan lejos de ser víctimas verdaderas, y más cerca de erigirse en eventuales agresores, y se pueden identificar por su rigidez de carácter y porque no se sienten nunca culpables.

¿QUIÉN AGREDE A QUIÉN?

El comportamiento de un grupo no es la suma de los comportamientos de los individuos que lo componen; el grupo es una nueva entidad que tiene sus propios comportamientos, Freud admite la disolución de la individualidad en las masas a través de una doble identificación: horizontal en relación con la, horda, (el grupo) y vertical respecto ---al jefe.

Un compañero agrede a otro compañero

Los grupos tienden a igualar a los individuos y soportan mal la diferencia (una mujer en un grupo de hombres un hombre en un grupo de mujeres, la homosexualidad, las diferencias raciales, religiosas o sociales, etc.),. Cuando la mujer accede a determinadas corporaciones que han estado tradicionalmente ocupadas por hombres, no le resulta fácil hacerse respetar. Debe soportar bromas groseras, gestos obscenos, que se desprecie todo lo que pueda decir, y que no se tome en serio su trabajo. Todo ello parece una «novatada» y todo el mundo se ríe, inclusive las mujeres presentes. No tienen otra elección.

Cathy consigue un puesto de inspectora de policía por oposición externa. Aunque en la policía las mujeres sólo representen una séptima parte del personal espera ser aceptada para entrar luego en la brigada de mineros. En su primer desacuerdo con un compañero éste zanja la discusión: «¡No eres más que un agujero con patas!». Los demás compañeros se ríen y cargan las tintas. Ella se resiste, se enfada y protesta. Como represalia la marginan e intentan degradarla en relación con las otras inspectoras: «¡Ellas sí que son mujeres competentes que no hacen remilgos!». Cuando el departamento tiene que intervenir, todo el personal se agita, pero nadie le da ninguna explicación. Ella pregunta: «¿Dónde, cuándo, cómo, en qué marco jurídico?». Pero nadie le contesta: «¡De todas formas, no sabrías hacerlo! ¡Tú quédate aquí y haz el café!».

No consigue obtener una entrevista con sus superiores para comentar su situación. ¿Cómo nombrar una cosa que nadie quiere oír? Tiene que someterse al grupo, o bien enfrentarse a él. Como esto la exaspera, se corre la voz de que tiene mal carácter. Y esta etiqueta termina por convertirse en un ruidoso cazo que arrastra consigo a través de todos sus traslados.

Una tarde, al finalizar su servicio, guarda su arma como de costumbre en un cajón que cierra con llave. Al día siguiente, el cajón aparece abierto. Se le advierte que ha cometido una falta. Cathy sabe que tan sólo una persona puede haber abierto su cajón. Solicita entrevistarse con el comisario para esclarecer las cosas. Éste la convoca junto al compañero sospechoso y hace alusión a una sanción disciplinar. Durante la conversación, el comisario «se olvida» de hablar del problema para el que se han reunido y manifiesta con vaguedad algunas críticas relativas al trabajo de Cathy. En lo sucesivo, su relación queda deteriorada.

Algunos meses más tarde, Cathy encuentra muerto a su compañero de equipo. Se ha pegado un tiro en la cabeza. Nadie acude a consolarla. Sus compañeros se burlan de su fragilidad cuando está unos días de baja por enfermedad: «¡Esto es un mundo de tíos!».

Muchas empresas se muestran incapaces de conseguir que, en su seno, se respeten los derechos mínimos de las personas y no se desarrollen el racismo y el sexismo.

A veces, el acoso es suscitado por un sentimiento de envidia de alguien que posee alguna cosa que los demás no tienen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación). Éste es el caso de los jóvenes titulados que ocupan un puesto en el que tienen como superior en la jerarquía a alguien que no posee su mismo nivel de estudios.

Cécile es una alta y hermosa mujer de cuarenta y cinco años, casada con un arquitecto y madre de tres hijos. Las dificultades profesionales de su esposo la obligaron a encontrar un empleo para hacer frente a las letras de la casa. De su educación burguesa conserva una manera elegante de vestirse, buenos modales y facilidad de palabra. Sin embargo, al no tener ningún diploma, ocupa un puesto de trabajo poco cualificado que consiste en realizar clasificaciones que no tienen mucho interés. Desde que entró en la empresa sus compañeros la marginan y no se cansan de hacerle pequeñas observaciones desagradables: «¡la ropa que

llevas no te la compras con tú sueldo ». La llegada de una nueva Jefa, una mujer seca y envidiosa acelera este proceso. Le quita las últimas tareas que tenían un cierto interés y pasa a ser la criada de la oficina. Cuando intenta protestar, obtiene respuestas del tipo: «¡La señora tiene sus exigencias, no quiere hacer trabajos inferiores!». Cécile, que nunca ha tenido confianza en sí misma, no comprende muy bien qué ocurre. Al principio, intenta mostrar su buena voluntad aceptando las tareas más ingratas. Luego, se siente culpable: « Es culpa mía. He debido ser torpe». Las pocas veces en que se exaspera, su jefa le advierte fríamente que no es más que una mujer de mal carácter.

Cécile calla y se deprime. En casa, su esposo no comprende sus quejas, pues el trabajo de Cécile no significa más que un modesto salario adicional. Cécile describe su fatiga, su desaliento y su falta de interés a su médico de cabecera, pero éste zanja la cuestión rápidamente recetándole Prozac. Luego, se asombra de la ineficacia de su prescripción y, como último recurso, le recomienda un psiquiatra.

Las agresiones entre compañeros también pueden surgir, por un lado, de las enemistades personales que están relacionadas con la historia de cada uno de ellos, y, por otro, de una forma de competencia en la que uno de los protagonistas intenta destacar a expensas de otro.

Desde hace varios años, Denise mantiene una mala relación con una compañera de trabajo que fue amante de su ex marido. Esta situación incómoda la conduce a una primera depresión. Para evitar estos encuentros, solicita el traslado a otro puesto. Su petición no prospera.

Tres años más tarde, tras un cambio de destino, Denise se encuentra directamente a las órdenes de esa persona, que la humilla cotidianamente al descalificar su trabajo y burlarse de sus errores. Pone en tela de juicio sus capacidades de escribir, de calcular o de utilizar un ordenador. Denise no se atreve a defenderse y reacciona replegándose en sí misma. Cada vez comete más errores. La situación llega a poner en peligro su empleo. Entonces, Denise, con la idea de solicitar un traslado, intenta contactar con la persona que está por encima de su jefa en la jerarquía. Se le comunica que se hará lo necesario. Pero nada cambia.

Al encontrarse deprimida y angustiada, se acoge a una baja por enfermedad. Fuera del contexto de trabajo, su estado mejora, pero, en cuanto se plantea su reincorporación, recae. Durante dos años, alterna así bajas por enfermedad con recaídas. Contacta con un médico laboral que hace todo lo posible por desbloquear la situación, pero la dirección no quiere saber nada. Debido a sus quejas y a sus numerosas ausencias por enfermedad, se la considera como «psicológicamente perturbada». No hay forma de solucionar la situación. La baja de Denise se podría prolongar de este modo hasta la invalidez, pero el consejero médico de la Seguridad Social dictamina que se encuentra en condiciones de volver a trabajar. Con objeto de no regresar a esa oficina en la que tan mal se siente, Denise se plantea dimitir. Pero, con cuarenta y cinco años y sin cualificación, ¿qué puede hacer? Llega a mentar el suicidio.

Los conflictos entre compañeros son difíciles de gestionar y, en este punto, las empresas suelen mostrarse torpes. El apoyo de un superior contribuye fácilmente a reforzar el proceso: ilos cotilleos hablan de favoritismo y de favores sexuales!

En la mayoría de las ocasiones, la incompetencia de los directivos intermedios refuerza el proceso. Muchos de ellos no son propiamente directivos. En un equipo, se designa como responsable al que resulta más competente en el terreno profesional, y no al que tiene más aptitudes para dirigir. Muchos responsables

ignoran el modo de animar a un equipo, aun cuando sean muy competentes en otros asuntos, y no son conscientes de los problemas humanos que están bajo su responsabilidad. Además, si alguna vez son conscientes de ellos, suelen temerlos y no saben cómo intervenir. Esta incompetencia es un factor agravante del proceso de acoso, pues, cuando los agresores son compañeros de trabajo, el primer punto de socorro debería ser el responsable jerárquico o el escalafón superior. Si no se da un clima de confianza, es imposible pedir ayuda a un superior. Cada cual tiende a atrincherarse detrás de los demás, ya sea por incompetencia, por indiferencia o por cobardía.

Un superior es agredido por sus subordinados

Éste es un caso mucho menos frecuente. Se puede tratar de una persona que viene del exterior, cuyo estilo o cuyos métodos no son admitidos por el grupo, y que no se esfuerza por adaptarse o imponerse. Se puede tratar también de un antiguo compañero al que se ha ascendido sin consultar a la plantilla. En cualquier caso, la dirección no ha tenido suficientemente en cuenta las opiniones del personal con el que esta persona tendrá que trabajar.

El problema se complica cuando no se establece previamente una descripción precisa de los objetivos del grupo de trabajo, o cuando las tareas de la persona ascendida suponen una intromisión en las de alguno de sus subordinados.

Muriel fue primero secretaria de dirección en un gran grupo empresarial. Después de varios años de intensa dedicación a su trabajo y de cursos nocturnos en el CNAM consigue un puesto de responsabilidad en ese mismo grupo.

En cuanto accede a su nuevo puesto, se convierte inmediatamente en el blanco de la hostilidad de las secretarias con las que había trabajado unos años antes. No le entregan el correo, extravían los informes, escuchan sus conversaciones telefónicas privadas, no le pasan los mensajes... Muriel se queja ante sus superiores, que le responden que si no logra hacerse respetar por las secretarias, es que no tiene la talla suficiente como para ocupar su cargo. Le sugieren un traslado a una plaza de menor responsabilidad.

Un superior agrede a un subordinado

Esta situación es la más frecuente en el contexto actual, que da a entender a los trabajadores asalariados que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de conservar su empleo. La empresa permite que un individuo dirija a sus subordinados de un modo tiránico o perverso, ya sea porque le conviene, o porque no le parece importante. Pero las consecuencias para el subordinado son muy gravosas.

- Se puede tratar simplemente de un abuso de poder: un superior hace un uso desmesurado de su posición jerárquica y acosa a sus subordinados por miedo a perder el control. Se trata del poder de los directivos intermedios.

- Se puede tratar también de una maniobra perversa de un individuo que necesita aplastar a los demás para destacar, o que, simplemente para existir, necesita destrozar a un individuo al que elige como chivo expiatorio. A continuación, veremos cómo se puede hacer caer en la trampa a un asalariado mediante procedimientos perversos.

CÓMO IMPEDIR QUE UNA VÍCTIMA REACCIONE

El miedo al desempleo no explica por sí solo el sometimiento de las víctimas del acoso. Los patrones y los directivos intermedios que agreden pretenden alcanzar una cierta omnipotencia y utilizan, conscientemente o no, unos procedimientos perversos que atan psicológicamente a las víctimas y que les impiden reaccionar. Estos mismos procedimientos, que son similares a una trampa, se utilizaron, por lo demás, en los campos de concentración y siguen siendo de rigor en los regímenes totalitarios.

Para mantener el poder y controlar al otro, se utilizan maniobras anodinas que cada vez se vuelven más violentas, siempre y cuando el empleado las resista. Inicialmente, se procura desbaratar su sentido crítico hasta que no sepa ya quién tiene razón y quién no. Se le somete al estrés, se le riñe, se le vigila se le cronometra para que esté continuamente en vilo y sobre todo, no se le cuenta nada que pudiera permitirle comprender lo que ocurre. El asalariado es acorralado. Tolerancia cada vez más cosas pero no llega nunca a decir que la situación es insostenible. Sean cuales fueren el punto de partida y los agresores, el proceder es siempre el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución. El grupo amplifica este proceso, pues el perverso lo utiliza como testimonio o incluso como activo participante en el fenómeno.

El acoso en la empresa atraviesa luego distintas etapas que comparten un punto en común: la negación de la comunicación.

Rechazar la comunicación directa

El conflicto no se nombra pero actúa cotidianamente a través de las actitudes de descalificación. El agresor se niega a explicar su actitud. Esta negación paraliza a la víctima, que no se puede defender, lo cual hace posibles que la agresión continúe. Al negarse a nombrar el conflicto y a discutir, el agresor impide una

discusión que permitiría encontrar una solución. En el registro de la comunicación perversa, hay que impedir que el otro piense, comprenda o actúe

Evitar el diálogo es una hábil manera de agravar el conflicto, pues éste se desplaza y la víctima termina cargando con él. Para el agresor, es una manera de decir, sin decirlo con palabras, que el otro no le interesa, o que no existe para él. Como no se dice nada, se puede reprochar todo.

La situación se agrava cuando la víctima es propensa a culpabilizarse: «¿Qué le he hecho? ¿Qué, tiene., que reprocharme?».

Cuando hay reproches, son vagos o imprecisos y dan pie a todas las interpretaciones y a todos los malentendidos posibles. Otras veces, se sitúan en el registro de la paradoja con el fin de evitar cualquier réplica: «¡Querida mía, la aprecio mucho, pero es usted un cero a la izquierda!».

Todos los intentos de explicación se convierten irremisiblemente en vagos reproches.

Descalificar

La agresión no tiene lugar abiertamente -lo cual permitiría replicar-, sino de un modo soterrado, en el registro de la comunicación no verbal: suspiros exagerados, encogerse de hombros, miradas de desprecio, o bien silencios, insinuaciones, alusiones desestabilizadoras o malintencionadas, observaciones descorteses... Al poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice y hace, se la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales.

En la medida en que estas agresiones son indirectas, resulta más difícil defenderse. ¿Cómo describir una mirada cargada de odio? ¿Cómo hablar de cosas que se sobreentienden o se silencian? La misma víctima tiene a veces dudas sobre sus propias percepciones. No sabe a ciencia cierta si está o no exagerando lo que siente. Se la conduce a dudar de sí misma. A poco que estas agresiones se añadan a una falta de confianza del asalariado, éste perderá completamente la confianza en sí, mismo y renunciará a defenderse.

La descalificación se produce asimismo al no mirar a esa persona, al no darle los buenos días, al hablar de ella como si se tratara de un objeto («¡con los objetos no se habla!»), o al decirle a un tercero en su presencia: «¿Estás viendo?, ¡hay que estar mal de la cabeza para vestirse de esa manera!»). Se trata de negar -la presencia de la víctima, de dejar de dirigirle la palabra, o de aprovechar que se ausenta, cinco minutos de su despacho para dejarle una nota encima, en lugar de. Encargarle el trabajo directamente

Las bromas, las burlas y los sarcasmos también pueden contener críticas indirectas. El agresor siempre puede decir a continuación: «!Si no es más que una broma, inadie ha muerto nunca de una broma!» . El lenguaje se pervierte. Cada palabra oculta un malentendido que se vuelve contra la víctima elegida.

Desacreditar

Para desacreditar a alguien públicamente, basta con introducir una duda en la cabeza de los demás: «No crees que...». Con un discurso falso, compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados, el perverso pone en circulación un malentendido que puede explotar en beneficio propio.

Para hundir al otro, lo ridiculiza, lo humilla y lo cubre de sarcasmos hasta que pierde su confianza en sí mismo. Le pone un mote ridículo y aprovecha su enfermedad o su decaimiento para burlarse de él. También utiliza la calumnia, la mentira y las insinuaciones malintencionadas. Lo arregla todo de modo que la víctima se dé cuenta pero, aun así, no pueda defenderse.

Estas maniobras provienen de compañeros envidiosos que consideran que la manera más fácil de salir de una situación embarazosa es hacer recaer la culpa sobre otra persona, o las encontramos en directivos que creen que la crítica incesante y la humillación motivan a sus asalariados.

Cuando la víctima no puede más, y se exaspera o se deprime, su misma reacción se convierte en un justificante del acoso: «iNo me sorprende nada; esta persona está loca! » .

Cuando alguien decide destruir psicológicamente a un asalariado y pretende que éste no se pueda defender, lo primero que hará es aislarlo y romper sus posibles alianzas. Cuando el empleado está solo, le cuesta mucho más rebelarse, sobre todo si se le hace creer que todo el mundo está contra él.

Las insinuaciones y las preferencias declaradas provocan celos, hacen que unas personas se enfrenten con otras y siembran la discordia. Los compañeros envidiosos son los que llevan a cabo el trabajo de desestabilización, con lo cual el verdadero agresor, puede decir que él no sabe nada del asunto.

Cuando la marginación se debe a los compañeros, el marginado tiene que comer solo en la cantina, no se le invita cuando se organiza alguna celebración...

Cuando la agresión proviene de algún superior, la víctima designada termina por quedar privada de toda información. No se la convoca a las reuniones y queda aislada. Tiene noticia de su posición en la empresa a través de encargos por escrito. Más adelante, se la pone en cuarentena. Puede ocurrir que no se le dé trabajo

aunque sus compañeros estén desbordados, y que tampoco se le permita leer el periódico, ni marcharse más temprano.

Una gran empresa nacionalizada llegó a instalar, sin informarle de nada, en un magnífico despacho al margen, sin misión alguna, sin contacto alguno y con un teléfono desconectado, a un cargo directivo del que pretendía desvincularse. Tras un cierto tiempo en estas circunstancias, el directivo en cuestión prefirió quitarse la vida.

La puesta en cuarentena genera mucha más tensión que el exceso de trabajo y se vuelve rápidamente destructiva. Para los directivos, constituye un sistema fácil de aplicar a la hora de provocar la dimisión de alguien a quien ya no necesitan.

Los novatadas

Consisten en encargarle a la víctima tareas inútiles o degradantes. Por ejemplo, Sonia, que tenía un título universitario, tuvo que dedicarse a cerrar sobres en un local exiguo y sin ventilación.

A la víctima se le asignan objetivos imposibles de alcanzar, que la obligan a quedarse en la empresa hasta tarde y a volver el fin de semana; luego ve que aquel informe tan urgente ha terminado en la papelera.

Se dan casos de agresiones físicas que no se producen directamente. Se trata de negligencias que provocan accidentes: objetos pesados que caen, como por casualidad, encima de los pies de la víctima.

Inducir a error

Un medio muy hábil de descalificar a alguien consiste en inducirle a error con el fin de poder criticarlo o rebajarlo, pero también para que tenga una mala imagen de sí mismo. Mediante una actitud de desprecio o de provocación, es muy fácil producir, en alguien impulsivo, la ira o un comportamiento agresivo que todo el mundo pueda ver. Luego, se puede decir: «¿Habéis visto? Éste está completamente loco; altera el ambiente laboral».

El acoso sexual

El acoso sexual no es más que un paso más del acoso moral. Atañe a los dos sexos, pero la mayoría de los casos descritos o denunciados corresponde a mujeres que han sido agredidas por hombres que suelen ser sus

superiores en la jerarquía.

No se trata tanto de obtener favores de naturaleza sexual como de señalar un poder al considerar a la mujer como un objeto (sexual). El agresor entiende que la mujer acosada sexualmente está «a su disposición». Ésta debería aceptar, y debería incluso sentirse halagada, y sentirse enaltecida, por haber sido «elegida». Al agresor no le cabe en la cabeza que la mujer codiciada pueda negarse. Por lo demás, si lo hace, padecerá como respuesta nuevas humillaciones y agresiones. El agresor suele decir que es ella la que lo ha provocado a él, pues consentía y se mostraba solicitante.

Se han descrito distintos tipos de hostigadores sexuales -todos tienen en común un ideal de rol masculino dominante y unas actitudes negativas con las mujeres y el feminismo-, y se han identificado diferentes categorías de acoso sexual:

- el acoso de género, que consiste en tratar a una mujer de un modo distinto porque es una mujer, con observaciones o comportamientos sexistas;
- el comportamiento seductor;
- el chantaje sexual (el único que se penaliza efectivamente en Francia);
- la atención sexual no deseada;
- la imposición sexual;
- el asalto sexual.⁸

El sistema judicial norteamericano reconoce el acoso sexual desde 1976 en tanto que discriminación sexual, mientras que en Francia sólo se lo considera como una infracción si conlleva un chantaje con amenaza explícita de despido.

En una encuesta realizada en los Estados Unidos, entre el 25 y el 30 % de los estudiantes confesaba haber sido víctima de al menos un incidente de acoso sexual en la universidad (comentarios sexistas, miradas sugerentes, tocamientos, observaciones sexuales inadecuadas) por parte de sus profesores."

EL PUNTO DE PARTIDA DEL ACOSO

Los grandes perversos no abundan en las empresas, pero su poder de atracción y sus dones para sacar a los demás de sus casillas los hacen temibles.

Entre individuos rivales, es legítima una lucha por el poder, siempre que se trate de una competición en la que todos tengan su oportunidad. Sin embargo, algunas luchas son desiguales de entrada. Por ejemplo, la lucha con un superior en la jerarquía, o una lucha en la que un individuo acorrala a otro en una posición de

impotencia para, seguidamente, agredirlo con absoluta impunidad y sin que pueda replicar.

El abuso de poder

Cuando un superior en la jerarquía aplasta con su poder a sus subordinados, la agresión es más evidente. Con mucha frecuencia, un «jefecillo» se revaloriza de esta manera. Para compensar la fragilidad de su identidad, necesita dominar, y lo hace tanto más fácilmente cuanto que sus subordinados, temiendo el despido, no tienen otra elección que la de padecer su dominio. La pretendida buena marcha de la empresa lo justifica todo: una ampliación de la jornada laboral que no se puede negociar, una sobrecarga de trabajo urgente, o exigencias incoherentes.

Sin embargo, presionar a los subordinados de una forma sistemática es un estilo de dirección ineficaz y poco rentable, puesto que la sobrecarga de tensión puede generar errores profesionales y traer consigo bajas por enfermedad. Una mano de obra feliz es más productiva. No obstante, tanto el directivo intermedio como la dirección mantienen la ilusión de que así obtienen una rentabilidad máxima.

En principio, el abuso de poder no afecta a un solo individuo. Consiste únicamente en aplastar a todo aquel que, sea más débil que uno mismo. En las empresas, se puede transmitir en cascada, desde la más alta jerarquía hasta el directivo intermedio.

El abuso de poder por parte de los jefes ha existido siempre, pero, actualmente, aparece a menudo disfrazado de otra cosa. Los directivos hablan a sus asalariados de autonomía y de espíritu de iniciativa, pero no por ello dejan de exigir su sometimiento y su obediencia. Los asalariados se marchan porque las amenazas al respecto de la supervivencia de la empresa, la perspectiva de los despidos y el recuerdo incesante de su responsabilidad y, por lo tanto, de su, eventual culpabilidad les obsesionan.

Hace un año que Ève trabaja como comercial en una pequeña empresa familiar. El ritmo de trabajo es rápido y las horas extraordinarias no se contabilizan. Cuando, un fin de semana, tiene lugar una feria, o un salón, se espera de todos modos que los empleados se presenten el lunes a las ocho de la mañana en la oficina.

El patrón es tiránico y no está nunca contento. Todo el mundo tiene que obedecer con exactitud. Si el personal no es del todo eficaz, se pone a gritar. No hay forma de defenderse: «¡Si no te gusta, te largas!». Estas agresiones verbales paralizan a Ève, que cada vez se siente al borde de la indisposición. Tiene que tomar medicamentos para sus problemas gástricos, y también calmantes. Como está agotada, intenta recuperarse durmiendo durante los fines de semana, pero tiene un sueño agitado y poco reparador.

Tras un período muy intenso profesionalmente, sus crisis de angustia se vuelven cada vez más frecuentes, llora por cualquier cosa y ya no duerme ni come. Su médico le proporciona una baja por depresión. Después de dos meses de baja, se encuentra por fin en condiciones de volver al trabajo. A su regreso, sus compañeros la reciben fríamente y ponen en tela de juicio la realidad de

su enfermedad. No encuentra ni su despacho ni su ordenador. Otra vez el ambiente de terror que ya conocía: reproches injustos, malas caras, tareas humillantes en relación con su nivel de competencia y críticas sistemáticas a los trabajos que realiza.

No se atreve a decir nada y se va a llorar a los retretes. Por la tarde, está exhausta. Por la mañana, en cuanto llega al trabajo, se siente culpable aunque no cometa ningún error, ya que, en esta empresa, todos los empleados están siempre en vilo y se espían unos a otros.

Ève, describe su trabajo como una fábrica de tensión. Todos sus compañeros se quejan de tener síntomas psicósomáticos -dolores de cabeza, dolores de espalda, colitis o eccema-, pero, igual que unos chiquillos atemorizados, no se atreven a elevar sus quejas directamente al patrón, que, de todas formas, «no tiene por qué dar coba a nadie».

Seis meses después de su baja, Ève recibe una convocatoria para una entrevista previa a su despido. Esto ocurre justo después de una ausencia de un día tras un salón en el que se había encontrado indisputada. Para ella, esta carta constituye un detonante. Por primera vez, siente ira. Siente la injusticia y la mala fe de su patrón, y se decide a no dejarse hacer. A pesar de su culpabilidad -«¿Me pregunto hasta qué punto soy yo la que ha provocado esto!»-, reacciona.

Se asesora y acude a la convocatoria acompañada de un asesor laboral ajeno a la empresa. El motivo oficial esgrimido es la pérdida de confianza, que resulta de sus múltiples bajas, las cuales no ha anunciado con la suficiente antelación. El asesor puntualiza que su última ausencia se produjo a raíz de un salón de fin de semana y que, en ese caso, no se podía localizar al patrón. Nada de lo que el patrón adelanta constituye un motivo serio de despido. Dice que reflexionará al respecto, pues dispone de todo el tiempo del mundo para enviar su carta.

Para defendernos eficazmente, hemos de estar seguros de nuestros derechos. Ève se ha informado sobre el tema. Sabe también qué errores no debe cometer. Si no se hubiera hecho acompañar durante la entrevista previa, su patrón la habría aterrorizado como siempre ha sabido hacerlo, antes de «darle otra oportunidad» con un tono paternalista.

Ève espera su carta de despido, que no llega. Sigue haciendo su trabajo con un cierto placer, pero la tensión ambiental es tan grande que, una vez más, empieza a dormir mal y a sentirse agotada. Desde la entrevista, su situación es todavía más incómoda. Cada día recibe faxes con pequeños reproches. Sus compañeros opinan: «¿No deberías haber hecho eso, has avivado su ira!».

Tiene que justificarlo todo y, muy prudentemente, hace fotocopias de los intercambios importantes. Tiene que velar por no cometer errores y por no encontrarse en una situación en la que pueda aparecer como culpable. A la hora del almuerzo, se lleva consigo sus notas personales, aun cuando sus compañeros se burlen de su recelo: «¿Te vas a almorzar con tu cartera, como en la escuela!».

Algunos de ellos le tiran los informes sobre la mesa sin dirigirle la palabra. Y sí protesta, espetan: «¿Tienes algún problema?».

Ève intenta pasar inadvertida para no suscitar burlas. El patrón la evita y le transmite sus consignas por escrito.

Al cabo de un mes, vuelve a iniciar un procedimiento de despido porque, según dice, la actitud de Ève no ha cambiado. Esta vez, como queda suficientemente claro que no tiene ningún motivo para despedirla salvo el hecho de que no la soporta, el asesor laboral negocia para ella una indemnización económica. Temiendo que Ève acuda a la Magistratura de Trabajo, el patrón firma un protocolo de acuerdo.

Después de su marcha, a Ève le llegan noticias de que cinco de sus compañeros, entre los que figuran tres cargos directivos, también van a dejar la empresa. Uno ha presentado su dimisión porque ha encontrado un trabajo mejor, pero los otros cuatro simplemente han dimitido y se marchan sin compensación alguna.

Las maniobras perversas

Cuando un individuo perverso entra en un grupo, tiende a reunir a su alrededor a sus miembros personas dóciles con –la idea de seducirlos. Si un individuo se niega a alistarse, el grupo lo rechaza y lo convierte en chivo expiatorio. De este modo, entre los miembros del grupo, se crea una relación social en torno a la crítica común e la persona aislada, y en torno a los cotilleos y los chismes. En este punto, el grupo ya se halla bajo la influencia del perverso e imita su cinismo y su falta de respeto. No se puede decir que estos individuos hayan perdido todo sentido moral pero, al depender de una persona sin escrúpulos han perdido todo sentido crítico

Stanley Milgram, un psicólogo social norteamericano, estudió, entre 1950 y 1963, el fenómeno del sometimiento a la autoridad.¹⁰ Su método era el siguiente: «Una persona acude a un laboratorio de psicología en donde se le ruega que ejecute una serie de acciones que van a entrar progresivamente en conflicto con su conciencia. La cuestión estriba en saber hasta qué punto precisó seguirá las instrucciones del experimentador antes de negarse a ejecutar unas acciones determinadas. En su conclusión, establece que «personas normales, carentes de toda hostilidad pueden convertirse, cuando trabajan, en agentes de un proceso atroz de destrucción». Christophe Dejours,¹¹ que habla de la trivialización social del mal, ratifica esta observación. Efectivamente, hay individuos que necesitan una autoridad superior para alcanzar un cierto equilibrio. Los perversos utilizan esta docilidad en su propio beneficio también para hacer sufrir a los demás.

El objetivo de un individuo perverso es acceder al poder o mantenerse en él –para lo cual utiliza cualquier medio –, o bien ocultar su propia incompetencia. Para ello, necesita desembarazarse de todo aquel que pueda significar un obstáculo para su ascensión, y de todo aquel que pueda ver con demasiada lucidez sus modos de obrar. No se contenta con atacar a alguien frágil, como ocurre en el caso del abuso de poder, sino que crea la misma fragilidad a fin de impedir que el otro pueda defenderse.

El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión, en la persona atacada, pero también en los compañeros que dejan hacer y que no quieren fijarse en lo que ocurre a su alrededor. Es el reino del individualismo y del «allá se las componga cada cual». Los compañeros temen que, al mostrarse solidarios, se los estigmatice, y tienen miedo de que se los incluya en la próxima lista de despidos. En una empresa, no hay que producir oleaje. Hay que tener el espíritu de la casa y no mostrarse muy diferente.

El filme norteamericano *Swimming with sharks* (1995), de George Huang, resume todas las humillaciones y las torturas mentales a las que un patrón egocéntrico y sádico puede someter a un empleado ambicioso que está dispuesto a aceptar cualquier cosa con tal de triunfar. Lo vemos ofender al personal, mentir sin escrúpulos, dar órdenes incoherentes, tener a un empleado a su disposición de día y de noche, y cambiar las

reglas para mantenerlo siempre en vilo. El personal está avisado: «¡Los golpes bajos no sólo se aconsejan, sino que también se recompensarán!». Y todo ello mientras sigue provocando y seduciendo a *su* nuevo recluta con el espejeo de una promoción: «Dame este placer. Cállate, escucha y graba. No tienes cerebro. Tus opiniones personales no cuentan. Lo que pienses no tiene interés. Lo que sientas no tiene interés. Estás a mi servicio. Estás aquí para proteger mis intereses y para responder a mis necesidades... No quiero martirizarte. Quiero ayudarte porque, si haces bien tu trabajo, *si* escuchas y grabas, entonces tendrás la posibilidad de tener todo lo que tú quieras».

Un perverso actúa con más facilidad en una empresa desorganizada, mal estructurada, o «deprimida». Le basta con encontrar la brecha por la que penetrará para satisfacer su deseo de poder.

La técnica es siempre idéntica: se utiliza la debilidad del otro y se lo conduce a dudar de sí mismo con el fin de anular sus defensas. Mediante un proceso insidioso de descalificación, la víctima pierde progresivamente su confianza en sí misma y, a veces, está tan confundida que le puede dar la razón a *su* agresor: «¡Soy una nulidad, no llego, no estoy a la altura!». Por lo tanto, la destrucción se lleva a cabo de un modo extremadamente *sutil*, hasta que la víctima comete errores ella sola.

Myriam es diseñadora en una agencia de publicidad en pleno auge. En principio, es la única responsable de sus creaciones, pero todo lo coordina un directivo que es el interlocutor directo del director general. Myriam, que se muestra muy responsable en su trabajo, se emplea a fondo, trabaja incluso los fines de semana y pasa noches en blanco que no se le retribuyen. Sin embargo, en cuanto manifiesta demasiado abiertamente su autonomía al preocuparse por el porvenir de sus proyectos, la ponen en su sitio.

Cuando entrega un proyecto, el coordinador, aun cuando no sea diseñador, revísalo que ha hecho y lo modifica a su antojo sin consultarla. Si ella pide explicaciones, él contesta con descaro y sonriendo; «¡Pero bueno, Myriam, si no tiene ninguna importancia!». Myriam siente una ira interior que rara vez puede exteriorizar: «He trabajado tres días con este proyecto y, en unos segundos, lo borra todo y no se toma la molestia de darme una explicación. ¡Tal vez pretenden que tenga ganas de crear para alguien que niega mi trabajo!» .

No hay forma de hablar de todo esto. Todo queda en el silencio. Frente a este coordinador, ningún empleado puede decir lo que piensa, y todos temen sus crisis. La única solución es esquivarlo continuamente. Reina la desconfianza. Todos los empleados se preguntan hasta dónde querrá llegar. Por medio del humor o la burla, procura que todos se acomoden a lo que él espera. En cuanto llega, todo el mundo entra inmediatamente en tensión, como si los pillara con las manos en la masa. Para evitarse problemas, la mayoría de los empleados optan por censurarse a sí mismos.

Dada la abundancia de trabajo, el coordinador acepta que Myriam disponga de un colaborador. Inmediatamente, intenta confrontarlos. Cuando Myriam dice lo que piensa al respecto de un proyecto del que es responsable, no la escucha y, encogiéndose de hombros, se vuelve hacia el ayudante: «¿Y usted? Usted tiene sin duda una idea mejor».

Le exige cada vez más a Myriam, y que trabaje con mayor rapidez. Si él le pide que haga alguna cosa con la que ella no está de acuerdo -y ella se niega porque es muy celosa de sus propias creaciones-, la hace sentirse culpable diciéndole que es una persona difícil. Ella suele terminar por ceder.

En cambio, si se resiste, esto le genera una tensión tal que, por las mañanas, desde que se levanta, tiene dolor de vientre. En el trabajo, siente congoja y se limita a sobrevivir.

El coordinador pretende controlarlo todo. No quiere compartir su poder. Querría apropiarse de las creaciones de Myriam, a la que envidia. Este estilo de dirección, cuando funciona, hace que el patrón se vuelva omnipotente. Algunas personas se adaptan a esta actitud infantil, con lo cual los conflictos entre compañeros adoptan la forma de las riñas entre hermanos y hermanas. Myriam aguanta como puede, pero no se atreve a ir hasta el final porque no quiere perder su empleo. Sin duda, está herida, y ha perdido la motivación: «Entiendo que la gente pueda matar, pues, al verme impotente, siento una terrible violencia interior».

Algunos patrones tratan a sus empleados como si fuesen niños; otros los consideran como sus «cosas» y piensan que los pueden utilizar a su antojo. Si, como en el caso de Myriam, se trata de creación, el ataque contra la persona es más directo. Todas las innovaciones e iniciativas que podría aportar el empleado quedan de este modo anuladas. Sin embargo, cuando el empleado es útil o indispensable, para lograr que no se marche, hay que paralizarlo e impedir que piense; no debe sentirse capaz de trabajar en otra parte. Es necesario hacerle creer que no merece más de lo que ya tiene en la empresa. Si se resiste, hay que aislarlo. No se le saluda, no se le mira, se ignoran sus sugerencias y se rechaza cualquier contacto con él. Luego vienen las observaciones hirientes y descorteses, y si con ello no basta, se da paso a la violencia.

Cuando la víctima reacciona e intenta rebelarse, la maldad latente cede su lugar a una hostilidad declarada. Se inicia entonces una fase de destrucción moral que se ha llegado a denominar psicoterror. A partir de ese momento, todos los medios son buenos para derribar a la persona en cuestión, inclusive la violencia física. Esto puede provocar una anulación psíquica de la víctima, o su suicidio. En este tipo de violencia, el agresor -que únicamente persigue la ruina de su víctima - pierde de vista el interés de la empresa.

La conducta perversa no incluye únicamente una persecución del poder, sino también y sobre todo una utilización del otro como si fuese un objeto, o una marioneta, algo que al perverso le produce un gran placer. El agresor conduce primero al agredido a una posición de impotencia para luego poder destruirlo impunemente. Para obtener lo que desea, no duda en utilizar todos los medios de los que dispone, sobre todo si puede hacerlo en detrimento de los demás. Le parece legítimo rebajar a quien haga falta con tal de adquirir una fuerte autoestima. No tiene ningún respeto por los demás. Resulta asombrosa su ilimitada animadversión, que suele provenir de motivos fútiles, y no tiene ninguna compasión de las personas que se encuentran acorraladas en situaciones insoportables. Quien inflige violencia a otro individuo considera que éste se la merece y que no tiene derecho a quejarse. Para el agresor, la víctima no es más que un objeto que molesta. Niega su identidad y su derecho a tener sentimientos o emociones.

La víctima, ante esta agresión que no comprende, se siente sola, ya que, en todas las situaciones perversas, los que las presencian se muestran cobardes e indulgentes. Temen convertirse, a su vez, en blanco de las agresiones, pero, en ocasiones, también gozan sádicamente con el espectáculo de la destrucción.

En una relación normal, siempre resulta posible poner un límite a la omnipotencia del otro e imponer un equilibrio de fuerzas, aun cuando sea necesario recurrir al conflicto. Por contra, un manipulador perverso no soporta la más mínima oposición a su poder y transformará cualquier relación conflictiva en odio, hasta el punto de querer destruir a su oponente.

Hace diez años que Lucie trabaja como comercial en una pequeña empresa familiar. Se encuentra muy atada a la empresa porque participó en su creación. Al principio, conseguir clientes constituía todo un desafío.

Su patrón ha sido siempre un embaucador, paternalista y autoritario, pero desde que la empresa ha entrado en un período de expansión, se ha convertido en un tirano despótico. No da los buenos días cuando llega, no mira a sus empleados cuando les ordena alguna cosa, exige que las puertas de los despachos permanezcan abiertas, da instrucciones cinco minutos antes de las reuniones, etc..

Todos estos pequeños detalles resultan agotadores para los empleados, pues se ven obligados a mantenerse permanentemente en vilo. Para reinar más cómodamente, el patrón fomenta el cotilleo y los conflictos, halaga a los más dóciles y se enfrenta con los que le ofrecen resistencia. Lucie, para soportar eso que percibe como una toma de poder, tiende a mantenerse al margen, pero su actitud se considera rebelde.

La situación se estropea cuando el patrón contrata a otra comercial. De entrada, pone a la recién llegada por las nubes y le da un trato preferente que no se le escapa a nadie. Ante una injusticia tan flagrante, que aparece como un turbio intento de seducción, la misma chica, sin duda fatigada, empieza a desconfiar y decide marcharse. Pero el patrón consigue retenerla y convencerla, y hace saber a sus empleados que el enredo se debe a los celos de Lucie.

El patrón piensa que si consigue enfrentar a una mujer con otra, se agredirán mutuamente y de este modo las controlará más fácilmente.

A partir de ese momento, Lucie se siente aislada. Dejan de llegarle informaciones. No se reconoce su trabajo y no hace nada bien. Por todas partes, corre la voz de que es incompetente. Aunque ella sepa que es una buena comercial, termina por dudar de sus capacidades. La tensión y la confusión se adueñan de ella, pero procura ocultarlo porque se da cuenta de que lo podrían utilizar en contra suya. La mayoría de los empleados intenta alejarse de ella porque los que no lo hacen son descalificados inmediatamente.

Como tantas otras víctimas del acoso moral, Lucie tarda en reaccionar. Inconscientemente, ha situado a su patrón en una posición de padre.

El día que éste la ataca con palabras ofensivas en presencia de una compañera, le exige una entrevista.

-Me ha insultado usted. ¿Qué es lo que tiene que reprocharme?

-No le temo a nada ni a nadie. Márchese.

-No me iré hasta que no me diga lo que tiene que reprocharme.

El patrón, entonces, pierde su sangre fría. Enfurecido, vuelca su escritorio y rompe todo lo que encuentra a su alrededor: «¡Es usted una inútil; estoy harto de su maldad!».

Al no entender por qué ella no cede, el patrón juega la carta del terror. Invierte los papeles y adopta la posición de víctima de una empleada agresiva.

Lucie, que durante mucho tiempo ha tenido la sensación de que él la protegía, no logra comprender el desprecio y el odio que descubre en los ojos de su patrón. Sin embargo, la violencia física le sirve de detonante. Decide presentar una denuncia. Sus compañeros intentan disuadirla: «¡No lo hagas; vas a tener problemas! ¡Déjalo, ya se calmará!».

Pero Lucie no se arredra y telefonea a su abogado para saber qué pasos debe seguir. Temblando y llorando presenta su denuncia en la comisaría de policía. Luego visita a un médico para que éste le facilite una baja por incapacidad temporal total (que, jurídicamente, equivale a un cese de trabajo) de ocho días. A última hora de la tarde, regresa a la oficina para recoger sus cosas.

Presentar una denuncia es la única manera de terminar con el psicoterror. Pero hay que tener mucho valor, o haber llegado verdaderamente al límite, pues implica una ruptura definitiva con la empresa. Por otra parte, no hay ninguna garantía de que la denuncia prospere, ni de que desemboque en un resultado positivo.

LA EMPRESA INDULGENTE

Estos despropósitos tienen lugar únicamente cuando la empresa cierra los ojos, o cuando ella misma los promueve. Hay direcciones que saben tomar medidas autoritarias cuando un empleado no es competente o cuando su rendimiento resulta insuficiente, pero que, por contra, no saben amonestar a un empleado que se muestra irrespetuoso o desagradable con uno de sus compañeros. Este tipo de dirección «respeto» la esfera privada sin entrometerse porque considera que los empleados ya son suficientemente mayorcitos como para arreglárselas solos, pero, en cambio, no respeta al individuo en sí.

Si la empresa adopta una actitud tolerante, la perversión genera imitadores que no son propiamente perversos pero que sí pierden sus puntos de referencia y terminan por dejarse convencer. Deja de sorprenderles que se trate a un individuo de un modo denigrante. Pierden de vista el límite entre el regañar a alguien para estimularlo y el maltrato. Ese, límite es el límite del respeto al prójimo, pero, en un contexto en que la competencia se da en todos los niveles, a veces se olvida el sentido del término, por mucho que lo contemple la Declaración de los Derechos del Hombre.

La amenaza del desempleo contribuye a que la arrogancia y el cinismo se conviertan en métodos de dirección. En un sistema donde la competencia es encarnizada, la frialdad y la dureza se vuelven una norma. La competición, sean cuales fueren los medios que se empleen, se considera saludable, y los perdedores son rechazados. Los individuos que temen la confrontación no proceden directamente para obtener el poder. Manipulan al otro solapada o sádicamente a fin de obtener su sometimiento. Al descalificarlo, realzan su propia

imagen.

En semejante contexto, un individuo que ansía el poder puede utilizar la confusión reinante para destrozar con toda impunidad a sus potenciales rivales. Si la empresa no lo controla, puede manipular y destruir impunemente a otros individuos con tal de conquistar o de conservar el poder.

Por lo tanto, determinadas características de la empresa facilitan la instauración del acoso.

Ningún especialista discute que, en los grupos que trabajan sometidos a una gran presión, los conflictos nacen más fácilmente. Las nuevas formas de trabajo, que persiguen mejorar los resultados de las empresas sin tener en cuenta el factor humano, generan tensión y crean así las condiciones favorables para la aparición de la perversidad.

Al principio, la tensión es un fenómeno fisiológico con el que el organismo se adapta a una agresión de cualquier tipo. En los animales, constituye una reacción de supervivencia. Ante una agresión, pueden elegir entre la huida o el combate. El asalariado no tiene la posibilidad de elegir. Su organismo, igual que el del animal, reacciona en tres fases sucesivas: alerta, resistencia y agotamiento. Sin embargo, el fenómeno fisiológico pierde su primer sentido de preparación física y se convierte en un fenómeno de adaptación social y psicológica. A los asalariados, se les pide que trabajen mucho y deprisa, y que sean polivalentes. Unos médicos laborales de Bourg-en-Bresse en su informe anual de 1996, realizaron un análisis de las consecuencias de la flexibilidad a la que habían tenido que adaptarse unos empleados del matadero: <Sin duda, escriben, este sector de actividad padece una penuria económica difícil de sobrellevar, pero, al observarlo de cerca, en algunos mataderos se advierte un exceso en relación con las presiones "habituales" en términos de trabajar más rápido, con horarios desmedidos e inusuales y, cada vez más, bajo una falta de consideración inaudita».

La tensión laboral afecta negativamente a la salud de las personas y genera un costo económico que todavía no se ha evaluado con exactitud en Francia. A este tipo de tensión, también llamado estrés, no se lo reconoce ni como una enfermedad profesional ni como un motivo directo de baja. Sin embargo, los médicos laborales y los psiquiatras han advertido un aumento de los trastornos psicósomáticos y del consumo de alcohol, y de psicotrópicos que está directamente relacionado con la fuerte presión del trabajo.

Una empresa desorganizada genera siempre tensión, ya sea porque los papeles están mal definidos (no se sabe ni quién hace qué cosa, ni quién es el responsable de algo), ya sea porque el clima de organización es inestable (se ha nombrado a alguien para un cargo pero no se sabe si va a permanecer en él), o porque se da una falta de consenso (las decisiones se toman sin el acuerdo de las personas interesadas). La rigidez de algunas instituciones y de las empresas muy jerarquizadas da pie a que ciertos individuos ávidos de poder se

ensañen impunemente contra otros individuos.

Algunas empresas actúan como «exprimidores». Hacen vibrar la cuerda afectiva, utilizan al personal pidiéndole siempre más y lo seducen con insinuaciones relativas a su promoción. Pero cuando el empleado está suficientemente «gastado» y deja de ser rentable; la empresa se deshace de él sin ningún remordimiento. En el mundo del trabajo, la manipulación es moneda corriente. Aunque, en principio, lo afectivo no forme parte del juego directamente, no es extraño que una empresa, para motivar a sus empleados, establezca con ellos unas relaciones que superan con mucho la relación contractual normal que se debería mantener. A los asalariados se les pide que se entreguen en cuerpo y alma a su trabajo. Entran así, según los sociólogos Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac, en un sistema «managinario» que los transforma en «esclavos dorados». ¹² Por un lado, se les exige demasiado, lo que produce tensión, y, por otro, no reciben ningún reconocimiento de sus esfuerzos ni de su valía. Se convierten así en peones intercambiables. Por lo demás, algunas empresas procuran que sus empleados no permanezcan mucho tiempo en el mismo puesto para que, de este modo, no puedan adquirir una competencia excesiva. Se los mantiene en un estado permanente de ignorancia y de inferioridad. La originalidad y la iniciativa personal molestan. Los entusiasmos y las motivaciones se desbaratan negando la transferencia de responsabilidades y la formación. Se trata a los empleados como si fueran colegiales indisciplinados. No pueden reírse ni adoptar un aire relajado sin que se les llame la atención. A veces, hasta se les pide que, semanalmente, realicen una autocrítica en una reunión, con lo que los grupos de trabajo se transforman en humillaciones públicas.

Actualmente, muchos de estos empleados son eventuales y tienen un nivel de estudios equivalente o incluso más elevado que el de su superior en la jerarquía, lo cual agrava todavía más la situación. El superior jerárquico aumenta su presión hasta que el empleado se muestra incapaz de asumirla o hasta que empieza a cometer errores. Los problemas económicos de los empleados facilitan que se les pueda pedir siempre más y cada vez con menos consideración. Se produce una degradación de la persona y de sus aptitudes. El individuo no cuenta para nada. Su historia, su dignidad y su sufrimiento no son importantes.

Ante esta cosificación o robotización del individuo, la mayoría de los asalariados de las empresas privadas se sienten en una posición demasiado débil como para hacer algo más que protestar interiormente, agachar la cabeza y esperar días mejores. Cuando aparecen la tensión y su cortejo de insomnio, fatiga e irritabilidad, es comprensible que el empleado se abstenga de aceptar la baja que le propone su médico, pues teme encontrar represalias a su regreso.

Existen varias maneras de deshacerse de un empleado molesto al que no se le puede reprochar nada:

- Se reestructura su departamento de forma que su puesto de trabajo quede suprimido: se le despide con una indemnización económica;

- se le asigna, una tarea difícil y se investigan sus puntos débiles hasta que incurre en una falta grave que pueda constituir un motivo de despido;
- se le maltrata psicológicamente con el objetivo de hundirlo y de forzar su dimisión.

El acoso puede comenzar, aunque no necesariamente de un modo consciente, a raíz de que un empleado ya se encuentra debilitado por una causa exterior al trabajo. Si una persona da una impresión de menor disponibilidad para la empresa por razones personales (por ejemplo, un divorcio), se le reprochan insidiosamente cosas que, con o sin razón, nunca se le habían reprochado antes. Ya no se acepta lo que se aceptaba porque se percibe que esa persona ha bajado la guardia. Los instigadores de este tipo de acoso están convencidos de que tienen razón y de que esa persona es realmente incompetente.

Aprovecharse de la debilidad ajena es un procedimiento habitual, e incluso valorado, en el mundo de los negocios y de la política. La gloria es mayor cuando la batalla ha tenido lugar «en un nido de víboras» o «en un mar infestado de tiburones».

Olivier es un socio mayoritario de un importante gabinete de consultores. Desde su creación, el gabinete ha crecido mucho y, recientemente, han llegado jóvenes diplomados que esperan triunfar con rapidez. François el otro socio mayoritario del grupo y viejo amigo de Olivier, no siempre actúa con claridad. Olivier no se inmiscuye en sus intrigas, aunque las desapruebe, porque no quiere que se conviertan en un motivo de discordia en una asociación que, para él, es un sinónimo de éxito.

Un día oye cómo uno de sus colaboradores evoca un rumor según el cual alguien quiere acabar con él: va a tener problemas con unos empleados que están descontentos a causa de un litigio provocado por François. Olivier le pregunta directamente a François y éste contesta con un ataque: «¡Si quieres largarte, te largas, yo no sé nada!».

Hace tiempo que Olivier sabe que François no respeta a nadie. Utiliza a los demás seduciéndolos con perspectivas de poder y procura avivar los conflictos entre los socios minoritarios para consolidar su posición. En la oficina, impera una atmósfera malsana de lucha soterrada. Un joven colaborador, al darse cuenta de ello, decide marcharse, pues sabe que, si se produjera una hecatombe, los primeros afectados serían los recién llegados.

Para desestabilizar a Olivier, François retiene los informes o los entrega a colaboradores que se dejan influir más fácilmente. Al principio, Olivier se defiende mal. Por mucho que conozca la rudeza de los métodos de dirección de François, le cuesta creer que su antiguo compañero de facultad pueda actuar así con él. Olivier no reacciona ni emprende ninguna estrategia defensiva hasta que no advierte que François, además, está sacando dinero de la cuenta que tienen en común sin decirle nada.

LA EMPRESA QUE FOMENTA LOS MÉTODOS PERVERSOS

La empresa en su conjunto se puede convertir en un sistema perverso: cuando el fin justifica los medios, y cuando está dispuesta a todo -incluso a destruir a sus empleados- con tal de alcanzar sus objetivos. En este caso, la mentira desencadena el proceso perverso en el mismo nivel de la organización del trabajo.

En un sistema económico competitivo, numerosos dirigentes se mantienen en su posición únicamente gracias a un sistema de defensa destructivo, se niegan a considerar el factor humano, huyen de sus responsabilidades y utilizan la mentira y el miedo para dirigir. Así, una empresa puede utilizar a sabiendas los procedimientos perversos de un individuo con la idea de obtener un rendimiento mayor. Esto es lo que pasó en la fábrica Maryflo, una pequeña empresa de ropa de confección en Morbihan.

En esa fábrica sólo trabajaban mujeres. Una mujer era asimismo la presidenta. El único hombre era el director, que despreciaba, humillaba, hería y ofendía al personal en nombre del rendimiento. Sus métodos consistían en presionar a las obreras para aumentar el ritmo de trabajo, cronometrar los descansos e insultar, todo ello con la connivencia de la presidenta, que conocía perfectamente los métodos de su director y no encontraba nunca nada que objetar.

Las obreras decidieron organizar una huelga, pero, antes incluso del estallido del conflicto, que duró seis meses, las cámaras del programa Striptease de la cadena France 3 fueron a filmar a la fábrica y se centraron en el director. Por mucho que supiera que lo estaban filmando, éste no modificó en nada sus métodos humillantes, pues consideraba que eran legítimos. En ningún momento mostró ninguna duda al respecto. Cuando la huelga estalló, el 9 de enero de 1997, 85 de las 108 empleadas salieron de la fábrica para reclamar la dimisión de su director. Terminaron por obtenerla, pero 64 obreras fueron despedidas. El director, cuyos métodos ya habían sido denunciados por los medios de comunicación, encontró rápidamente trabajo en una fábrica dos veces mayor.

El poder constituye una arma terrible cuando lo detenta un individuo (o un sistema) perverso.

Clémence es una bella muchacha, diplomada por una escuela de comercio y con estudios superiores de marketing. Al acabar la carrera, sólo consigue un contrato de duración limitada, y luego vuelve al paro. Se siente, por tanto, muy aliviada cuando una sociedad en pleno auge la contrata como responsable de marketing y de comunicación, un cargo que hasta esa fecha había desempeñado el presidente de la empresa. Es la única mujer con un cargo semejante -primero, bajo la supervisión de uno de los socios, que finalmente decide marcharse, y luego directamente a las órdenes del presidente.

Desde el principio de esta segunda fase, el presidente la maltrata: «¡Lo que has hecho no vale nada!, «¡Parece que no sepas nada de marketing!»». Nunca le han hablado de esta manera, pero no se atreve a decir nada porque tiene miedo de perder un puesto de trabajo que le interesa.

Cuando hace sugerencias, el presidente se las apropia para luego decirle que no sirve para nada porque no tiene iniciativas. Sí ella protesta, él se exaspera: «¡Cierra la boca y ejecuta!»». No le pide nunca un trabajo directamente. Le deja los informes sobre la mesa con anotaciones acerca de lo que debe hacer. Nunca la felicita por sus buenos resultados; tampoco la anima.

Los comerciales de la empresa, hombres en su mayoría, se identifican con el presidente y, cuando no la evitan, también la tratan de mala manera. Como los despachos no están separados por mamparas, todo el mundo espía a todo el mundo. Y así es mucho más difícil defenderse.

Un día se atreve a hablar con el presidente. Él no contesta y mira hacia otro lado como si no oyera. Cuando ella insiste, se hace el idiota: « ¡No acabo de entender lo que me dices! » .

A pesar de que su profesión se basa sobre todo en la comunicación, se le prohíbe que importune a la gente hablándole directamente. Sólo puede comunicarse por e-mail.

En la empresa, las terminales telefónicas y de ordenador están protegidas con códigos. Al regresar de una baja por enfermedad de unos pocos días, se encuentra sus códigos cambiados y tiene que convencer a una secretaria cercana al presidente para que vuelva a abrir sus terminales. Clémence protesta.

-¡Si has utilizado mi terminal, podrías haber dejado las cosas tal como estaban!

-¡Mira, no me fastidies, no sé quién te crees que eres; todo el mundo sabe que eres una paranoica!

Luego se entera de que esta misma secretaria, por orden del presidente, está dejando de pasarle las llamadas telefónicas importantes. A continuación se produce un intercambio de e-mails entre la secretaria y Clémence, con copias al presidente. Este último ignora completamente a Clémence y se contenta con tranquilizar a su secretaria, a la que le preocupaba que este asunto pudiera molestarlo.

Poco a poco, Clémence pierde la confianza en sí misma. Pone en tela de juicio su propio comportamiento: «¿Qué he hecho yo para que me traten de esta manera?». Su título académico ya no le sirve: empieza a dudar de su competencia profesional. Duerme mal y le dan miedo los lunes por la mañana porque hay que volver al trabajo. Tiene migrañas y no puede evitar llorar cuando, por la noche, le cuenta a su marido cómo le ha ido el día. Pierde toda motivación y ya no tiene ganas de salir ni de ver a sus amigos.

Las empresas toleran los abusos de ciertos individuos siempre y cuando generen beneficios y no produzcan demasiados contratiempos. Sin duda, podrían favorecer el desarrollo de las personas, pero a menudo no hacen más que echarlas a perder.

En el filme *Acoso*, de Barry Levinson, vemos cómo una empresa puede facilitar un intento de destrucción de un individuo por parte de otro. La historia transcurre en una empresa informática de Seattle especializada en la fabricación de procesadores. Al fusionarse con otra empresa que fabrica programas, hay que nombrar a un responsable. Meredith, interpretada por Demi Moore, obtiene sorprendentemente el cargo, en detrimento de Tom, interpretado por Michael Douglas, que la superaba en experiencia, profesionalidad y competencia. Esperamos que ella, ahora, saboreará tranquilamente su victoria... Pero, en absoluto: también quiere la cabeza de su rival; Meredith, ante todo, envidia la felicidad de los demás. Tom es un hombre sano y feliz que vive con una mujer dulce y dos niños encantadores. Meredith, que había sido su amante, no puede arrebatárle esta felicidad sencilla. Y decide destruirlo. Para ello, utiliza el sexo como un arma, Le hace insinuaciones y él la rechaza. Ella se venga acusándolo de acoso sexual. La agresión sexual no es más que un modo de humillar al otro, de tratarlo como un objeto, para finalmente destruirlo. Si la humillación sexual no basta, el agresor encontrará otros medios de «destruir» a su víctima.

Este filme muestra el tipo de agresión propio de un perverso narcisista en su lucha por el poder, pero también su necesidad de apropiarse de la felicidad del otro o de destruirla cuando apropiársela no resulta posible. Para ello, el perverso utiliza las debilidades de su adversario y, si éstas no son suficientes, intenta crearle otras nuevas.

Si el punto de partida es un conflicto entre personas o la mala organización de la empresa, es asunto de esta última encontrar una solución, pues, si se produce un acoso, es porque la empresa lo permite. Durante el proceso, siempre hay momentos en que la empresa puede buscar soluciones e intervenir. Sin embargo, a pesar de la aparición de los directores de recursos humanos, las empresas, salvo excepción, rara vez se toman en serio el factor humano, y todavía menos la dimensión psicológica de las relaciones laborales.

Para una empresa, las consecuencias económicas del acoso no son despreciables. El deterioro de la atmósfera de trabajo conduce a una disminución importante de la eficacia o el rendimiento del grupo o equipo de trabajo. La gestión del conflicto se convierte en la principal preocupación de los agresores y de los agredidos, y a veces incluso de los testigos, que dejan de concentrarse en sus tareas. Las pérdidas para la empresa pueden alcanzar entonces proporciones importantes: por un lado, por la disminución de la calidad del trabajo; y, por otro, por el aumento de los costes debidos al absentismo.

Por añadidura, puede suceder que el fenómeno se invierta. La empresa se convierte entonces en una víctima de los individuos que la dirigen. Los depredadores, cuya única preocupación es la de mantenerse en un sistema que los revalorice, terminan por agotar todos sus recursos.

El acoso es siempre el resultado de un conflicto. Hay que averiguar si ese conflicto se debe al carácter de las personas implicadas o si, por contra, es una consecuencia de la misma estructura de la empresa. No todos los conflictos degeneran en un acoso. También son necesarios otros factores, como una deshumanización de las relaciones laborales, la omnipotencia de la empresa y su complicidad con el individuo perverso.

En el lugar de trabajo los jefes de empresa, directivos y supervisores son los que deben optar conjuntamente por: no ser indulgentes, rechazar el acoso y velar por que se respeten todos los niveles de la persona. Aunque ninguna ley regule el acoso moral en la empresa, deben imponer el respeto de los individuos y erradicar el racismo y el sexismo. Los sindicatos, cuyo papel es el de defender a los asalariados, deberían incluir entre sus objetivos la protección eficaz frente al acoso moral y los demás atentados contra la persona.

No deberíamos trivializar el acoso ni convertirlo en una fatalidad de nuestra sociedad. No se debe a la crisis económica actual, sino a la despreocupación del tipo de organización imperante.

Referencias:

7 H. Leymann, *Mobbing*, París, Seuil, 1996

8. Fitzgerald, «Sexual harassment: the definition and measurement of a construct», en M. Paludi (comp.), *Ivory power Sexual harassment on campus*, Albany, State University of New York Press

9. MacKinney y Maroules (1991), citado por G.-F Pinard en *Criminalité et psychiatrie*, Paris, Ellipses, 1997

10. S. Milgram, *Soumission à l'autorité* París, Calmann -Lévy, 1974 (trad. cast.: *Obediencia a la autoridad*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 1980).

11 C. Djiours. *Souffrance en France*, París. Seuil, 1998.

12. N. Aubert y V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, París, Seuil, 1991 (trad. cast.: *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993).