SILVANA GIACHERO

BULLYING & MOBBING

Haciendo visible lo invisible



Grijalbo

Silvana Giachero

Bullying & Mobbing

Haciendo visible lo invisible

Grijalbo

BULLYING

Tanto la OMS como UNICEF, CEPAL, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos y la Unión Europea han manifestado su temor por el incremento del número de niños y jóvenes que se quitaron la vida, alcanzando centenas de miles de decesos en el mundo de los cuales la mitad están relacionados con casos de *bullying,* por lo que consideran que, si esta tendencia continúa elevándose, para el año 2025 la pérdida de vidas por ese motivo alcanzaría un nivel epidémico, rebasando las 850 mil muertes por año; una cifra muy superior a la de los fallecimientos a causa de conflictos bélicos.

MOBBING

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en América Latina alrededor de cuatro millones de personas padecen actualmente acoso psicológico en el trabajo, siendo el riesgo psicosocial que más enferma a los trabajadores en el mundo; esta cifra crece un 40% cuando el país se encuentra ante una crisis económica.

AGRADECIMIENTOS

En mi vida he tenido grandes maestros; aquellos que me marcaron el camino con sabiduría y contención, dándome aliento y sacando lo mejor de mí, y quienes me han dejado un sabor dulce, enseñándome desde el amor. Pero también he aprendido desde el dolor; desde quienes me hicieron tomar contacto con el lado más oscuro de la humanidad, y que me hicieron llorar, dejándome un sabor amargo; a pesar de eso, quiero darle las gracias a cada uno de ellos, por cruzarse en mi camino y ayudarme a intentar crecer cada día, tanto desde lo personal como desde lo profesional.

A mis amores, Victoria y Lucas: mi motor y proyección. Gracias a ellos me construyo a diario como madre y, cada vez que los observo, me invade un profundo placer y una fuerza inagotable. Desde pequeños me dicen a diario que ellos me eligieron a mí, y yo les digo todas las mañanas: gracias por elegirme y acompañarme en este camino lleno de aventuras que nos han hecho crecer a los tres.

A mi familia, numerosa, diversa y hermosa; mi madre, Silvia Castaño, y mi padre, Luis Giachero; mis hermanas, Roxana, Laura y Virginia; mis cuñados, Jorge, Sebastián y Claudio; y a mis sobrinos, Fernanda, Magdalena, Juan Andrés, María Clara, Agustín, Josefina y Bruno. Gracias por estar siempre, gracias por ser el refugio al que acudo cuando necesito reponer energías.

A mis pacientes –a cada uno de ellos– quienes, en estos 28 años de carrera, confiaron en mí y me brindaron la oportunidad de ayudarlos y de aprender cada día más sobre las profundas y complejas formas de ser y de vivir del ser humano. Gracias por no permitir que me endurezca y potenciar mi parte más humana, pero –por sobre todas las cosas– por enseñarme tanto, y por ayudarme a

identificar y diferenciar a una víctima de un depredador camaleónico victimista. Les estoy eternamente agradecida por darme su luz.

Quiero, además, agradecer muy especialmente a quienes dieron su testimonio en estas páginas, ayudando a sensibilizar y a tomar conciencia; ellos no sólo compartieron el dolor que ambos flagelos –*bullying* y *mobbing*– han causado en sus propias vidas, sino que han aportado un valioso mensaje cargado de esperanza; son los principales testimonios de que se puede salir y recuperar el alma.

A Álvaro Ahunchain, quien contribuyó generosamente en la corrección de muchos de los textos.

A Gabriel Navia, que se sumó a este proyecto y me ayudó a compaginar y corregir mis trabajos de años en ambos temas, tarea que no fue sencilla entre mi dislexia, mi desorden y las largas jornadas laborales: esta obra también es suya.

A mi profesor, amigo y padrino de mi hijo, el psicólogo Iñaki Piñuel, profesor de la Universidad de Alcalá y experto en violencia psicológica, quien me acompañó desde el inicio en los congresos internacionales de *bullying* y *mobbing,* junto a la reconocida criminóloga Marie-France Hirigoyen, quienes me dieron fuerzas para no alejarme del arduo y difícil camino de darle visibilidad a la violencia psicológica.

A Lourdes Rapalín, por su apoyo para ingresar al parlamento de Uruguay el proyecto para que se legisle en *bullying*.

A ti, que hoy has elegido este libro, porque está escrito para ti. Si eres una víctima, recuerda: una vez que lo leas, el único compromiso que tienes es contigo; debes enfocarte en tus objetivos para salir del juego perverso, pedir ayuda a profesionales expertos en la materia y apoyarte en tus seres queridos. Sobrevuela al mal y así recuperarás tu vida. ¡Te aseguro que sí se puede! Si eres un profesional, madre o padre, y lo estás leyendo para aprender y ayudar, recuerda: antes de mirar a una víctima con desconfianza, pregúntate, cuestiónate si no has sido en algún momento de tu vida parte de un linchamiento; sólo así podrás ver si estás frente a una víctima o un victimista.

A todos quienes hoy están multiplicando esfuerzos, trabajando en dar luz a estos flagelos y se siguen sumando a la red de divulgación, sensibilización, capacitación y prevención, formando parte del puzle que va dando vida a la mano que protege a las víctimas de la espiral del *bullying* y *mobbing:* infinitas gracias por multiplicar esfuerzos y "hacer visible lo invisible".

FRANCISCO, uruguayo, 13 años

Soy un adolescente que pasó por una situación que, en verdad, no le deseo a nadie. Durante nueve años concurrí a un colegio-liceo privado, esperando terminar allí mis estudios, pero la situación que viví en ese lugar hizo que mis padres me cambiaran de institución. Aunque parezca raro, yo no quería irme porque pasé toda mi infancia allí y porque no me daba cuenta de lo grave que era la situación que estaba viviendo.

Espero que mi experiencia pueda ayudar a niños, adolescentes, padres y al entorno familiar de quienes están pasando por situaciones humillantes y dolorosas. Quiero transmitirles que la vida sigue, que tenemos que hacernos respetar y defendernos de aquellas personas que no le hacen bien a la sociedad, decirles que sí se puede salir adelante, compartiendo lo que nos pasa diariamente.

A continuación, les contaré mi historia.

Un compañero de clase, sin ningún tipo de motivos comenzó a acosarme en clase tocándome mis partes íntimas; obviamente, yo no estaba de acuerdo, pero él me amenazaba diciéndome que si no accedía me iba a lastimar. Eso me asustó mucho e hizo que me callara durante tres meses y no se lo contara a nadie; entonces, guardé silencio absoluto, hasta un día en que estábamos en clase y nos tocó realizar un trabajo en grupo; él me propuso hacerlo juntos, cosa que acepté. Durante

los días en que organizamos cuándo nos íbamos a reunir, yo le ofrecí mi casa, porque iba a estar mi hermana, y él accedió a venir.

Un día antes de que viniera a mi casa, yo estaba esperando al profesor que le estaba dando clases a mi hermana; con el correr de las horas me dormí y, cuando llegó mi hermana me desperté raro, con ganas de nada; le decía que no tenía ganas de que mi profesor me diera clase y ella insistía. Mi profesor subió a animarme sin saber nada (mi hermana tampoco lo sabía) y, cuando el profesor bajó, yo me levanté y le pegué en la cara a mi hermana porque me molestaba su insistencia, algo de lo que me arrepiento hasta el día de hoy. Ella sangraba y yo, viendo la escena que había provocado, entré en pánico y me encerré en el baño llorando por lo sucedido. Después de unas horas le pedí disculpas y ella me las aceptó. Me fui a dormir triste por lo que pasó.

Al día siguiente también me desperté raro, pero esta vez fue para concurrir al liceo. Cuando llegué, me encontré con mi "compañero" y hablamos sobre lo que íbamos a hacer para el trabajo. Al llegar a mi casa, mi hermana me avisó que se iría a las tres de la tarde. Nosotros habíamos llegado a las dos y, entre que hacíamos la comida y almorzamos se hicieron las tres. Mi hermana se fue y en ese momento empezamos a hacer el trabajo, que duró unos cuarenta minutos. Al finalizar la tarea, él tomó su celular y me dijo que quería subir a jugar al X-Box, algo que me extrañó porque a él no le gustaban ese tipo de juegos, pero accedí.

Después de unos minutos fui al baño a hacer mis necesidades, pero él me siguió sin que yo me diera cuenta. Entré al baño solo, cerré la puerta, y, cuando empecé a orinar él abrió la puerta. Yo no podía hacer nada porque estaba de espaldas y se quedó mirándome; yo le dije que se fuera pero él no emitió ningún tipo de sonido. Cuando terminé de orinar me di vuelta y vi que él estaba mirándome y masturbándose; lo

miré y le pregunté qué estaba haciendo. Él me pidió que yo le hiciera sexo oral, a lo que le dije que no, pero él seguía insistiendo con tonos cada vez más fuertes hasta que suspiró y me dijo: "¿y si yo te hago sexo oral?" Volví a decirle que no pero seguía insistiendo, hasta que él comenzó a hacerme sexo oral. Yo quedé paralizado, sin poder mover ninguna parte del cuerpo. Cuando terminó, me dijo: "yo ya te hice sexo oral, ahora te toca a vos", a lo que respondí que yo no le había pedido que él me lo hiciera a mí. Entonces me dijo; "no me importa: chupame la pija porque si no te lastimo". Me asusté mucho y accedí. Cuando terminó todo, él se fue. Dejé pasar unos minutos para que se alejara de mi casa y me fui al trabajo de mi madre para contarle a ella lo que me había sucedido. Como es de suponer, lo que le conté le afectó mucho y lo único que pudo hacer en ese momento fue abrazarme fuerte y contenerme.

Cuando llegamos a mi casa me dormí.

Luego de unos meses, mi padre se contactó con la psicóloga que es autora de este libro. Estuve trabajando con ella durante tres meses y me realizó un tratamiento llamado EMDR[1]
que me ayudó mucho. Y no sólo me ayudó el tratamiento, sino también el apoyo de mi familia y de mi psicóloga; en verdad, sin su ayuda no podría haber logrado olvidar este hecho que, aunque parezca mentira, me sucedió en realidad; y no sólo eso sino que, además, conseguí poder hablar del mismo como algo que hoy significa para mí nada más ni nada menos que un mal recuerdo.

El caso de Francisco es uno de los innumerables casos de *bullying* que día a día se repiten en diferentes centros de estudio, tanto en nuestro país como en el mundo entero. Durante nueve años los papás de Francisco depositaron toda su confianza en una institución a la que consideraron como la más apropiada a nivel educativo y psicoemocional. Afortunadamente, se dieron cuenta a

tiempo de que se habían equivocado, a pesar de haber pasado por experiencias muy tristes y humillantes. La mamá de Francisco está convencida de que nunca es tarde para volver a empezar y levantarse con la frente bien en alto, de volver a ser felices, aceptando que lo que les sucedió los fortaleció como familia y están felices porque su hijo, luego de haber transitado ese camino devastador a nivel psicoemocional, pudo superar lo ocurrido con el apoyo incondicional de la familia y de profesionales expertos en el tema.

Francisco continuó yendo a clase y sus padres realizaron la denuncia en el colegio pidiendo que lo cambiaran de grupo, cosa que no sucedió, entre confusiones y la excusa de que faltaba poco para terminar el año. Cada día que concurría a clase sentía que estaba viviendo el peor infierno de su corta vida. Su acosador contó la versión al revés y todos comenzaron a burlarse de él; lo catalogaron de homosexual, le pusieron apodos y le hicieron el vacío. Al terminar el año sus padres lo cambiaron de colegio luego de constatar que, a pesar de tener evidencias concretas de lo sucedido, nadie puso freno a su situación y, menos aún, aplicó sanciones al hostigador.

Hoy, junto a su familia han iniciado juicios penales tanto contra su acosador como contra la institución a la que asistía. El director del colegio, que siempre estuvo al tanto de lo sucedido, no hizo nada al respecto mientras continuaron las burlas, las humillaciones y las amenazas sin que se tomara ningún tipo de medida. La única respuesta que obtuvieron fue que "a esta altura del año no se iba a hacer ningún interrogatorio a los alumnos", a pesar de que sus nombres estaban perfectamente identificados.

Afortunadamente, ellos pudieron hacer frente a su problema y consiguieron superarlo, aunque no ha sido fácil. Pero muchos casos más permanecen ocultos, tanto por temor como por indiferencia. A aquellos niños, adolescentes y sus familias que estén transitando por una experiencia similar: no se den por vencidos y convénzanse de

que sí se puede salir adelante, y que incluso pueden salir más fortalecidos como seres humanos.

La tarea no es sencilla, pero a través de estas páginas intentaremos ayudarles a conocer esta realidad tan difícil, a detectar las situaciones donde el acoso esté presente y a encontrar una solución definitiva que les permita seguir viviendo libres de esta epidemia. Es hora de cambiar esta realidad. Conseguirlo depende de todos y cada uno de nosotros.

1 Sigla en inglés, Desensibilización y Reprocesamiento por medio de Movimientos Oculares para tratar dificultades emocionales causadas por experiencias traumáticas. La terapia EMDR ha sido designada por la Organización Mundial de la Salud y la American Psychiatric Association como un tratamiento eficaz para pacientes con trastornos por estrés agudo y trastorno por estrés postraumático.

MARISA, uruguaya, 49 años

Este testimonio surge como un renacer, tras un profundo tratamiento, luego de soportar largos años de sometimiento y acoso. Comentarlo hoy es una de las tantas facetas de mi recuperación de "aquello" que configuró para mí y mis afectos la experiencia más desgarradora e inexplicable de mi vida, después de haber tolerado tanto maltrato y sufrimiento psíquicos.

Esta es mi historia real, de haber sufrido en carne propia más de seis años, de soportar un ambiente de trabajo insano y agresivo, con relaciones interpersonales de grave hostilidad, por no llamarles de locura.

Hoy he logrado reparar aquel daño, pero lo más importante es poder trasmitir una voz de aliento y esperanza hacia quienes lo sufren y no pueden encontrar la salida; mi aspiración estará cumplida si les resulta alentador a las personas comunes, de carne y hueso. Pacientes, colegas y otros profesionales de la salud viven situaciones de dolor que les son negadas, por temor, por ignorancia o por miedo de comprometerse ante el hostigador y su entorno.

Esos años fueron vividos por mí como si hubiese sido un viajante que conduce su vehículo con el objetivo de realizar un largo recorrido a una velocidad prudente, desconociendo la ruta,

sin contar con un mapa que me orientara sobre las características del trayecto o los posibles atajos en el camino.

Así, como una mancha de aceite, se fueron sucediendo distintos sucesos que socavaron mi vida de tal manera que llegó a correr serios riesgos; hoy no me sería posible admitir nuevamente un sufrimiento como aquel.

En este, mi viaje, mi ser mujer, madre, profesional, trabajadora, militante de la vida, con público compromiso social y los derechos humanos esenciales, me encontré en "el cruce de camino", un cartel de PARE, un gran alerta que me hizo dudar ante la posibilidad de detenerme, continuar o, lo que aún es peor, abandonar el viaje.

Antecedentes. Cuento hoy con más de 30 años de desarrollo personal y profesional, en una institución estatal a la que ingresé con tan sólo 18 años y, desde entonces, me desempeño en diversas áreas. Mi historia de trabajo comenzó en el sector de servicios, para luego cumplir tareas en el área administrativa, posteriormente concursé para cumplir tareas en el área técnica en gestión de recursos humanos. En otras palabras, recogí un hermoso caudal de afectos y experiencias junto a otros trabajadores, hombres y mujeres, tanto de sectores obreros como de administrativos y profesionales. Mis años de trabajo han transcurrido en el área de capacitación, desarrollo y selección de personal. Mi formación académica es del mundo "Psi", profesión que elegí y abrazo con amor desde muy joven. Jamás escatimé tiempo en formarme o actualizar conocimientos académicos, siempre involucrándome en procesos grupales que permitieran promover a las personas, mejorar su trabajo ofreciendo oportunidades de cambios en pos de la transformación personal y de la institución. En todo lo que emprendí hasta hoy me ha orientado la convicción de que "nada de lo humano me es ajeno". Este ha sido el legado de mis

analistas, docentes, colegas, compañeros de trabajo y, lo más importante de todo, lo que aprendo junto a los pacientes.

Sin ánimo de arrogancia ni falsedades, estoy convencida de que en mi labor cotidiana siempre he sentido una profunda inquietud por aprender y por asumir compromisos éticos desde un punto de vista profesional y humano. Mi desempeño se ha caracterizado por intentar intervenir siempre buscando generar nuevos conocimientos y compartirlos, aprendiendo de lo que no se sabe y, algo que creo fundamental, sistematizar experiencias, bregando siempre a favor de la solvencia técnica y humana.

El lugar de la escena. Hasta ahora todo parece "color de rosas", más aún teniendo en cuenta que el relato que leerán a continuación transcurre dentro de un escenario y/o contexto esperanzador. Cuando surgió la oportunidad de seguir profundizando mi tarea dentro de la gestión estatal, en un contexto político favorable gracias a los vientos de cambio que soplaron en nuestro país, busqué nuevos horizontes colaborando en la fundación de una nueva cartera social, involucrándome en el desafío de lo que fue "el buque insignia" de un desafío político dentro de la campaña que permitió a la izquierda lograr la conquista del gobierno. Mi decisión tomó por sorpresa a la mayoría de mis compañeros de trabajo, quienes no lograban explicarse tal decisión, que fue interpretada por muchos como un abandono de responsabilidad dentro de la gestión, "justo" en el momento en que desde mi cargo estaría promoviendo el conocimiento y la capacitación del personal del área en que me desempeñaba.

La decisión de involucrarme en el desafío y en la oportunidad de "hacer" por y con la gente dentro de la implantación del Plan Nacional de Emergencia, me permitió vivir experiencias imborrables que determinaron también mi crecimiento personal. Consciente de los riesgos, opté por involucrarme con alma y vida en el mencionado reto; esta oportunidad me permitió

conocer a seres humanos increíbles, personas comprometidas y convencidas del trabajo por la causa, y conocí de primera mano los rostros de la pobreza, y la miseria.

Transcurrido un año, tuve la intención de volver a cumplir tareas en la institución que había dejado, teniendo plena conciencia de que ya no regresaría al puesto de responsabilidad en el área que tenía antes, debido a que, como es natural, otra persona ocupaba mi puesto. A pesar de que esta situación implicaba un alto costo desde el punto de vista económico, estaba plenamente convencida de afrontar el desafío, contando con el apoyo de mi familia, que aceptó compartir la causa.

Un camino tortuoso. Había comunicado mi retorno a quienes eran mis superiores, a la espera de la asignación de un lugar de trabajo y de las tareas correspondientes. Para mi sorpresa, se me otorgó la responsabilidad de hacerme cargo del sector, fundamentalmente porque en mi persona se depositaba tanto la confianza como el reconocimiento de mi experiencia y capacidad para trabajar con grupos de personas.

Al asumir la tarea se fueron dando situaciones en las que se me presionaba en los tiempos de respuesta de diferentes tareas, todas complejas y desafiantes. A pesar de los pocos recursos logísticos disponibles, se me exigía más y más. Llegué a trabajar los fines de semana e, incluso, mi superior invadía mi vida realizando llamadas a mi teléfono particular con tratos despectivos. A medida que pasó el tiempo la situación fue empeorando, hasta que llegué a vivir un auténtico calvario. Angustia, nerviosismo, insomnio: mis superiores dudaban de mis capacidades, y yo en un momento llegué a pensar que estaba enloqueciendo.

El ambiente de trabajo era desastroso: cuando volvía de alguna licencia médica, el equipo de trabajo ponía en duda la veracidad de mi padecimiento. Entonces ya habían formado alianza con mi acosador. No solamente me destrataban mis

superiores, sino que también era motivo de burlas o dudas por parte de mis compañeros de trabajo.

Padecí diversas enfermedades del tracto digestivo que implicaron intervenciones quirúrgicas, llegué a pesar 43 kilos en el peor momento. Los últimos seis meses fueron realmente tortuosos, sintiéndome absolutamente impotente, presa de una enorme angustia. Mi vida estuvo pendiente de un hilo. Después de una internación en CTI con 10 días de inconsciencia total, durante ocho meses tuve que someterme a un tratamiento médico, psiquiátrico y terapéutico. Transité una depresión demoledora.

Cuando me fue posible abandonar el rol, con todas los perjuicios económicos que ello implicaba, como tributo a tanto dolor se me declararon enfermedades autoinmunes que me implicaron la indicación de tratamientos de por vida.

Estando en tratamiento psicoterapéutico, mi terapeuta me derivó a otro, especializado en acoso laboral. Allí pude entender de qué se trataba el *mobbing*.

En el proceso de EMDR tuve que tener la valentía de enfrentarme otra vez al dolor, poniendo en duda la posibilidad de una recuperación.

La salida. Hablar de aquellas heridas me hace mirar el pasado desde otra perspectiva, la de una "nueva vida" que se construyó gracias a mi deseo de sanar y al compromiso terapéutico. Esta conquista fue alcanzada gracias a mi psicoanalista Lic. Iliana Menini y a mi terapeuta en EMDR, Silvana Giachero.

El hecho de trabajar con el dolor psíquico y moral de las víctimas implica la necesidad de continuar con una labor de responsabilidad de formación, la investigación y el trabajo sistemático que requiere abordar este flagelo, que parecería aparentemente nuevo en el mundo del trabajo.

Día a día son cada vez más las personas que se animan a hablar o denunciar esos padecimientos. Para quienes los

desconocen podrá generar sorpresa, para otros podrá motivarles en trabajar y mancomunar esfuerzos desde distintas disciplinas o el lugar que les toque ocupar.

Para pacientes y terapeutas servirá como aliciente el comprender que buscar ayuda no admite ninguna demora.

Afortunadamente, gracias a la terapia realizada como consecuencia de su padecimiento, Marisa tuvo la oportunidad de recuperarse y de vivir esa experiencia como un amargo recuerdo. Sin embargo, su caso solamente es uno de los millones de experiencias de *mobbing* o acoso laboral que se viven dentro del ambiente de trabajo público o privado, y que puede producirse en cualquier ámbito o tarea en la que una persona pueda desempeñarse.

Muchas veces estas situaciones se viven como si fueran normales, como si por cobrar un salario los trabajadores pudieran ser sometidos a toda clase de situaciones denigrantes desde el punto de vista moral, físico o psicológico.

Debemos estar muy atentos para poder detectar estos casos, para rescatar a quienes estén siendo víctimas de *mobbing* o para rescatarnos a nosotros mismos, tomando conciencia de esta realidad antes de que sea demasiado tarde.

INTRODUCCIÓN

Durante el Primer Congreso Internacional de Mobbing y Bullying, que fue creado en Uruguay y se llevó a cabo en mayo de 2013, esta realidad –que involucra a muchas más personas que las que en principio se creía– fue puesta de manifiesto por primera vez de forma generalizada.

Sólo con ánimo de dar contexto, debo decir que la concreción de este congreso –primero en el mundo en su género– tuvo como antesala la experiencia con pacientes víctimas de *bullying* y *mobbing* y la sensación de impotencia por no poder ayudarlos eficazmente. Las terapias tradicionales no daban resultados para curar el daño, no había conocimiento del tema en Uruguay y verdaderamente no encontrábamos una salida a su dolor. Me propuse entonces generar una "movida" con el fin de poner el tema en el tapete haciendo visible esta violencia, sacándole el velo. Una mañana desperté con esa idea bien clara en la cabeza, busqué ayuda de colegas y expertos y armamos este primer congreso luego de más de un año de trabajo. En Europa ya había encuentros pero trataban el *bullying* por un lado y el *mobbing* por otro. Este fue el primero que unió ambos flagelos para mostrar la relación estrecha entre uno y otro. Ambos responden a la misma forma de violencia perversa.

En este punto debemos señalar que hay dos tipos de conductas violentas: la de respuesta defensiva, que es espontánea y responde al instinto de sobrevivencia, y la violencia depredadora, que es la utilizada por los psicópatas integrados que nos ocupan en este caso, una violencia pensada, estratégica y que persigue un fin muy claro: eliminar a las víctimas.

En aquel entonces, el objetivo principal fue conseguir que el tema comenzara a generar conciencia y visibilidad en la sociedad y poder difundir estos procesos malignos, perversos, para lograr concientizar sobre sus consecuencias, que pueden llegar a desencadenarse en enfermedades o, inclusive, en la muerte. Por eso el lema del congreso fue "Haciendo visible lo invisible".

Uno de los objetivos secundarios del congreso –pero no por eso menos importante– era el hecho de que diferentes referentes e investigadores del primer mundo vinieran a Uruguay a reafirmar los conceptos que desde hacía años se venían difundiendo en otros países, para crear una mayor solidez conceptual que ayudara a las víctimas a denunciar los casos, logrando que estas se sintieran protegidas por una mano firme, antes de ser succionadas por la espiral de estas formas de acoso –de allí surge el logo de los congresos– y, por otro lado, fomentar las investigaciones en Uruguay, poniendo además de manifiesto la necesidad de medir el alcance de esta problemática, porque lo que no se mide no se puede gerenciar. Y por último, como objetivo final, llevar los congresos a diferentes países del mundo, pretendiendo crear una red internacional que trabaje en la difusión, en el tratamiento, investigación y –fundamentalmente– en la prevención del flagelo de la violencia psicológica.

Originalmente, el *bullying* y el *mobbing* fueron tratados como problemáticas diferentes, aunque con algunos puntos de contacto entre sí; sin embargo, si vamos a los orígenes de ambos términos, veremos que el primero surge del segundo y que tienen una raíz en común.

A partir de aquel congreso de 2013 y de las conclusiones de la investigación surgida desde la clínica y en las empresas, fuimos observando no solamente que los puntos de contacto entre ambas situaciones eran mucho más de los que se suponía en principio sino que, además, presentan asombrosas coincidencias, tanto en las secuelas que quedan en las víctimas como en el perfil de los acosadores, en la metodología que estos utilizan para hostigar a

aquellos; en el papel de los cómplices, en el tratamiento, la prevención, la dinámica del chivo expiatorio, el proceso de victimización secundaria, en el tipo de sufrimiento que ocasionan en las víctimas y sus familias y en cómo esto repercute no solamente en las personas que lo sufren sino en todo su entorno, con gravísimas consecuencias para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Tanto el *bullying* como el *mobbing* rompen las redes de la solidaridad que hacen al entramado social generador de la cultura y dañan –muchas veces en forma irreversible– la confianza entre las personas, despertando en ellas una inmensa desilusión. Estas consecuencias suelen ser prácticamente invisibles para el observador común, y por eso decimos que este flagelo crece en el silencio, razón más que suficiente para hacer mucho ruido, para darle visibilidad, identificarlo y combatirlo al igual que una plaga.

El *bullying* y el *mobbing* implican abuso emocional, una violación que se lleva a cabo en forma repetitiva y sistemática; no es difícil entonces imaginarse el daño terrible que causa a las personas violentadas. Por fortuna las terapias que se aplican en los casos de *mobbing* reciben una respuesta favorable en las víctimas de *bullying,* y viceversa; algo que nos permite optimizar los procesos del tratamiento y lograr una recuperación más rápida y efectiva de los pacientes.

Debido a que uno de los daños que ambos casos generan en las víctimas es el Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT), además de la cronicidad por la exposición recurrente y sistemática a la violencia, en la clínica hemos observado que el tratamiento que ha resultado más efectivo y rápido hasta el momento es la terapia en EMDR, de la que nos ocuparemos más adelante.

Sueño con el día en que los seres humanos logren ver la violencia psicológica con la misma trascendencia con que rechazan la violencia física. Hay estudios que demuestran que la violencia física y la psicológica causan la misma reacción en el cerebro y disparan los mismos procesos, dejando las mismas secuelas. La diferencia está en el después: si una persona sufre los golpes de una patota, hace

una crisis y desarrolla fobia a salir de la casa con crisis de pánico, entonces es normal. Pero, si lo mismo le pasa a quien sufre un linchamiento grupal sin daño físico y –peor aún– en forma sistemática y repetitiva, no sólo no se le da la misma importancia, sino que, además se banaliza, no se comprende que luego se desarrollen algunos síntomas asociados a la patología y, para colmo, se lo termina culpando. Parece de locos, ¿no? Espero que, aunque nos cueste trabajo, podamos hacer la suficiente fuerza y el suficiente ruido como para que esto suceda cada vez menos.

Muchos pacientes de *bullying* y *mobbing* me dicen: "Ojalá me hubiese pegado, así por lo menos capaz que me puedo defender, y si encima me lastima, entonces me van a creer, lo sancionarán, me dejará en paz y me cuidarán; pero eso no pasa sino todo lo contrario. Me cansé de tanta ignorancia y de tanta impunidad". Debemos, pues, hacer algo para terminar con ello.

Antes de seguir esta lectura, te recomiendo que mires hacia dentro y que trates de reflexionar si alguna vez en tu vida formaste parte de un *gang* de acoso (cuando las personas se unen a los acosadores para atacar y acorralar a la víctima); ya sea porque no te diste cuenta y lo creías justificado; ya sea porque actuaste bajo la manipulación de un psicópata integrado; o porque tuviste miedo de sufrir represalias o de que te hicieran lo mismo, lo callaste y miraste para otro lado; o, simplemente, porque querías pertenecer al grupo de poder y obtener beneficios para tu ego. Si no tomamos conciencia, si no somos autocríticos, nunca vamos a lograr entender la dinámica perversa y la no responsabilidad de la víctima. Justamente, el fenómeno del chivo expiatorio en el que desembocan estos procesos se sustenta en el mito del perfil de víctima (asumir que la víctima algo tendrá o habrá hecho para merecer esto), en la negación del fondo del asunto y en el pacto de silencio. Lo que le da invisibilidad y convierte en tabú al *bullying* y al *mobbing* es que todos, en algún momento de nuestras vidas, formamos parte de un *gang* de acoso; y si no nos reconocemos como cómplices jamás podremos ver a la verdadera víctima como tal, ya que hacerlo

implica necesariamente asumir nuestro error y nuestra responsabilidad. Quien no logra alcanzar ese grado de madurez, lo único que hará es proyectar la culpa en la víctima, buscando el problema en ella y, entonces, sólo tenderá a negar la dinámica perversa, usando la culpa como principal arma de tortura. La dinámica perversa se sostiene en esa culpa puesta en la víctima para justificar lo que se le hace y reproducir el linchamiento. Quien crea que eso le hace sentir mejor, se equivoca. Pues no, se lleva dentro por el resto de la vida y lastimará eternamente.

Toma conciencia, madura, aprende y súmate al cambio de paradigma: **"La víctima no tiene un perfil, no hay nada en ella que dispare estas dinámicas".** Está en ti tomar la decisión de vivir en la ilusión o en la realidad; la realidad es sanación, es armonía, es tolerancia, es un lugar donde no hay víctimas, donde no hay chivatos.

Este libro está dirigido a todos aquellos que estén dispuestos a abrir sus ojos frente a una realidad que día a día preocupa a un número de personas cada vez mayor; en estas páginas compartiremos testimonios de pacientes, ayudaremos a identificar cuáles son los síntomas que puedan hacernos pensar que estamos ante un caso de *bullying* o de *mobbing,* encontraremos herramientas eficaces para realizar un diagnóstico preciso, aprenderemos cómo se realiza un peritaje y conoceremos diferentes cifras que nos permitirán saber la magnitud de esta cruda realidad que afecta a miles de personas en todo el mundo.

Pero, además, lograremos identificar el perfil de quienes, a través de sus conductas psicopáticas, infligen a sus víctimas los más humillantes y degradantes castigos, y ayudaremos a estas a que puedan no solamente darse cuenta de que están ante un hostigador sino, además, a encontrar la forma de liberarse de este terrible flagelo que es el acoso. También buscaremos formar conciencia de grupo, para que no se sumen al *gang* del acoso cómplices que refuercen este proceso, naturalizando conductas que son violentas,

inmorales e ilegales. Si no hay cómplices, no hay proceso del chivo expiatorio: este es el núcleo de la prevención.

Conoceremos las últimas metodologías de terapias que han presentado no sólo excelentes respuestas sino resultados efectivos a largo plazo, en personas que han logrado recuperarse satisfactoriamente, permitiéndoles vivir su vida con total plenitud.

Confiamos en que estas páginas puedan llegar a la mayor cantidad posible de personas, tanto a nivel general como a los profesionales que puedan interesarse por su contenido y sumarse a esta lucha que se sigue presentando en los más diversos ámbitos de nuestra vida. Así podremos correr definitivamente el velo y, de una vez por todas, "hacer visible lo invisible".

Cuanto más identifico y conozco la oscuridad de la maldad, más me acerco a la luz

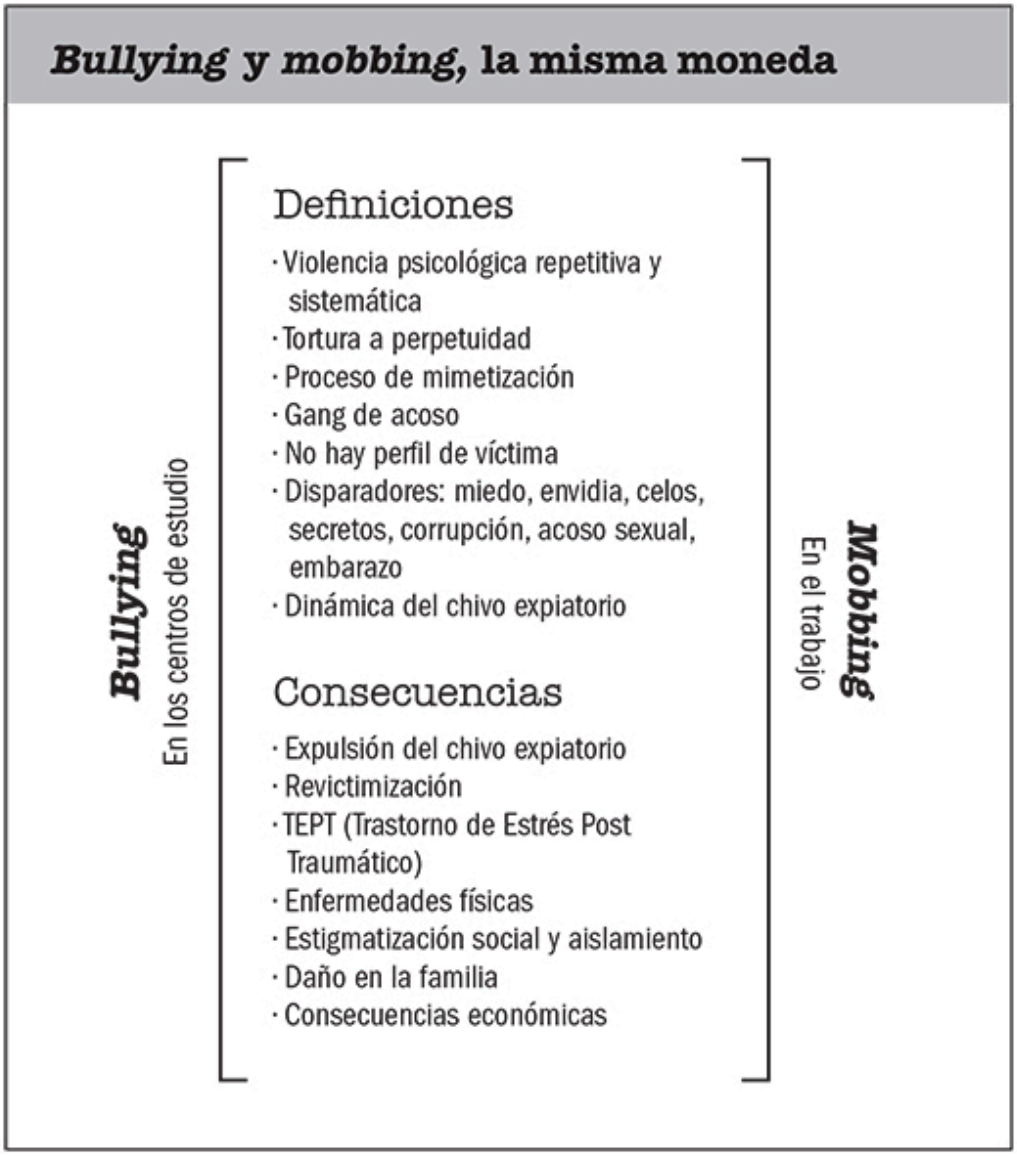
DOS PROBLEMAS, UN COMÚN DENOMINADOR

PUNTOS DE ENCUENTRO ENTRE *BULLYING* Y *MOBBING*

Desde sus orígenes ambos términos se entrelazan. Los conceptos *bullying* y *mobbing* aparecen ligados desde un inicio, para luego separarse y redefinirse, diferenciándose en el contexto en el que ambas modalidades se producen, el primero en el centro educativo y el segundo en el ámbito de trabajo.

El primero en introducirse fue el concepto de *mobbing,* que enmarcó y puso el punto de atención sobre un fenómeno social de gran preocupación para todos. Lorenz[2] fue quien introdujo el término *mobbing* estudiando el mundo animal desde la etología (para referirse al ataque en grupo de animales más pequeños a uno más grande, que ven como amenazante, con el fin de expulsarlo o destruirlo). Más tarde se utilizó el mismo nombre pero con otro alcance, al aplicarse al campo de las relaciones humanas. Leymann[3] fue quien lo investigó en las organizaciones laborales. Luego Heinemann[4] lo refirió al ámbito escolar (acuñando el término *bullying*) y Olweus[5] continuó sus investigaciones.

Luego de haber tratado muchos casos tanto de *mobbing* como de *bullying,* he encontrado que en la práctica tienen muchos puntos en común; a partir de ese momento también me incliné a pensar que una misma terapia podría aplicarse a ambas situaciones con un mismo nivel de resultados satisfactorios.



Tanto el *mobbing* como el *bullying* implican violencia psicológica repetitiva, sistemática y deliberada, procesos que se inician cuando una persona se convierte en una amenaza para otra, ya sea por celos o por envidia, por miedo o por secretos a proteger. Este proceso es disparado por un hostigador o depredador con el fin de someter, humillar, mortificar, destruir y excluir a la víctima; durante el proceso, el acosador irá sumando a otras personas, por efectos de mimetización basados en el error básico de atribución y en el miedo. Los cómplices, ya sea silenciosos o activos, irán conformando el

llamado *gang* (grupo) de acoso, otorgándole mayor impunidad y fuerza social al hostigador, mientras que la víctima se irá debilitando y enfermando. Cuanto más se enferma la víctima, más atrapada quedará en las redes invisibles de la dinámica perversa y más será utilizada para justificar la violencia, haciendo de las consecuencias las causas del mismo (espiral) y poniéndola finalmente en la hoguera: los testigos mirarán cómo se quema y se retuerce de dolor mientras la mayoría aplaude y tira piedras, creyendo ingenuamente que una vez que se la elimine se dará vuelta la página. Pero, en realidad, la persona a quien han destruido, sacrificado, no ha sido quien disparó este proceso, sino que, en realidad, habrán destruido a quien nada hizo. Como consecuencia, el enemigo, el peligro, seguirá estando dentro de la comunidad, fortalecido, aplaudido y amado por la mayoría; y será el turno de la próxima víctima.

Tanto en el escenario educativo como en el empresarial, las dinámicas maquiavélicas –*bullying* y *mobbing,* respectivamente– tienen las mismas consecuencias: enferman personas, acorralan a las víctimas al punto de llegar a veces a hacerles sentir que la única salida es el suicidio, naturalizan la violencia justificando el mal con el mal, vuelven tóxicos los ambientes e instalan, en el caos, las dinámicas del chivo expiatorio como la única posibilidad de restablecer el orden mediante el sacrificio de uno en pos de la mayoría. Enferman y destruyen familias, tienen consecuencias graves para las organizaciones empresariales y educativas, y todo ello deriva inevitablemente en un incremento del denominado "costo país"; este gasto se ve reflejado en diversas áreas, como la salud, la pérdida de buenos trabajadores y la destrucción de buenos estudiantes –así como la mayoría de los trabajadores víctimas de *mobbing* quedan fuera del sistema productivo, lo mismo sucede para las víctimas de *bullying,* que abandonan sus estudios–, aumento de la tasa de suicidios, incremento de las enfermedades psiquiátricas, mayor consumo de psicofármacos (en Uruguay el 30% de los niños consume algún tipo de psicofármaco, cifras alarmantes que surgen de una investigación realizada en 2012), daños económicos, enfermedades irreversibles y la desestabilización y ruptura de las familias. Todas estas consecuencias producen un

resquebrajamiento desde adentro del entramado social, de las redes de la solidaridad y de la confianza entre las personas, haciendo cobrar fuerza poco a poco, casi invisiblemente, al mensaje del "no te metas" o "haz algo antes de que te lo hagan a ti".

Al igual que en las tribus primitivas, en las empresas y en los centros educativos –por fallas de la autoridad y, por ende, el caos que ello genera–, los grupos se suman fácilmente a buscar el equilibro mediante estas dinámicas perversas que conducen al sacrificio de la víctima.

Tanto en el *mobbing* como en el *bullying* siempre es un individuo quien dispara esta dinámica: desde mi experiencia y a través de diferentes investigaciones realizadas tanto en la clínica con víctimas como desde mi intervención en empresas privadas y estatales, así como en centros de estudio privados y públicos, no me queda ninguna duda de que la persona que dispara estos procesos tiene un funcionar psicopático. (Veremos esto en profundidad en el siguiente capítulo)

Esa forma de ser suele despertar expresiones como "no lo puedo creer", debido que en la lógica no perversa es casi imposible de entender y, por lo tanto, termina justificándose con excusas muy banales como "es que está enfermo", "es que no se dio cuenta", "es que la víctima algo tiene o hizo". También algunos profesionales de la salud intentan explicar este proceso como formas de funcionar espontáneas, dinámicas naturalizadas basadas en el sacrificio de uno en pos de la mayoría y, por consiguiente, en la justificación del uno por el todos: sacrificios naturalizados y explicados "intelectualmente" como forma de negar el mal.

Es así que, cuando se detecta quién inició el proceso, se lo justifica diciendo que "está desequilibrado mentalmente" y, de la misma forma y al mismo tiempo, se acusa a la víctima de ser merecedora del mismo porque está mentalmente enferma. Es por eso que estos sacrificios han existido a lo largo de la historia, en cada época con sus diversas modalidades y formas y que –increíblemente– continúan existiendo hoy, justificados y sostenidos a través de mitos sin ninguna validez científica.

Por otra parte, en las fases de ambos procesos –*bullying* y *mobbing*- encontramos las mismas etapas: cuando se dispara, el proceso de estigmatización que va desde lo más banal hasta lo más atroz, como el linchamiento grupal, y la exclusión, que es la fase final. Aquí se produce la expulsión o autoexclusión de la víctima, ya sea porque se va, porque se la despide, porque se enferma, porque abandona el sistema educativo o, en el peor de los casos, porque se suicida.

Tanto el *bullying* como el *mobbing* no distinguen clases sociales, ni sexos, ni edades, ni razas: las dinámicas, los procesos y las consecuencias son las mismas. La diferencia es que, en los niveles socioeconómicos más altos se observa una ausencia casi total de la violencia física, presentándose en su lugar una violencia sutil, modal y verbal, algo que –según mi forma de entenderlo– es aún más peligroso y amenazante para la sociedad en su conjunto, ya que lo que no se puede ver se permite y no se previene.

Cuando descendemos en la escala jerárquica nos horrorizamos al ver golpes, machucones o sangre; es que no estamos aún preparados para entender el daño y el sufrimiento psicológico. Suele suceder que las propias víctimas de violencia psicológica no se lo creen y no le dan la real importancia que tiene hasta que los daños son tan graves e irreversibles que llegan a contaminar toda su vida desde dentro hacia fuera. Los niños consiguen expresar con total espontaneidad su deseo de preferir que les peguen, así se pueden defender y también mostrar las marcas en su cuerpo para que les crean.

Esta dinámica es como una mesa que se sostiene en tres patas: la víctima, el victimario y los cómplices, ya sean activos o silenciosos (testigos). Sabemos que el 6% de la población tiene un funcionar psicopático y está en su naturaleza depredar; por ende, siempre habrá víctimas, ya que estas serán elegidas para depredar y obtener mayor poder. Pero la clave está en los cómplices. Si no hay cómplices, la violencia será no sólo puntual sino sancionada y frenada a tiempo, consiguiendo evitar que esa dinámica se genere. Volviendo al ejemplo de la mesa de tres patas, no podemos eliminar ni la primera (víctima) ni la segunda (victimario) porque una es consecuencia de la otra, pero

sí podemos eliminar la tercera, con lo que la estructura perversa se cae y podremos lograr reducir a cero los casos.

Dentro de los testigos, hay una pequeña porción que se animan a denunciar o, cuando menos, le cuestionan al grupo su accionar, lo que les hace correr el riesgo de convertirse ellos mismos en las próximas víctimas. Esto se presenta mayormente en las edades más tempranas. Pero –lamentablemente– estos son los menos y, cuanto más crecen las personas y aprenden que meterse es peligroso, entonces menos lo hacen.

Los primeros que se suman al *gang* de acoso son las personas más mediocres y grises, con baja autoestima y deseos de protagonismo y poder; quienes juegan en "tercera" y desean hacerlo en "primera" se unen rápidamente al hostigador y son quienes terminan –muchas veces sin darse cuenta siquiera– haciéndole los mandados. Quien inicia el proceso de *mobbing* o de *bullying* sabe cómo captar la atención de ellos y rápidamente les da algún beneficio o protagonismo, poniéndolos "en su mano" para usarlos generando intrigas, haciendo circular falsos rumores sobre la víctima, burlándose de ella, humillándola, haciéndole trampas, utilizando ese rasgo diferente para lograr fácilmente el mimetismo del grupo, etc.

Desde el punto de vista de la prevención –especialmente centrándonos en el *bullying*– es necesario trabajar en este grupo de chicos para fortalecer su autoestima y enseñarles a lograr protagonismo haciendo el bien, siendo solidarios y buenos amigos. Y potenciar a otros para que se sumen.

Aquellos que hoy son hostigadores en la escuela mañana se convertirán en depredadores organizacionales. El mal, cuando se hace impune y se justifica, deviene inevitablemente en otros males. Sin ser conscientes de ello, estamos poniendo ladrillo sobre ladrillo, para sedimentar las bases de la violencia estructural que, al igual que el caballo de Troya, destruye desde dentro el entramado social y las redes de solidaridad, construyendo modelos de relacionamiento cada vez más individualistas, narcisistas y paranoides, promotores de una sociedad donde surgen cada vez más este tipo de personalidades, que son las que mejor se adaptan y van ganando

terreno en la impunidad, las falsas justificaciones, los mitos y el silencio.

El mito de buscar la culpa en la víctima, el falso perfil, es el eje en el cual se sustenta intelectualmente el acoso, ya sea organizacional o en los centros de estudio. Mientras todos se sigan fundamentando en el perfil de víctima, atribuyendo erróneamente y acallando así el sentimiento de culpa, harán que se genere el clima ideal para que se ejecute el linchamiento. Mientras sigamos creyendo que hay un perfil de víctima estaremos confiados en que, si no coincidimos con ese perfil, nosotros y nuestros hijos dormiremos tranquilos; pero la realidad se impone, entonces, cuando reaparece una víctima que no tiene ese supuesto perfil, erróneamente continúan buscándolo con lupa, utilizando los argumentos de siempre: son raros, tienen algún problema, son tímidos, débiles, desequilibrados etc., cerrando perfectamente el círculo de la espiral de violencia psicológica, y, sin ser conscientes de ello, terminarán impactando nefastamente sobre todos los seres humanos de la sociedad.

Incluso los profesionales suelen incurrir en este error. Como consecuencia del daño, lo que vemos a diario en las consultas es el Trastorno por Estrés Post Traumático (TEPT). Claro que hay quienes no lo desarrollan cuando consiguen alejarse del problema en la primera fase o logran que lo detengan. Pero como esto en la mayoría de los casos no sucede, cuando deciden pedir ayuda y llegan a la clínica, la violencia repetitiva y sistemática de la que han sido objeto todos los días de su vida durante muchas horas o en todos los ámbitos, cuando ya pasa a las redes sociales, erosiona al aparato psíquico –aunque este sea muy fuerte– y lastima, causando este trastorno por acumulación. Los profesionales suelen confundir estos síntomas con las causas del problema, contribuyendo a generar un perfil de la víctima que en realidad no existe, haciendo hincapié en su debilidad. Este abordaje es incorrecto.

De modo que la forma de realizar los peritajes psicológicos, así como las intervenciones, también son las mismas tanto en *bullying* como en *mobbing;* no se deben centrar en la víctima –si bien la

verdad técnica sí está en ella– ni se deben fundamentar en la sanción solamente. Hay que trabajar muy fuertemente en la prevención.

Otra característica en común que va unida a este último aspecto es que cuando una víctima hace la denuncia se la suele culpar y se levantan filas en su contra; el denunciante es señalado como "buchón", "alcahuete", "traidor", con lo que todo se volverá definitivamente en su contra.

Cuando la persona alcanza la fase final y siente que ya nada tiene para perder porque, aunque no denuncie, igual perderá su trabajo o, en el caso de los chicos, tendrá que cambiar de institución, muchos deciden iniciar el proceso judicial aun sabiendo que las posibilidades de ganar son mínimas. Pero en ambos casos no es que las víctimas deseen ganar o que busquen un resarcimiento económico; sólo quieren que esto termine y que las dejen en paz. Claro que si públicamente se determina que ella es inocente y, entonces, queda judicialmente en evidencia lo que le han hecho, esto la ayudará a sanar más rápidamente. El hecho de que la verdad se haga pública desde el poder judicial es realmente beneficioso, principalmente para recuperar su dignidad y para intentar frenar de raíz una dinámica que, como ya vimos, aun yéndose del lugar donde se realiza el maltrato, puede seguir contaminando los nuevos lugares a donde se irá.

El proceso de contaminación de la familia, de su vida personal y de su imagen en otras instituciones educativas –en los casos de *bullying*– y en otros trabajos –en los de *mobbing*– se produce en ambos contextos cuando no se puede frenar el maltrato. Por eso decimos que, una vez que "se echa la bola a andar", si las autoridades no lo paran, prohíben y sancionan, el proceso avanza y, cuanto más avanza, muchas veces parecerá que no hay escapatoria, más aún cuando el tema pasa a las redes sociales. Por ello, cuando el acoso llega a contaminar toda la vida de la víctima es cuando mayor es el riesgo de suicidio, siendo las víctimas del sexo masculino quienes están en mayor peligro de tomar esta medida desesperante, como única salida del infierno que viven, que no se detiene pese a que ellos hicieron todo lo posible.

Es común escuchar en esta fase final a las víctimas decir "estoy muerta en vida". Es que la primera estrategia del hostigador en todos los casos es la de paralizar a la víctima, dejarla en esa situación de indefensión en la cual no se puede mover ni defender. La segunda, cuando ya la tiene atrapada e indefensa con la culpa y la duda internalizada, es destruirla psicológicamente, y puede derivar en violencia física y la destrucción de la persona. La tercera fase es la exclusión del sistema.

Los disparadores de la violencia psicológica tanto en el *bullying* como en el *mobbing,* más allá de las sutiles diferencias que responden a las edades, son la envidia, los celos, el miedo y los secretos a proteger.

Pero el infierno en el que viven las víctimas es el mismo. Lo más desesperante en ambas dinámicas es la locura de no saber qué pasa ni por qué, la soledad, el secreto, la vergüenza, el silencio. El ¿soy yo? o ¿son ellos? Mientras las víctimas se sumergen en este infierno pidiendo a gritos que pongan fin a su calvario, los "trepas" van ganando poder e impunidad. Cuanto más poder adquiere el victimario y más cómplices se suman al *gang,* más poder social y contención pierde la persona violentada y más sola va quedando.

Luego de estar durante años escuchando y asistiendo a víctimas de violencia psicológica se repite una y otra vez esta vivencia, que trasmiten entre llantos de dolor, explosiones de ira y deseos de venganza. Una verdadera película de terror; es como caminar en un pantano de arenas movedizas, sabiendo que, a cada paso que vas dando, te hundes cada vez más, pero si te quedas quieto, también, rodeados de cocodrilos al acecho, listos para atacar en cualquier momento.

De la experiencia acumulada en la clínica tanto en casos de niños como de adultos, he constatado que la terapia en EMDR logra obtener casi un 100% de resultados positivos; se puede aplicar en todas las edades, en forma individual y colectiva, con muy bajos costos y con un tiempo de tratamiento muy breve en comparación a otros modelos terapéuticos.

La prevención más eficaz se produce en los casos de *bullying,* ya que el *mobbing* es la continuidad del mismo, con estrategias más especializadas e invisibles. Las formas de trabajar en prevención son, por lo tanto, las mismas: concienciando, visibilizando y desnaturalizando en los espectadores el error básico de atribución. Hay que medir anualmente para ver cómo gestionar y seguir avanzando año a año en las formas de prevención adaptadas a cada institución y a cada cultura. Al ser una violencia repetitiva y sistemática que crece en intensidad, la forma de revertir estos procesos a nivel social es utilizar todas las herramientas a nuestro alcance; difundir, capacitar, sensibilizar en forma reiterativa y constante, sin prisa pero sin pausa.

Tanto en el *bullying* como en el *mobbing* los protocolos de actuación se desarrollan de la misma manera, tienen la misma utilidad y están centrados en el mismo fin: la intervención a tiempo, la sanción de las conductas, las investigaciones y la prevención. En ambos casos el fin de los mismos es el de ofrecer garantías a las víctimas, dar visibilidad a estas formas de maltrato y buscar centrarse en medidas de prevención.

El fenómeno del chivo expiatorio y la espiral de la violencia psicológica

El filósofo y antropólogo francés René Girard[6] ha analizado la violencia en las sociedades primitivas y su relación con lo sagrado. El chivo es el macho joven de la cabra, mientras que «expiar» se entiende como la acción de purificarse de las culpas por medio de algún sacrificio. En la actualidad se utiliza la expresión para denominar a aquel que ha pagado las culpas de la gran mayoría, librando a estos de represalias. El chivo expiatorio –para que se entienda mejor– representa lo indeseable y lo puro a la vez, es el mal que hay que expulsar del grupo y al mismo tiempo lo que lo salva, ya que una vez afuera el grupo recuperará, o mejor dicho,

creerá recuperar el equilibrio perdido. Son dinámicas naturalizadas y existentes desde que el hombre vive en sociedad, que se expresan tanto en el *bullying* como en el *mobbing*.
"Para entender lo que hay de sagrado hay que partir de lo que he denominado como el estereotipo de acusación, culpabilidad y responsabilidad ilusoria de las víctimas…", dice René Girard. Agrega que esto es una creencia social, pues tiene que haber muchos que lo crean para que se lleve a cabo. En nuestra cultura aún es muy fuerte la creencia de que quien es atacado es merecedor, es culpable de lo que hace el resto, potenciando y justificando el hostigamiento, asentado en la pasividad de quienes miran y nada hacen. Mientras haya un malo, un culpable y se le pegue a él se genera la falsa ilusión de que el resto está a salvo.

La víctima no tiene un perfil.
Les contaré una anécdota que les va a ayudar a entender lo limitante y peligroso que es no tener claro que la víctima no tiene un perfil. Cuando recién me embarqué en profundizar en estos temas, que me apasionaron desde un inicio, lo hice con una visión psicoanalítica. Cuando leía sobre el *mobbing* y el *bullying*, llegaba a un punto en que no lograba entender la dinámica, me cansaba y abandonaba. Pero, en todos los casos, lo que me daba vueltas en la cabeza era la víctima: ¿qué hizo ella para que le pasara esto? ¿Qué hay en ella? No lo podía encontrar. También me planteaba "qué infancia habrá tenido el agresor que hoy se transformó en un monstruo", etc. Incluso, llegué a escribir un artículo que publiqué, del cual hoy me arrepiento, sobre el juego víctima-victimario, donde analizaba la situación repartiendo 50 y 50 a cada uno. O sea, me transformé en cómplice del victimario. Hoy me he perdonado y entendí que aquello fue parte del proceso que todos en esta sociedad atravesamos cuando tomamos contacto con tanta

maldad y cuando estamos manipulados por tantas voces que justifican el mal por la falsa existencia de un perfil de víctima.

Al empezar a atender a víctimas y seguir leyendo e investigando, descubrí que la verdad técnica está en ellas. Todas se sentían igual, decían lo mismo, contaban lo mismo, el proceso era el mismo, dependiendo de la fase que estuvieran transitando; también los síntomas emocionales y físicos así como la respuesta del entorno, amigos y familia. Y como todo esto era consecuencia y no causa, no respondía a un perfil a priori sino a una transformación hasta conformar un perfil de daño, de secuelas del acoso.

Ese día en que sentí que se me abrió la mente, todo cerró mágicamente. La víctima no es responsable ni generadora de la violencia psicológica que le hacen. Tampoco es responsable del poder salir de allí, porque nada de lo que haga va a frenar el acoso que sufre; sin embargo, una vez que pueda salir de la indefensión aprendida, de la mano de quien pueda verla y respetarla tal cual es, fortaleciendo su imagen, su valoración y expulsando la culpa, podrá elegir qué hacer, qué estrategia será la mejor para salir de ahí y/o librar batalla, porque es lo que más desea en su vida: que este infierno pare ya.

Esa filosofía que recorre las redes sociales como reguero de pólvora con publicaciones tales como "Si tú cambias, cambia el mundo", "Eliges ser víctima, de ti depende salir", "Piensa en positivo y verás que puedes", "El cambio empieza en ti, mira en tu interior", es posible que tenga razón en algún punto, en un mundo individualista y egoísta en el que cada uno mira su ombligo y se jacta de sus poderes narcisistas. Ahora bien, cuando a uno lo tienen atado de pies y manos, encadenado a un vacío existencial mientras nos dan latigazos, se burlan de uno, nos amenazan con perderlo todo y acusan de que nos lo hacen porque lo merecemos, entonces, ¿qué cambio le estamos pidiendo a la víctima? ¿De qué pensamientos positivos le hablamos? ¿Cómo se va a poder mover si está encadenada, presa? ¿Cómo va a mirar hacia dentro si tiene

que estar alerta del afuera, y cuando se mira sólo encuentra dolor, impotencia, ira, miedo y soledad?
Miremos la realidad; esto no es una patología de la víctima. Esto es daño, dolor, tortura, psicoterror. Somos cómplices del crimen perfecto.
¿Qué es lo único que las víctimas tienen en común? Que todas, en algún momento, por un motivo ajeno a ellas mismas, se convierten en una amenaza para un psicópata integrado. Las víctimas no son culpables.

ALGUNOS PUNTOS DE DESENCUENTRO

Más allá de las semejanzas que describimos, existen algunas diferencias entre ambos procesos de victimización, principalmente basadas en las diferencias de edades y la mayor desprotección de las víctimas menores de edad, así como en la especialización de la violencia en la edad adulta.

El dolor en los niños es mayor por su doble indefensión: la primera, por el propio hecho de ser niños, ya que dependen de los adultos para poder resolver sus problemas, y la segunda debido al destrato y la exclusión por parte de sus pares, en edades de construcción y socialización, algo que puede dejarles marcas para el resto de sus vidas. Cobra además suma importancia el hecho de que se vean obligados a asistir a un lugar donde se los maltrata.

Mientras que las víctimas de *mobbing* tienen la posibilidad de pedir ayuda a profesionales expertos, pueden ir a seminarios y talleres, hacer la denuncia penal, ir en busca de otros trabajos, jubilarse, pedir una licencia médica, mudarse de ciudad o de país, los niños y jóvenes no tienen escapatoria: dependen 100% de los mayores y por eso las manifestaciones físicas son casi inmediatas y persistentes, a la vez que se van agudizando. Por eso cuando un niño o un adolescente dice "no quiero ir": ¡atentos!, ¡algo grave está pasando!

Por otra parte, encontramos algunas diferencias en los disparadores debido a que los acosadores cuanto más adultos son, más se especializan y se vuelven más retorcidos e invisibles. Cuanto más "experiencia" tiene el acosador, más sofisticadas son sus técnicas y más sutil es la violencia en el *mobbing*.

En los adultos no se llega tan rápido ni con tanta facilidad a la violencia física, algo que es más común en los niños y también se observa en los adolescentes.

En el *mobbing* el acoso puede ser tanto horizontal como vertical, ascendente o mixto. En el *bullying,* sin embargo, el acoso se produce en forma horizontal, o sea, entre pares, compañeros de la misma edad y del mismo género. Pero, en definitiva, ya en la fase de estigmatización podemos observar que en ambos casos se unen otros actores de diversas edades, géneros y escalas jerárquicas. El *bullying* puede incluso ser disparado por un docente, la dirección o un padre, pero quienes hacen el trabajo cotidiano de humillación, de destrato, de exclusión, son principalmente compañeros de la misma edad.

Como mencionamos, dado el grado de invisibilidad de este problema, hemos llegado al punto de que las víctimas desean el maltrato físico porque es el que los demás pueden ver. Es que aún seguimos negando y cerrando los ojos al dolor psíquico. Porque no se mira con la vista sino con el alma; es la empatía, la transferencia, lo que el otro me transmite de corazón a corazón, lo que me permite saber y tomar conciencia de su dolor.

Tanto es lo que nos estamos enfriando y deshumanizando –avalado esto algunas veces por saberes científicos que se limitan a justificar y negar el mal–, que muchas veces siento que estamos ante un serio riesgo de que nuestra sociedad continúe caminando por el sendero de la banalización del mal hacia su propia autodestrucción. Una sociedad que desde su estructura funciona justificando el mal, el rechazo, la estigmatización, la exclusión sistemática, está condenada inevitablemente al fracaso.

Los testigos: ¿cómplices o defensores?

Entre grupos de pares, la presencia de testigos favorece las situaciones de acoso, ya que, cuando intimidan a la víctima, aparecen terceros que con su sola presencia transforman una acción que perfectamente podría ser privada en una función con espectadores que potencian el hecho, que en sí mismo podría haber pasado desapercibido. Sin testigos el acoso no es divertido ni tampoco se podría originar el proceso del chivo expiatorio, donde el victimario va teniendo más poder en detrimento del poder que va perdiendo la víctima.

Aunque en principio pueda parecer improbable, es absolutamente fundamental librar una batalla sin cuartel contra estas actitudes intimidatorias; de hecho, la mayoría de quienes presencian el escarnio público al que está sometida la víctima no lo aprueban, aunque no se atrevan a hacer nada al respecto. Se hace imprescindible conseguir que quienes están en contra de estas actitudes puedan apoyar a los compañeros víctimas de acoso, para atenuar las agresiones y disminuir los efectos adversos de la actitud intimidatoria. Para conseguirlo, debe trabajarse desde las más tempranas edades, extendiendo de la mayor manera posible el radio de acción para alcanzar la mayor cantidad de niños posible, para que comprendan lo que está sucediendo y empaticen con todos quienes puedan ser candidatos a víctimas y rechazar en forma absoluta toda forma de acoso y dar todo el apoyo posible a quienes puedan ser víctimas de los hostigadores.

Es preciso salir del modelo dual para tomarlo como un fenómeno de masas, ya que, si no hubiera cómplices y testigos, no habría *bullying* ni *mobbing,* sino casos puntuales de violencia dual que también deben ser sancionados.

Los cómplices rara vez asumen su culpabilidad y responsabilidad ya que están convencidos de que la persona violentada se lo merece. Sólo aquellos que no participan activamente, o sea, los

testigos mudos, son los que –dadas las garantías de confidencialidad– pueden llegar a contar la realidad.

Recuerden: el poder del victimario está en los cómplices y testigos. La prevención está en trabajar con estos últimos y evitar que se dispare la dinámica perversa.

2 Konrad Lorenz (1903 - 1989), etólogo austríaco.

3 Heinz Leymann (1932 - 1999), doctor en psicología y psiquiatra alemán nacionalizado sueco.

4 Peter-Paul Heinemann (1931 - 2003), médico sueco.

5 Dan Olweus (1931), psicólogo e investigador sueco.

6 *El chivo expiatorio*, René Girard, Anagrama 1986. René Girard (1923 - 2015), historiador y filósofo francés.

Abrir los ojos duele, pero más dolerá no hacerlo

PSICOPATÍA, UNA PALABRA QUE ASUSTA

Antes de introducirnos de lleno en la descripción del *bullying* y del *mobbing,* nos detendremos en una palabra que por lo general "asusta" pero es clave para comprender este complejo fenómeno.

A la psicopatía se la suele asociar con los asesinos seriales, con personas visiblemente malignas, perversas, monstruos con sangre en las manos que van torturando y matando personas por el mundo. (Aclaremos que si bien la mayoría de estos asesinos son personalidades psicopáticas, no todos los delincuentes lo son).

La psicopática es un tipo de personalidad mitificada y muy mal entendida por parte de la sociedad en general. Las películas, la prensa y hasta los propios psiquiatras y psicólogos se han encargado de dar información errónea sobre este tipo de funcionar, generando en torno a la psicopatía muchos mitos que han conducido a la opinión pública a hacerse una imagen distorsionada de las personas psicopáticas.

Por otro lado, cada vez nos enfrentamos a más casos de lo que llamamos Psicopatía subclínica o el psicópata integrado, sobre lo cual se ha avanzado mucho en investigación en los últimos años. Estas personas con este tipo de *funcionar* –ya que no es una patología, no es una enfermedad– no tienen sangre en las manos, ni son monstruos visiblemente detectables, sino que por el contrario, suelen ser personas encantadoras, exitosas, aparentemente perfectas, pero en su esencia son verdaderos depredadores fríos de la raza humana pero muy bien adaptados a la sociedad y con una gran inteligencia en los vínculos sociales, por lo que pasan totalmente desapercibidos, menos para sus víctimas.

De modo que la psicopatía existe tanto en el mundo "criminal" como en el "civilizado".

Sabemos que la violencia no es sólo física. Los psicópatas integrados se especializan en la violencia psicológica, que es sutil, se camufla, pasa desapercibida por años, pero es una tortura muy fuerte –quizá más que la física– para quien la recibe. En este escenario es que se desarrollan el *bullying* y el *mobbing,* como veremos más adelante. Estas cada vez más frecuentes armas de tortura psicológica se han venido especializando bajo la naturalización, la ignorancia y el silencio de los testigos o cómplices, que son funcionales a este fenómeno.

Quienes se suman a hostigar y aprueban al hostigador, además de apoyarlo y sumarse a sus actos de corrupción, por su propia actitud, están teniendo un accionar sociopático.

Tendemos a pensar que todas las personas son como "nosotros", que son buenas; el ser humano tiende a confiar, a ser solidario y por eso les creemos y es tan difícil detectarlos. Si a eso le sumamos el hecho de que vivimos en un mundo cada vez más narcisista, individualista y superficial, donde quien estafa es aplaudido y quien es estafado es etiquetado de tonto, este tipo de depredadores están libres y potenciados de hacer de las suyas con total impunidad. Una sociedad que niega la psicopatía sólo consigue hacer caldo de cultivo para que esta se desarrolle.

Las personalidades psicopáticas son más frecuentes de lo que nos imaginamos.[7] Se llega a situar en el 6% de la población. Estadísticamente, cada tres psicópatas, dos son hombres y una es mujer, aunque esta última "vale por dos", ya que utiliza estrategias más sutiles y refinadas.

La palabra psicópata es de origen griego y significa "el que tiene un padecer mental"; está formada por dos léxicos: *"psyche"* que significa *"alma o actividad"* y *"pathos"* que expresa *"sufrimiento*". Este término fue usado para definir las primeras enfermedades psíquicas que se estudiaron. Todo aquel que tenía una enfermedad mental era llamado psicópata. Con la evolución y desarrollo de la

psiquiatría, este concepto fue redefinido y comenzó a ser utilizado para aquellas personas con trastorno antisocial con conductas delictivas. Por lo cual la psicopatía comienza a estar directamente vinculada a la violencia y la criminología.

Como vimos, este tipo de personalidades tienen disminuidas las características que son importantes para la inhibición de las conductas antisociales y violentas: la empatía, miedo al castigo, culpa y la imposibilidad de establecer vínculos profundos. El primero en definirlo fue Philippe Pinel:[8] todo individuo que va en contra de las normas sociales, sin sentimiento de culpa, y que tiene locura sin delirio, ya que su capacidad de razonamiento está intacta.

Investigaciones posteriores fueron desarrollando este concepto y plantean que en la infancia hay tres características que son *signos* de psicopatía: enuresis, maltrato animal y piromanía. Tradicionalmente en la psiquiatría se ha hecho hincapié en que los rasgos antisociales pueden desaparecer con la edad; no se habla de psicopatía en la infancia y menos en la adolescencia, donde puede darse más comúnmente este tipo de conducta antisocial como parte del desarrollo.

¿Hay niños psicópatas?

El hablar de psicopatía en la infancia es un tema de mucha sensibilidad, por estar asociada a la maldad y al crimen. Siempre se ha negado la maldad en los niños y hay mucha literatura al respecto. A la vez en el manual de psiquiatría infantil no figura la psicopatía –lo cual viene a reforzar esta idea–, aunque sí define dos trastornos asociados: uno que se da en la infancia y otro en la adultez pero con raíz en conductas infantiles. El primero es el Trastorno Negativista Desafiante y el segundo es el Trastorno de la Personalidad Antisocial.

Según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-5), el **Trastorno Negativista Desafiante** se define

por los siguientes tres ejes:

1. Un patrón de enfado o irritabilidad, discusiones, actitud desafiante o vengativa que dura por lo menos seis meses y que se manifiesta por lo menos con cuatro de los siguientes síntomas: pierde la calma, está susceptible o se molesta con facilidad, está enfadado y resentido, discute con la autoridad o con los adultos (en el caso de niños y adolescentes), desafía activamente o rechaza satisfacer la petición por parte de figuras de autoridad o normas, molesta a los demás deliberadamente, culpa a los demás por sus errores o su mal comportamiento, es vengativo, ha sido rencoroso o vengativo por lo menos dos veces en los últimos seis meses.
2. Este trastorno del comportamiento va asociado a un malestar en el individuo o en otras personas de su entorno social inmediato (es decir, familia, grupo de amigos, compañeros de trabajo) o tiene un impacto negativo en las áreas social, educativa, profesional u otras importantes.
3. Los comportamientos no aparecen exclusivamente en el transcurso de un trastorno psicótico, un trastorno por consumo de sustancias, un trastorno depresivo o uno bipolar.

El **Trastorno de la Personalidad Antisocial** cumple con los siguientes criterios diagnósticos:

1. Patrón dominante de inatención y vulneración de los derechos de los demás, que se produce desde antes de los 15 años de edad, y que se manifiesta por tres o más de los siguientes hechos: incumplimiento de las normas sociales respecto a los comportamientos legales, mediante actuaciones repetidas que son motivo de detención; engaño, por mentiras repetidas, utilización de alias o estafa para provecho o placer personal; impulsividad o fracaso para planear con antelación; irritabilidad y agresividad, mediante peleas o agresiones físicas repetidas;

desatención imprudente de la seguridad propia o de los demás; irresponsabilidad constante, mediante incapacidad repetida de mantener un comportamiento laboral coherente o cumplir con las obligaciones económicas; ausencia de remordimiento, que se manifiesta con indiferencia o racionalización del hecho de haber herido, maltratado o robado a alguien.
2. El individuo tiene como mínimo 18 años.
3. Existen evidencias de la presencia de un trastorno de la conducta con inicio antes de los 15 años.
4. El comportamiento antisocial no se produce exclusivamente en el curso de esquizofrenia o de un trastorno bipolar.

La psiquiatría infantil plantea que estos dos trastornos pueden desaparecer en el desarrollo del niño y del adolescente. Pero hay autores como Robert Hare,[9] uno de los mayores investigadores del siglo XXI en psicopatía, que aportan nuevos elementos para su valoración. Hare hace una clasificación de tipos o niveles de psicopatía en primario, secundario y disocial. Además, sus estudios del cerebro muestran que los psicópatas nacen con un cerebro en estructura y funcionamiento diferente al resto. Hay pruebas de diferencias en el sistema nervioso, falta de conexión entre el sistema límbico y la amígdala, la cual está en particular vinculada a las emociones, la agresividad y a la corteza prefrontal.

Estos hallazgos refuerzan la teoría de que psicópata se nace, por lo cual sí debería admitirse que hay niños que tienen este tipo de funcionar. Esto también explica que el entorno no es determinante en el desarrollo de las conductas psicopáticas. Falsamente tendemos a pensar que quien hace *bullying* o quien hostiga laboralmente tiene o tuvo una infancia traumática, de violencia, abandonos o pobreza extrema. Luego de muchos años ejerciendo como terapeuta, he visto casos de niños víctimas de violencia o abusados sexualmente, y no por eso se convirtieron en psicópatas; he visto adultos con infancias realmente complicadas y que, sin embargo, son maravillosas personas y no presentan ningún indicio siquiera de que

se puedan convertir en acosadores. Estos falsos paradigmas en el fondo buscan justificar la violencia y, en especial, la psicológica.

Al mismo tiempo, las investigaciones concluyen que un cerebro con esa estructura diferente puede o no desarrollar un funcionar psicopático. Pero que una vez que se "despierta" el mismo, aun no se ha encontrado la forma de neutralizarlo. Reiteramos que no se puede hablar de "cura" porque no es una enfermedad. Tampoco están "locos", no son irracionales, ni hay delirio; por el contrario, saben lo que hacen y –aunque cuesta decirlo– disfrutan de ello.

De modo que desde los descubrimientos e investigaciones de Hare, podemos hablar de la existencia de la psicopatía en la infancia y adolescencia, que deriva en forma especializada en la adultez. A grandes rasgos, el psicópata antisocial es el que generalmente termina en la cárcel por sus conductas visiblemente delictivas, en tanto el psicópata integrado a la sociedad (o subclínico) es en cierto sentido el más peligroso porque no es fácilmente descubierto dado su encanto, inteligencia y adaptación a la sociedad.

Dentro del primer grupo (psicópatas antisociales), si hablamos de niños y adolescentes, están aquellos que hacen *bullying*. Otros de este mismo grupo quizá no hagan *bullying* pero pueden estar hostigando a sus padres, hermanos y mascotas, saciando su perversidad en otro contexto que no sea el escolar o liceal. Y dentro del segundo grupo (psicópatas integrados) están los que hacen *bullying* y luego probablemente harán *mobbing*. Del mismo modo, el psicópata adulto puede no estar haciendo *mobbing* —incluso ser encantador en su ámbito laboral— pero ser un monstruo en el ámbito familiar o sexual.

Cuando son niños, según el grado de psicopatía se puede llegar a revertir. Pero cuando en su núcleo hay ausencia de miedo, de empatía y disfrute por el dolor que infligen en el otro y gran habilidad de seducción y manipulación, el pronóstico no es nada alentador. De todas formas hay muchas investigaciones en curso alentadas por recientes descubrimientos científicos que hablan de la plasticidad del cerebro.

Es muy difícil socializar a un niño que no entiende el castigo, que no siente miedo, que no puede ponerse en el lugar del otro, que no procesa de la misma manera las emociones de los otros, como el miedo y el dolor, y que, por lo tanto, no tiene frenos naturales para su comportamiento. Por eso, hay que seguir investigando para encontrar la forma, no sólo de detectarlos a tiempo, sino de desarrollar técnicas de socialización diferentes para estos niños, con las que aún no contamos, que no estén basadas en socializar generando miedo; estas serían ineficaces, pues ellos no sienten miedo.

7 Robert Hare estima que el 1% de la población es psicópata. Según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-V), su prevalencia llega al 3.3%. Otras estimaciones aceptadas incluso lo sitúan en 6 %.

8 Philippe Pinel (1745 - 1826), médico francés dedicado al estudio de las enfermedades mentales.

9 Robert D. Hare (1945), doctor en Psicología e investigador de la psicología criminal.

La peor tortura que viven las víctimas de bullying es la de verse obligadas a ir al lugar donde se les está lastimando, sin posibilidad de escapatoria

BULLYING

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE *BULLYING*?

Muchos pueden pensar que el acoso escolar –o *bullying*– es algo reciente, producto de la mayor violencia que actualmente se manifiesta en nuestra sociedad. Sin embargo, estas situaciones existen desde tiempos muy remotos, hasta el punto en que se hace muy difícil establecer su origen.

Antiguamente muchos de los casos que hoy nos llaman la atención parecían enmarcados dentro de un contexto normal y sólo se revelaban cuando llegaban al extremo de la agresión física. De todas formas creo que no hemos avanzado mucho aún –y si lo hicimos, fue menos de lo necesario– en la lucha contra la banalización de la violencia psicológica.

Si bien es casi imposible determinar cuándo surgió exactamente el acoso en las aulas, me atrevo a decir que podría haber surgido casi inmediatamente desde el momento en que se instalaron los salones de clase.

Afortunadamente para todos en nuestros tiempos esta realidad se está haciendo cada vez más visible, y los casos no solamente pueden ser tratados a nivel psicológico, logrando reparar los daños causados, sino que además existen, en algunos países, herramientas legales que permiten identificar a los agresores y evitar su impunidad.

De modo que, a pesar de que el *bullying* es un fenómeno que se ha empezado a estudiar como respuesta a la creciente violencia en las aulas y, en especial, a los graves casos que finalizan en suicidio u

homicidio, es importante insistir en que este comportamiento es tan rudimentario como el hombre mismo.

La palabra *bullying* se aplica para referenciar el acoso escolar o la tortura psicológica en el ámbito educativo. Si bien se llega a veces a la violencia física, el núcleo del *bullying* es la violencia psicológica, a través de gestos y palabras. Sin embargo, mientras que la violencia física es obvia, los otros tipos de abuso son más sutiles y difíciles de detectar, incluso para la persona que está siendo sometida.

Se trata de un proceso de victimización de un niño o adolescente, que en algún momento y ajeno a su voluntad, se convierte en una amenaza para un hostigador, quien intencionalmente y en forma violenta comienza a estigmatizarlo. El *bullying* crea un desequilibrio de poder; cuando un grupo de individuos tiene una conducta negativa, agresiva y repetitiva sobre alguien, quien lo acosa y luego sus cómplices lo ponen en un escalón inferior. No es que el acosado sea más débil o tímido.

Como se dijo, esta violencia repetitiva y sistemática es mayormente psicológica; sólo en un mínimo porcentaje de casos se llega a la violencia física, empujones, golpes, abuso sexual o linchamiento grupal. Lamentablemente, esta forma es la más visible y la que hace que nos quedemos perplejos, mientras que la otra pasa inadvertida frente a nuestros ojos.

Es nuestra responsabilidad como adultos no sólo darle visibilidad a este tipo de conductas –que pareciera que lleváramos en los genes, forjando sociedades que históricamente han funcionado logrando el equilibrio a costa de sacrificar a uno de sus integrantes– sino que debemos intervenir, diagnosticar a tiempo, sancionar y prevenir.

La denominación “bullying” fue creada en 1993 por el psicólogo escandinavo Dan Olweus, de la Universidad de Bergen (Noruega), a partir de estudios realizados en los años 70 sobre el suicidio de algunos adolescentes, descubriendo que estos jóvenes habían sido víctimas de agresión física y emocional por parte de sus compañeros de escuela. Dan Olweus es el psicólogo que lleva más años estudiando el fenómeno *bullying*. Eligió esta palabra por su parecido con el ya

entonces detectado "mobbing". Sus dinámicas y procesos son los mismos.

El origen de la palabra proviene del inglés *bullying*, formado a partir del verbo *bully*, "intimidar". *Bullying* es un anglicismo que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), aunque se usa en forma cada vez más habitual en nuestro idioma.

A menudo los hostigadores –los llamaré también depredadores– y sus cómplices quieren banalizar y desvalorizar lo que es el *bullying*, argumentando que es una palabra que no existe y desde allí despliegan un sinfín de críticas. ¿Cómo es que, por no existir el vocablo en la RAE, no existe el *bullying*? Este razonamiento pueril sirve para distraernos y sacarnos del foco, que es la tortura psicológica que está ocurriendo en los centros educativos.

En mayo del año 2015, después del III Congreso Internacional de Mobbing y Bullying en Costa Rica, fuimos invitados a dar una conferencia junto al profesor Iñaki Piñuel en el Hospital de Niños. Cuando ambos terminamos de exponer surgió esa misma pregunta, que nunca falla en las conferencias y capacitaciones. Hacer estos cuestionamientos, así como decir que siempre existió, que es una moda, que son cosas de chicos, o que les hace fuertes, no son más que mitos que perpetúan esta violencia que crece a pasos agigantados como una bacteria que va contaminando a toda la sociedad. Este crecimiento se da por dos factores: hay más denuncias porque hay más visibilidad y al mismo tiempo hay más casos con el desenlace de suicidios. Se prevé que, de no adoptar medidas de prevención, para el 2025 este flagelo provocará el suicidio de 850 mil niños en el mundo.

CIFRAS DEL *BULLYING* EN URUGUAY, AMÉRICA LATINA Y EL MUNDO

A nivel mundial la prevalencia del *bullying* oscila entre 6% y 49%. Un informe de UNICEF 2014,[10] denominado "Ocultos a plena luz", con datos de 190 países, asegura que uno de cada tres estudiantes de

entre 13 y 15 años sufre acoso escolar. La OMS alerta que siete de cada diez jóvenes han experimentado alguna forma de acoso o intimidación, ya sea verbal, psicológica, física o a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.

La ONU señala en ese informe que en Europa el ranking por incidencia de *bullying* lo encabezan, por este orden: Reino Unido, Rusia, Irlanda, España e Italia. Sólo por citar otro de estos datos, el 78% de los adolescentes que termina por suicidarse fue acosado tanto en las redes sociales como en la vida real.

En la mayoría de los países de Latinoamérica, más de la mitad de los alumnos de sexto grado de educación primaria confiesan haber sido víctimas de robos, insultos, amenazas o golpes por parte de sus compañeros, según un estudio realizado por expertos chilenos y españoles. Según el informe, basado en datos de un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desarrollado entre 2005 y 2009, "la agresión más frecuente fue el robo (39,4%), seguido de la violencia verbal (26,6%) y la violencia física (16,5%)". Los autores de la investigación examinaron los resultados de 2.969 escuelas, 3.903 aulas y 91.223 estudiantes de sexto grado de 16 países latinoamericanos —Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay".

Javier Murillo, de la Facultad de Formación de Profesorado y Educación de la UAM, uno de los responsables del estudio, explicó a la agencia EFE[11] que "ese porcentaje oscila entre el 30 y el 40% en regiones como Europa, Asia y África. Una situación que "puede tener algo que ver" con el hecho de que América Latina sea "la región del mundo con mayor inequidad, incluso más que África", añadió el experto, que hizo hincapié en los resultados obtenidos por Colombia, "donde la violencia está muy presente en la sociedad, y eso se refleja en las aulas".

El estudio constató además que los niños y niñas víctimas de acoso escolar alcanzan un desempeño en lectura y matemáticas

significativamente inferior. Y en las aulas que registran más casos de violencia física o verbal, los alumnos muestran peores desempeños.

Pese a que se trata de un problema generalizado en la región, los autores afirman que hay diferencias entre países, según las distintas categorías de *bullying*. "En el caso del robo, por ejemplo, mientras que en Colombia más de la mitad de los alumnos de sexto grado de primaria dice haberlo sufrido en el último mes, en Cuba lo afirma apenas uno de cada diez. En términos de insultos o amenazas, Argentina es el país que muestra las cifras más altas, seguido de Perú, Costa Rica y Uruguay, donde más del 30% de los alumnos afirma haber sido maltratado verbalmente por algún compañero".

Con respecto a la violencia física entre alumnos, cinco países muestran altos niveles: Argentina (23,5%), Ecuador (21,9%), República Dominicana (21,8%), Costa Rica (21,2%) y Nicaragua (21,2%). Cuba nuevamente aparece como el país con el menor porcentaje de niños que señalan haber sido golpeados recientemente por compañeros (sólo 4,4%).

Otro hallazgo del estudio es que los niños sufren más *bullying* que las niñas y que los estudiantes de zonas rurales experimentan menos maltrato por parte de sus compañeros que los de zonas urbanas, aunque en Brasil, Guatemala, Perú y Uruguay no se observan diferencias en este último aspecto.

En Uruguay no hay estudios de prevalencia en el ámbito nacional, pero se destacan algunos trabajos llevados a cabo en distintos centros educativos. Según la Administración Nacional de Educación Pública[12] (ANEP), 91% del alumnado de los liceos refieren peleas entre compañeros, 71% declaró haber sufrido agresiones verbales y 61% afirmó haber agredido verbalmente a otros, destacando también la necesidad planteada por los alumnos de abordar la temática, así como métodos de resolución de conflictos. (Importa aclarar que el *bullying* no es un conflicto ni un hecho puntual, por lo tanto no admite la mediación bajo ningún concepto).

A su vez, uno de cada seis alumnos de segundo año en liceos privados declara haber sido víctima de acoso escolar, mientras que el 83% admite que "alguna vez" lo sufrió. Estos últimos datos surgen de

un estudio de la Universidad de Montevideo[13] realizado en 2012 por Fernando Otero, Fernando Salas y Fernanda Lozano, que se presentó en el Primer Congreso Internacional de Mobbing y Bullying realizado en 2013.

Otra investigación realizada en Uruguay en el año 2014 y publicada por el diario *El País*[14] afirma que el porcentaje de varones y chicas víctimas de acoso escolar es el mismo (12%). Es mayor el número de agresores varones (8%) frente al de chicas (4%).

Vemos reflejado en estos datos cómo se repite lo que muestran las investigaciones sobre psicopatía: cada tres, dos son hombres y uno es mujer. De todas formas hay que destacar que quien dispara el proceso contra una nena es otra nena y lo mismo pasa con el acoso a varones. De modo que aquellos que quieren llevar este tema a la violencia de género se equivocan, porque es más complejo y profundo que ello, como lo vamos a desarrollar en estas páginas. Sí hay diferencias en las formas de acoso en cuanto a la frecuencia y tipo de agresiones. Vemos en los varones una actitud más visiblemente violenta que en las mujeres, predominando en ellos las manifestaciones físicas y verbales, aunque la burla aumenta con la edad. Entre las nenas, mientras tanto, predomina la violencia psicológica, como los rumores difamatorios, comentarios sexuales humillantes, manipulación de las amistades con el fin de generar intrigas, para que se le alejen o peleen, y la exclusión social.

Según datos del Barómetro Cisneros (cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel como herramienta de valoración de este tema), los chicos que sufren acoso en un 48% desarrollan patologías como agorafobias, trastornos de ansiedad y crisis de pánico. Y el 60% de quienes acosan antes de los 24 años delinquen, convirtiéndose en los llamados depredadores sociales integrados. Además, un 53,6% de las víctimas de *bullying* acaban padeciendo síntomas de estrés postraumático. Según mis investigaciones desde la clínica, el 90% de las víctimas que llegan al consultorio padecen Trastorno por Estrés Post Traumático (TEPT) crónico.

Por último, en Uruguay, la causa del 19% de los suicidios o intento de suicidio de menores es el *bullying*, según las estadísticas del MSP.[15] Es un panorama desalentador, y más aún cuando se hace poco o nada al respecto. Pues sólo cuando hay un hecho gravísimo que termina en suicidio u homicidio, entonces recién allí todos se horrorizan, y la prensa lo refleja durante unos días; pero luego se vuelve al silencio y el *bullying* queda oculto entre las sombras.

Si bien el *bullying* se da en todas las edades, incluso en las universidades y en los jardines o niveles iniciales (he asistido casos de niños de 3 y 4 años), sabemos que la franja de mayor vulnerabilidad es entre los 7 y los 15 años, y más específicamente en los 11 y 12 años, cuando pasan a nivel secundario. A la entrada de la adolescencia hay un factor de mayor vulnerabilidad, ya que con los cambios profundos que operan psíquicamente a esa edad no sólo pueden aparecer conductas psicopáticas a desarrollarse y perdurar, sino que el hecho de que haya cambios de instituciones o grupos, sumados al deseo y necesidad de pertenencia, los deja más indefensos y es más doloroso aún el quedar excluido.

Suele empezar justo a principios de curso, ya que coincide con la formación de grupos, y es en ese momento donde muchos alumnos no consiguen integrarse en ninguno de ellos. Si además coincide con el paso de educación primaria a secundaria y un cambio de institución que conlleva momentos de depresión, frustración, confusión, puede haber mayores posibilidades de desatarse una situación de acoso.

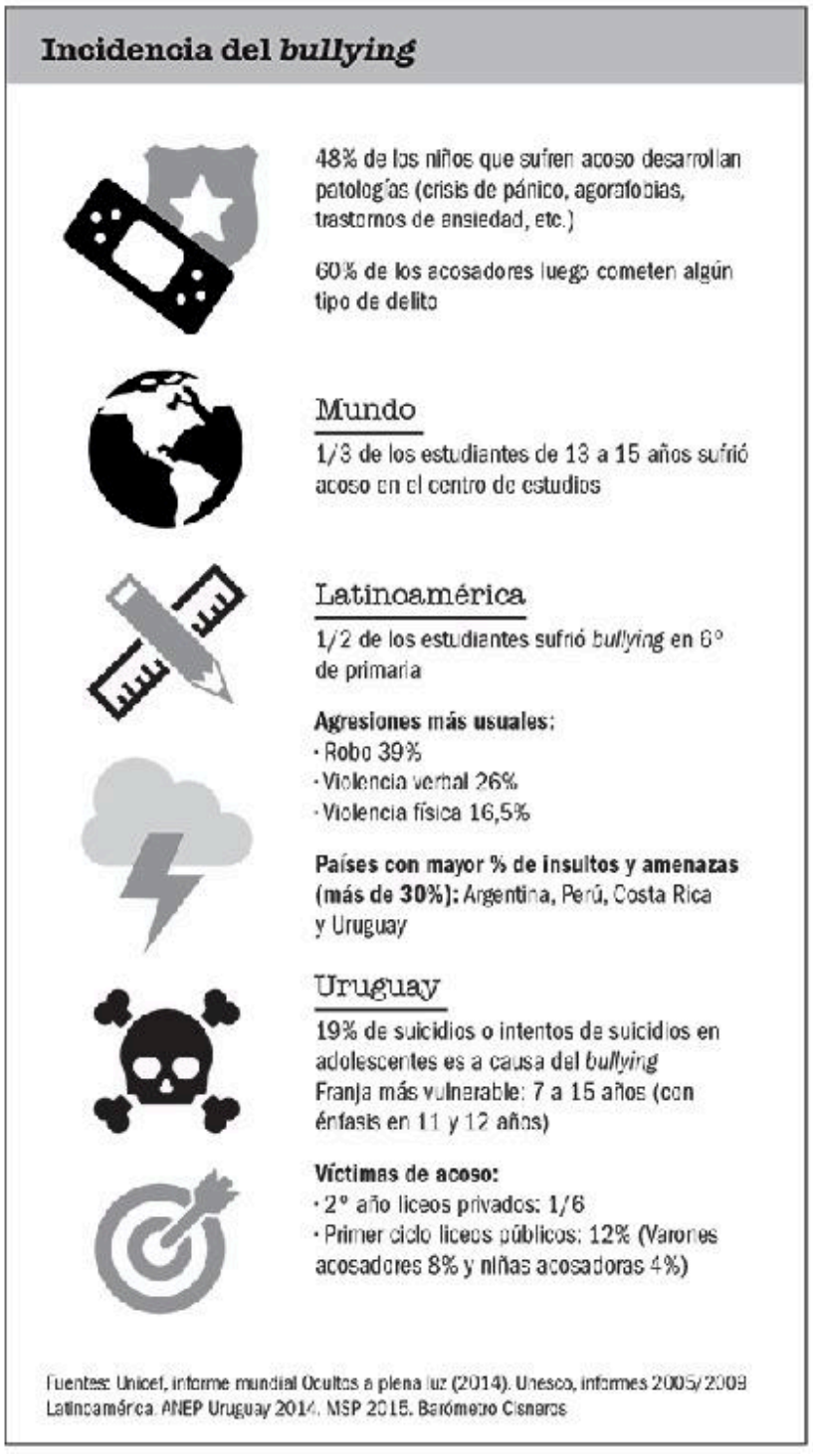
LA FORMAS DEL *BULLYING*

Las formas que más se dan de este acoso metódico son:

Bloqueo social,
Hostigamiento,
Manipulación,
Coacciones,

Exclusión social,
Intimidación y
Amenazas.

Lo que se busca desde el inicio es bloquear a la víctima: primero humillarla verbalmente, dejarla en ridículo, hacerla llorar, para luego burlarse porque llora y después, poco a poco, ir aislándola, a través de acciones como no jugar con ella, no invitarla a los cumpleaños, no ir a su casa o dejarla excluida cuando se arman grupos de estudios. Tan es así que la víctima queda totalmente sola, algo que es terrible ya que va contra la propia naturaleza del ser humano, que es social, ya que se necesita de un otro para crecer y desarrollarse, para socializarse, pertenecer a un grupo. Esa es la base de la humanidad y la cultura.



Se produce una situación terrible cuando la persona es violentada, cuando es atacada, busca ayuda entre sus pares con su mirada y, al no recibirla –algo que sucede en el 90% de los casos de *bullying*–, activa de inmediato el llamado *cerebro reptiliano* como forma de

sobrevivencia, originando como respuesta en solitario la huida, la paralización o la lucha defensiva. Esta última sucede en la minoría de los casos y, cuando sucede, culpamos a la víctima, tildándola de conflictiva o agresiva, dándose vuelta la situación; justificamos la violencia depredadora, planificada, estratégica, y sancionamos la violencia defensiva por no haber analizado los hechos con profundidad y conocimiento.

Uno de tantos ejemplos de casos extremos en Uruguay sucedió en mayo de 2013 –fue publicado en el diario *El País*–[16] en la Estación Experimental de Bañado de Medina, en Cerro Largo, cuando un estudiante de 21 años fue víctima de abuso sexual por parte de unos compañeros, que le introdujeron una jeringa en el ano. El hecho derivó luego en *bullying*. Fue denunciado en la Seccional Sexta de Fraile Muerto y tuvo un resultado determinante: seis estudiantes fueron procesados sin prisión como coautores de un delito de violencia privada, sumado a un delito de lesiones personales; estos debieron guardar arresto en la seccional de su zona los fines de semana, y durante sesenta días les fue prohibido acercarse al estudiante hostigado. "Fue una agresión típica de estudiantes, la típica broma de estudiantes que terminó mal", dijo el juez en el artículo de *El País,* algo que dejó en claro una vez más cómo se tiende a minimizar y naturalizar estos hechos que son, en sí mismos, aberrantes.

No obstante, un caso de acoso escolar puede y debería ser denunciado antes de que se llegue a la agresión física (aunque hay casos que ya hacia el comienzo del proceso presentan agresión física y abuso sexual, como el de Francisco, quien nos brindó su testimonio al inicio del libro). Si bien aún no existe una herramienta legal específica contra el *bullying* (ver Anexo III), se puede recurrir a figuras delictivas ya existentes, sobre todo si se cuenta con testigos que puedan apoyar los testimonios del acosado y con pericias forenses por expertos.

Para la víctima lo visible es el daño físico, pero todo lo demás queda oculto dentro de sí; el agredido, en la mayoría de los casos, se siente culpable de lo que le sucede, y él mismo contribuye a que el acoso se vuelva imperceptible tanto para sí mismo como para su entorno, tomándolo como algo normal.

Una de las situaciones que se repiten con mayor asiduidad es que las actitudes del agresor se ven justificadas o banalizadas y la responsabilidad recae sobre la víctima, a quien se le dice que no se sabe defender o que "por algo le suceden estas cosas", "que es tímido" o "que tiene problemas de relacionamiento". Es terrible comprobar que no hacemos nada porque pensamos que esto es algo normal, pero cuando estas situaciones llegan a extremos tales como la violencia física con riesgo de vida, el abuso sexual o el suicidio, nos alarmamos, sin llegar a pensar que todos los casos son perfectamente evitables si se contienen a tiempo.

Hace poco recibí un caso de *bullying* padecido por una niña de 5 en su nuevo colegio. Luego de consultarme, los padres decidieron regresarla al centro de estudios anterior; entonces, la psicóloga de este centro –que ya conocía a la niña– me llamó para orientarse sobre el tema del *bullying* sufrido, diciéndome: "Lo que pasa que, viste que ella es muy sensible, está muy sobreprotegida". Saquen ustedes sus propias conclusiones. Es alarmante cuando se trata de justificar el acoso diciendo que "el chico violentado tiene un perfil específico" o que "se trata de un conflicto determinado". Cualquiera puede ser víctima de *bullying*. El hecho de que los agredidos puedan ser tímidos o tener baja autoestima es una consecuencia del acoso y no la causa del mismo, ya que los jóvenes, a raíz de estas situaciones, desarrollan el estrés postraumático.

Por eso es fundamental que maestros, profesores, padres y todos quienes forman parte del sistema educativo estén siempre atentos a cualquier situación que configure un acoso. Se deben poner los límites que cada situación requiere con la mayor celeridad posible. Es imprescindible que los profesionales de todas las áreas estén debidamente capacitados para reconocer los casos de *bullying* y cómo proceder ante ellos, así como también todo el personal administrativo y de seguridad.

CÓMO IDENTIFICAR EL *BULLYING*

Las siguientes características nos permiten identificar cuándo nos encontramos ante un caso de *bullying*:

1. La conducta es agresiva y negativa.
2. Se realiza en múltiples ocasiones; no es un hecho puntual ni un conflicto.
3. La conducta ocurre en una interacción en la que existe una diferencia o desequilibrio de poder entre las partes involucradas, aunque esta diferencia no necesariamente sea real sino que así es percibida por el agredido.
4. La conducta es intencional, deliberada y tiene un fin.

A su vez, las conductas más frecuentes de hostigamiento descritas por los niños en la consulta, que reflejan las características anteriormente citadas, son:

- Burlas
- Ponerle motes
- Humillarlo en público
- Hacerlo llorar para luego reírse
- Diseminar mentiras
- Burlarse de su apariencia física, de su forma de hablar, de su forma de ser
- No lo dejan jugar
- No lo saludan
- Lo insultan verbalmente y con gestos
- Inventan cosas que no dijo o no hizo
- No le dirigen la palabra
- Se ríen de él cuando se equivoca o pasa al frente en la clase
- Lo acosan por las redes
- Le pegan y amenazan
- Le roban la merienda y los útiles
- Lo dejan fuera de los grupos de WhatsApp

Nuestra responsabilidad como adultos es cuidar y proteger a los niños y jóvenes que dependen de nosotros. Cuando realizo los talleres y capacitaciones sobre *mobbing,* la demanda suele superar las expectativas, pero cuando es sobre *bullying* hay muchas sillas vacías. Si los niños pudieran ir, les aseguro que nos faltarían sillas. Pues los adultos pueden ir por sí mismos y participar, pero los niños no. Somos nosotros quienes debemos alzar la voz por ellos y hacer todo lo que esté a nuestro alcance como adultos responsables, ya que ellos dependen de nosotros.

Cada vez que un niño muere a causa del *bullying* se dice que el cielo ha ganado un ángel, pero yo agrego que la tierra ha perdido uno, y que esto es responsabilidad de todos los adultos que habitamos en ella. La noticia pasa y el mundo corre tan rápido que nos olvidamos, hasta que los titulares de los diarios nos informan de un nuevo suicidio por *bullying*. ¿Cuántos ángeles es necesario que se nos vayan para darnos cuenta de que son demasiados?

La indefensión aprendida

El fenómeno de la indefensión aprendida fue descubierto en la década de los 60 por el psicólogo conductista Martin Seligman,[17] luego de una serie de experimentos con animales de laboratorio a los que sometía a descargas eléctricas de las que no podían escapar. Seligman observó que los animales, al ver que nada de lo que hicieran iba a evitarles sufrir las descargas, dejaron de actuar. Varios son los pacientes que, durante la consulta, se paran y mediante mímicas me van explicando lo que sienten: "No me puedo mover, porque si me muevo para acá me agreden, si me muevo para allá también, es mejor no moverme, aunque igual me hostigarán".

Esta indefensión es la que deja atada a la víctima a sus verdugos. Los niños víctimas de *bullying* me explican que es preferible no hablar, no contarle a nadie ni buscar aliados, porque en este último

caso, ellos también serán hostigados, por lo tanto es mejor quedarse "quietito, no moverse, así no te ven y no te molestan".

SÍNTOMAS DE LAS VÍCTIMAS DE *BULLYING*

Es importante que, desde el lugar que nos toque ocupar, estemos muy atentos a los diferentes síntomas que puedan detectarse tanto en niños como en adolescentes, que impliquen cambios de su comportamiento en un período de tiempo sostenido. Es más fácil que pasen desapercibidos en los adolescentes, ya que a esta edad son comunes los cambios de humor, el no hablar y las explosiones de agresividad, pero si estos se sostienen en el tiempo y van acompañados de un aislamiento de sus pares, hay que abrir los ojos e investigar.

Actitudes que debemos observar para encender la luz de alerta:

- Cambios de humor repentino sin un motivo aparente y que se sostienen y empeoran con el tiempo.
- Retraimiento, aislamiento, timidez; no quieren ir a cumpleaños o salidas extra escolares, no invitan a amigos a sus casas, ni participan de grupos de estudio y se niegan a ir a gimnasia o a hacer deportes al club.
- No miran a los ojos sino hacia abajo, se encorvan como consecuencia de las humillaciones de que son objeto, como en una postura de indefensos o de querer no ser vistos, pasar desapercibidos.
- Lloran por cualquier cosa, se ponen tristes constantemente, se les nota deprimidos, apáticos, sin ganas de nada, como sin energía.
- Sufren dolores abdominales y de cabeza frecuentes, que los utilizan como excusa para faltar a la escuela o para que los vayan a buscar en el horario de estudios.

- Presentan trastornos de sueño (les cuesta dormir, ya que no pueden dejar de pensar en lo que les hicieron o lo que les van a hacer al otro día). Se despiertan a la madrugada y no pueden volver a dormir, tienen pesadillas, padecen de insomnio o quieren dormir más que antes. Se los escucha gritar entre sueños frases como "dejame", "andate", "soltame".
- Sufren el síndrome del domingo por la tarde: se enferman con fiebre, vómitos, porque no quieren ir a la escuela y su cuerpo se resiste a ir adonde los torturan.
- Comienzan a perder útiles, cuadernos, aparecen útiles rotos en la mochila, o la mochila dañada, golpes y arañazos en su cuerpo, de los cuales no saben dar explicación.
- No quieren hablar del colegio ni de sus compañeros, no cuentan nada sobre sus estudios y a veces se quejan de que se burlan de ellos o les toman el pelo.
- Empiezan a tartamudear o presentan algún tic (por la disociación propia del TEPT).
- Tienen flashbacks: reviven durante el día y la noche los acontecimientos traumáticos, reactivando las emociones de miedo, angustia, vergüenza e impotencia que les acompañan.
- Se vuelven agresivos con hermanos o mascotas y con los padres.
- Se orinan en la cama o en la escuela.
- Piden dinero o empiezan a hurtarlo, porque sus hostigadores se lo piden a cambio de no pegarles.
- Bajan su rendimiento escolar. Expresan que no se pueden concentrar y que se olvidan de las cosas. Sólo en muy pocos casos se esconden en los libros y elevan sus notas de manera que sorprende. Se vuelven desorientados, se pierden fácilmente o pierden sus cosas.
- Expresan directamente que no quieren ir más a estudiar, pero pueden no dar el motivo.
- Se refieren a sí mismos como feos, tontos, no queribles.
- Trastornos de la alimentación, ya sea anorexia u obesidad.
- Por cualquier motivo saltan, están hipersensibles, como en carne viva.

- Hipervigilancia, agotamiento psicológico, pérdida de atención y de la memoria a corto plazo, disociación, crisis de pánico. (Estos síntomas se advierten en un diagnóstico de lo que en psicología denominamos Trastorno de Estrés Postraumático)
- *Cutting*, *risuka* o *self injury*, que consiste en cortarse la piel con una navaja u objeto afilado, para dejar marcas o tatuajes en el cuerpo, principalmente en los brazos y muñecas. (Estas prácticas vienen en crecimiento ya que con ello consiguen aliviar el dolor psíquico que provoca el aislamiento y la humillación propios del *bullying*).

SÍNTOMAS MÁS VISIBLES POR LOS DOCENTES

Es fundamental que los docentes estén capacitados para distinguir cualquier síntoma que pueda presentarse en uno de sus alumnos, para tomar las medidas necesarias a tiempo, en el entendido de que ellos son quienes están más en contacto con los jóvenes y también son responsables directos de la prevención del *bullying*.

Estos son algunos de los síntomas. Conocerlos y estar atentos a ellos es crucial para poder actuar:

- Sale solo de la clase frecuentemente, rápido, y por lo general es el último en hacerlo, buscando la protección del docente, o pide quedarse en la clase.
- No se reúne con otros para hacer trabajos. Se aísla, prefiere trabajar solo.
- Empieza a faltar a clase.
- Se siente mal en clase en forma recurrente y solicita que los padres lo vayan a buscar.
- Le da vergüenza o se pone muy nervioso al intervenir en clase, o deja de hacerlo. Sus compañeros se ríen de él cuando participa.
- Comienza a bajar las notas y su rendimiento. No presta atención en clase.

- Se vuelve inquieto e hiperactivo.
- Se distrae por cualquier cosa y pierde los útiles.
- Casi siempre llega con el tiempo justo y evita encontrarse con sus compañeros.
- Pide para ir al baño en hora de clase habitualmente. No quiere ir en el recreo, porque es justamente donde se puede estar dando el acoso o donde corre más peligro de ser agredido físicamente.
- No quiere ir a las clases de educación física ni a actividades al aire libre.
- No va a los paseos ni actividades extras, siempre pone excusas o se enferma.
- Busca estar cerca de un docente en el recreo. Esto puede llegar a molestar, pero lo hace en busca de protección.
- Tiene reacciones explosivas frente a hechos menores, ya que se encuentra "en carne viva".
- Le cuesta concentrarse en la tarea. Corporalmente se lo ve "encogido", como que quiere no ser visto.
- De repente reacciona violentamente y le pega a algún compañero. Lo que va a hacer el hostigador u hostigadores es dar vuelta la situación y culparlo, cuando en realidad se defendió porque ya no daba más. Es muy diferente de aquel chico que es agresivo, que suele explotar fácilmente o molestar a otros.
- Está solo en los recreos, no tiene con quién jugar, almuerza solo, nadie lo invita a los cumpleaños.

Es importante destacar que ninguno de estos signos aislados son síntomas del *bullying.* Lo que deben hacer los docentes es estar atentos: no banalizar ni minimizar las conductas de burla hacia un alumno por parte de otros, e intervenir inmediatamente protegiendo a la víctima y sancionando a los hostigadores. Tampoco se debe desatender a ese niño o joven que está aislado, justificando que es porque es tímido o tiene problemas de relacionamiento; es probable que nos encontremos ante las consecuencias del *bullying*.

LOS MITOS EN TORNO AL *BULLYING*

Hay muchas creencias falsas que circulan alrededor del *bullying,* que fomentan la naturalización de este flagelo social y que debemos desterrar definitivamente, si es que realmente queremos generar cambios radicales y necesarios en lo que respecta a la violencia psicológica. A mi entender, en la base de los mismos encontramos el sostener y justificar el mayor de los mitos, la existencia de un perfil de víctima, y la protección del hostigador dándole impunidad, para justificar y desculpabilizar a los cómplices.

Entre los mitos –algunos de los que ya vimos– está el que dice que es una moda y siempre existió. Pero también tenemos otros mitos naturalizadores del *bullying*.

"Es un conflicto"

El más grave de todos es el que se fundamenta en que el *bullying* es un conflicto y, por lo tanto, la intervención más acertada es mediar. Por el contrario: la violencia psicológica es continua, frecuente y duradera contra la persona que se quiere desestabilizar y destruir. Existe la intencionalidad de hacer daño, ese es el fin. Quienes defienden la mediación, principalmente en la etapa inicial del proceso, están afirmando entonces que se inicia por un conflicto y no está comprobado que así sea. Si en algún caso fuese así, cuando la violencia es repetitiva y se prolonga en el tiempo deja de ser un conflicto para pasar a ser *bullying*. Ya hay una situación de desequilibrio de poder entre las partes. Mediar significa asumir el principio de igualdad en las pretensiones de ambas partes en conflicto, pero el *bullying,* lejos de ser tal, es un proceso de victimización en el que, por una cuestión ética, no se puede poner en el mismo plano al victimario y a la víctima y –menos aún– en el mismo juicio ético.[18] La resolución de un conflicto por mediación parte de la presunción de inocencia de ambas partes, pero en el *bullying,* como en el *mobbing,*

hay varios hostigadores, el que inicia el proceso y sus cómplices (como vimos son los que permiten que se instale la situación de acoso), quienes hostigan en formas muy variadas y violentas.

Siendo el *bullying* un problema en crecimiento a niveles de epidemia, la mediación no es oportuna en ninguna etapa. Por ser un delito, la forma de frenarlo es principalmente la prevención, la sanción y prohibición de estas conductas en el marco de una ley que ampare a las víctimas.

"Son cosas de chicos"

Otro mito muy frecuente es el de pensar que son problemas entre chicos y por eso no hay que involucrarse, sino que deben resolverlos solos. "Hasta que no veas sangre no te metas", se escucha, como si la sangre fuera el único indicador de sufrimiento. Estamos tan mal acostumbrados a asociar el dolor con el daño físico, que nos hemos vuelto unos ignorantes por desvalorizar y no evaluar el daño psicológico. La salud mental, el sufrimiento psicológico, siguen asociados a la locura y esta se toma como un estigma, como si fuese una enfermedad contagiosa. Al seguir asociando el sufrimiento a la locura, la violencia psicológica queda oculta detrás del disfraz de "se lo habrá buscado, por algo será, es que es loco".

"Deben hacerse fuertes"

Un gran error consiste en creer que el hecho de enfrentar ese tipo de situaciones los hará fortalecerse; todo lo contrario, el *bullying* lastima. Como vimos, tenemos una consecuencia muy concreta que es el Trastorno de Estrés Postraumático TEPT, que debilita, enferma y genera cambios comprobados en la estructura de la personalidad para el resto de la vida, dejando secuelas en el hipocampo (se reduce de tamaño) y

la amígdala (se inflama). ¿De dónde surge eso de que el maltrato, la violencia, nos fortalece? ¿Será que surge de los propios maltratadores para justificarse?

"Tiene baja autoestima"

Hay quienes dicen que es un tema de autoestima, ya sea porque quien agrede tiene baja autoestima o porque quien es agredido fue elegido para ello y soporta el castigo porque no se valora a sí mismo y porque no se sabe defender. De las investigaciones surge que quien agrede puede o no tener baja autoestima, pero principalmente lo hace porque funciona así. A su vez, la víctima, por lo general, no tiene de por sí baja autoestima, sino que esta aparece como una consecuencia del acoso pero no es la causa.

"Debe tener problemas en su casa"

El hecho de que quien agrede pueda sufrir o haber sufrido violencia en su casa es otro de los mitos que se escuchan a menudo. He visto alarmada algunos videos que se usan para campañas *anti bullying* que se apoyan en este mito. Si bien hay algunos casos aislados en que estas situaciones existen, en la mayoría de los casos los agresores provienen de hogares normales, donde se los atiende y trata bien. Justificar la violencia escondiéndola en otra no hace más que reproducir modelos. El mal que se esconde en el mal. Pero si fuese así, podríamos afirmar con total liviandad que quien fue abusado sexual y/o físicamente, luego se convertirá indefectiblemente en un abusador. Esto está muy lejos de la realidad y un mito como este sólo sirve a los acosadores, para perpetuar el mal que hacen.

Esto también ha llevado en Estados Unidos a analizar a los chicos que perpetraron matanzas en las escuelas a las que acudieron. Se

escucha decir frecuentemente que su accionar obedeció al hecho de que habían sufrido *bullying* durante su escolaridad. Si bien puede haber un caso aislado, no podemos justificar este actuar delictivo con un delito anterior que se haya padecido; estaríamos cayendo en la violencia estructural que se justifica a sí misma, entonces no avanzaríamos como sociedad.

En la mayoría de los niños que sufren de *bullying,* lo que vemos es una indefensión y paralización total; en los casos más severos, donde ya no tienen salida, atentan contra sus vidas. Son niños en esencia buenos e ingenuos: ellos mismos expresan que no podrían lastimar o insultar a nadie, lo que hoy comúnmente es considerado como ser tontos porque "se dejan abusar". Es terrible escuchar esto, más cuando proviene de docentes, padres o los mismos profesionales de la salud. No es que la víctima se deje abusar: no puede parar lo que él no empezó. Y más cuando ya tiene toda una patota contra él.

"*Bullying* sólo es cuando te pegan"

Este es otro grave concepto instalado que debe ser derribado. *Bullying* no es únicamente que te peguen. Sólo en un 6% de casos llega a la violencia física, y ya en la fase final del mismo. O sea que cuando se llega al abuso sexual y a lastimar físicamente a la víctima, pudiendo llegar a su asesinato, es porque se alcanzó la etapa final del *bullying*. Pensar que el acoso escolar se reduce a violencia física es desconocer el verdadero proceso de la tortura psicológica que padece la víctima. Burlarse, humillar, acorralar, someter, anular, perseguir, hacer el vacío, excluir a un chico durante un lapso, es *bullying*.

"No son normales"

Otra afirmación que se repite sistemáticamente es que quienes son acosados son raros, tímidos o diferentes. Nada más lejos de la realidad. Como veremos en detalle más adelante, la víctima no sólo no elige ser tal, sino que no hay nada en ella que provoque lo que le hacen. Lo que sucede es que cuando vemos el *bullying* o es denunciado, la víctima ya está afectada y presenta determinados síntomas producto del TEPT que les hace parecidos entre sí, y de ahí surge la invención de un falso perfil. De nuevo, vemos las consecuencias, no las causas; recuerden que nada es lo que parece a simple vista de un observador ingenuo.

"También sucede fuera de la institución educativa"

Otro mito a derribar es que muchos casos de *bullying* se producen fuera de los locales de enseñanza. Si bien el acoso puede seguir fuera, ya sea persiguiéndolo al hogar, por teléfono o en las redes sociales, el mismo siempre se inicia y se da en el instituto. (Si no es así no sería *bullying* sino acoso callejero o acoso cibernético). Esto lleva a que, por ejemplo, si un padre va a denunciar que a su hijo se le acosa en las redes –*ciberbullying*–, la dirección del colegio y los docentes no pueden lavarse las manos alegando que ellos no pueden hacer nada porque no sucedió dentro de la institución. Siempre que hay acoso en las redes es porque hay *bullying,* por lo tanto la dirección debe investigar y hacerse cargo en todos los casos. Cuando no hay *bullying,* el acoso en las redes se llama *ciberacoso* y no *ciberbullying*. Hay que tener mucho cuidado con las definiciones de cada problemática, ya que si decimos que todo es *bullying,* entonces nada lo será. Además, siempre debemos tener presente que el diagnóstico acertado hace a la resolución correcta.

“Los buenos y los malos”

Por lo general se asocia a los agresores con malos estudiantes y a las víctimas con buenos. Solemos ver que cuando un chico denuncia a su acosador y este es un buen estudiante, con una imagen pública impecable a los ojos de la mayoría –debido a que sabe disfrazarse muy bien– entonces nadie le cree. Los padres le dicen “no puede ser, si él es muy buen estudiante y tiene muchos amigos, el problema es tuyo que lo envidiás o lo celás”. Hay víctimas que son muy buenos estudiantes, pero ello no significa que a todos ellos, por serlo, se les acose. Recordemos que será acosado aquel que se convierta en una amenaza, ya sea por celos, envidia o deseos de poder. He visto algunos videos también utilizados para hacer campañas *anti bullying* que muestran cómo acosan a un *nerd* por ser tal. Habría que prohibir la circulación de los mismos, porque no muestran la realidad y encasillan dando un perfil. Generan un falso alivio para aquellos que no se sientan identificados, creyendo que por no ser así entonces no corren riesgo de ser acosados.

“Es un fenómeno que sucede en las clases bajas”

Otro mito es que los agresores provienen de medios socioeconómicos y culturales bajos o que allí se da más el *bullying*. Esto no es verdad. En la citada investigación de la Universidad de Montevideo de 2013, donde se tomaron como muestra liceos de primer año de tres grupos socioeconómicos diferentes (bajo, medio y alto), los datos mostraron que esto no es así, que se da en igual porcentaje en todos y que lo único que varía es la modalidad de las agresiones. Cuanto más alto subimos en la escala sociocultural, más perversa, sofisticada e invisible es la violencia. Lo que sí es cierto es que donde más violencia física se observa es en los medios socioculturales más bajos.

“Tenés que aprender a defenderte”

Este mito sustentado en la culpabilidad de la víctima no hace más que poner en peligro su vida. “Hacete hombre”, le escuché a un papá decirle a su hijo en el consultorio, “en mis tiempos esto lo resolvíamos a las piñas”. No sólo ocurre que quien sufre de *bullying* no se puede defender, sino que además, si lo hace, corre el riesgo de ser doblemente agredido, más cuando ya hablamos de que hay un *gang* de acoso y nadie se involucra a defender a la víctima por temor a ser agredido también. Hace tiempo circula en las redes un video de un chico muy grande físicamente que era agredido sistemáticamente por otro más pequeño hasta que se cansó, reaccionó y lo lastimó de gravedad. Lo peor es que todos aplaudieron esta respuesta, lo cual no sólo fomenta la violencia sino que ese caso no es representativo, es posible que sea uno en miles.

No creo que la víctima se sienta nada bien luego de hacerlo y no estoy de acuerdo con que sea el chico quien tenga que llegar a este límite cuando hay adultos que son los responsables de velar por su cuidado y bienestar en las instituciones educativas. Fomentar este tipo de reacciones en los niños convierte al mundo en una selva donde sólo rige la ley del más fuerte. Cuenta María, de 14 años (una de mis pacientes, en el año 2015): “Dejaban que las otras niñas me hostigaran y maltrataran y los profesores me decían, ‘déjalas, eso te hace fuerte’”. María intentó suicidarse varias veces.

“No les hagas caso”

Otra falsa afirmación que se basa en la responsabilidad de la víctima es cuando se le dice que sea indiferente, para que el hostigador u hostigadores se aburran y se calmen. Recordemos que una vez que se desata el acoso, nada de lo que haga la víctima servirá para frenarlo, todo se pondrá peor a menos que las autoridades actúen. Por eso la responsabilidad legal en todos los países en los que hay jurisprudencia

en *bullying* es de los adultos y en particular del director de la institución, que es quien tiene la guarda legal. Todo lo que la víctima hace efectivamente se vuelve en su contra, porque una vez que se dispara el proceso queda bajo la lupa y va perdiendo poder, por eso cuando llega a la fase final se da la exclusión o autoexclusión, aun con el riesgo de que se pueda extender a otros centros de estudio. Cuando hablamos de *bullying,* solamente lo pueden revertir o frenar los adultos que están en el centro de estudio. No le podemos pedir a un niño que está siendo torturado que aguante, diciéndole que su acosador se aburrirá. Primero porque esto no sucederá: el acosador seguirá hasta lograr verlo sufrir, porque eso es lo que lo divierte y alimenta. Pero más importante aún: porque nuestros niños no tienen por qué tolerar esta tortura.

"Lo está inventando"

Hay que pensarlo más de dos veces antes de afirmar que el niño está fingiendo o que lo está inventando todo. No es lo mismo víctima que victimista. Quien sufre de acoso escolar presenta síntomas no sólo psicológicos sino también físicos que son visibles, palpables y verificables. Un chico que sufre de *bullying* sólo pide auxilio y que termine ya esa tortura, no quiere venganza ni sanción para sus acosadores, sólo que los adultos los detengan. Puede ocurrir (pero en estos años vi solo un caso) algo que se da más en los adultos psicópatas: que el victimario invierta la situación (como pasó con Francisco) y manipule poniéndose como víctima. Pero es claro que ningún beneficio saca la víctima de ser tal. A los psicoanalistas que hablan del goce de ser acosado o de los beneficios secundarios, les pido que por favor dejen de analizar y miren a la víctima, que necesita ser rescatada ya de esa realidad.

“Tu victimario lo es mientras tú se lo permitas”

Este es el peor y el más destructivo de los mitos. Esta visión de la persona como omnipotente y culpable de todo lo que le pasa en su vida, no sólo implica desconocer que no somos omnipotentes y fomentar la cultura y el culto al narcisismo, sino desconocer la realidad. El victimario elige a su víctima y ella no se da cuenta cuando esto pasa, y menos aún por qué pasa. Es tan sutil y disonante la actuación perversa que, cuando la víctima lo comprende, no sólo ya se culpa a sí misma y tiene miedo, sino que, como he insistido, está paralizada e indefensa. No es que no pida ayuda o no se defienda porque no quiera o, peor aún, porque goce, sino porque **no puede**. La víctima no elige serlo. Ella no inicia este proceso y por ende no lo puede parar, porque queda atada de pies y manos como una presa de caza. Por eso es que depende de los demás -sus pares– y principalmente de los adultos que lo ayuden a salir y detener este mecanismo. De hecho, durante el tratamiento lleva a veces mucho tiempo lograr que la víctima entienda que no es responsable y mucho menos culpable.

“Sucede en las edades tempranas”

Para finalizar, el *bullying* no es privativo de los niños y jóvenes, aunque sí es privativo de los centros de educación. Recuerdo que, durante una entrevista de radio, una señora de 58 años que estaba terminando sus estudios secundarios en un centro nocturno al que asisten personas mayores de edad, nos contó telefónicamente su historia de acoso por parte de compañeros de diversas edades, bajo el aparente motivo de ser la mayor del grupo . Ella misma manifestó al aire que nunca creyó que a su edad pudiera ser víctima de *bullying*. Pues bien, ahí está instalado este tipo de violencia, que puede darse a cualquier edad; lo que la define es el hecho de que se produce en los

centros de estudios entre pares. Por eso prefiero hablar de acoso en los centros de estudio y no de acoso escolar.

Algunas de las principales consecuencias que produce creer en los mitos, sin tener una base científica que avale su existencia:

- Favorecen la banalización
- Permiten la invisibilidad de las situaciones
- Protegen y dan impunidad a los hostigadores
- Ayudan a que se produzca la satanización de la víctima
- Promueven el síndrome de negación
- Dan lugar a que se hagan "pactos de silencio", evitando que la verdad se conozca.

LA DINÁMICA DEL *BULLYING*. NO HAY VÍCTIMA RESISTENTE

Recuerdo a la perfección un caso sucedido en mi país; año 2013, los uruguayos horrorizados por el asesinato de un niño de 11 años a manos de otros dos de 11 y 14. El titular del diario *El País*19 decía: "Niños mataron a su amigo y luego se fueron a jugar". ¿Por qué dice amigos? Porque iban a la misma escuela, y el hecho de que se fueran a jugar muestra la frialdad, la ausencia de culpa y de angustia de estos asesinos, que a sangre fría manipularon, torturaron y asesinaron a Javier. La víctima vivía con su abuela y su madre; era un chico que se destacaba por jugar bien al fútbol y de ahí nació el odio de sus asesinos. Pero estos chicos ya le hacían *bullying* en la escuela. Cuando Javier murió, muchos compañeros hablaron y contaron lo que él ya venía padeciendo en el colegio. Pero como siempre pasa, esto quedó en la nada, se negó todo y se culpó a la víctima de tener problemas psiquiátricos.

Para que ustedes vean cómo es el accionar de un niño con rasgos psicopáticos, cuando todo el barrio lo buscaba porque no aparecía, se le preguntó a uno de ellos y este fríamente respondió: "Ya va a

aparecer". Fueron los dos a la casa de Javier, con machetes y cuchillos y con la hermana menor (5 años) del que tenía 11. Así lo convencieron –a pesar de que Javier desconfiaba porque lo maltrataban en la escuela– de que los acompañara a cazar pájaros (matar animales es una conducta propia de los psicópatas). Javier al fin accedió y fue con ellos. Salieron a cazar y llegaron a una tapera abandonada que tenía un aljibe. Allí, uno de ellos lo tomó por delante mientras el otro le daba machetazos en la cabeza y el rostro, todo delante de la niña de 5 años, a quien ya se le había dicho que no tenía que contar nada, y que si le preguntaban, debía declarar que lo habían matado porque había querido abusar de ella. O sea que ya tenían fríamente armado un plan B. Javier pudo zafar y se tiró al aljibe, lo convencieron de que todo había pasado una vez más. El de 14 años le estiró la mano y Javier, confiado de que era así, salió; pero al hacerlo, el otro menor de 11 que estaba oculto le asestó cinco puñaladas. El ataque continuó durante varios minutos y terminó con el golpe fatal de su cabecita sobre la pared de piedra de la tapera. Lo arrojaron al aljibe y de ahí se fueron a jugar al fútbol. Primero, negaron saber siquiera que había pasado algo. Cuando Javier fue encontrado, siguieron negándolo hasta que quien finalmente habló fue la hermana de 5 años. Entonces, ellos fueron al plan B, diciendo que había sido un accidente, cuando intentaban defender a su hermana. Finalmente, confesaron con lujo de detalles y total frialdad cómo habían cometido el crimen.

María, una niña de 19 años que a los 14 intentó suicidarse, contó en una entrevista publicada en el diario *El Mundo* de España:[20] "Hay un momento en el que crees que la vida es eso. Que tú eres débil, que la gente es mala. Que no sólo es que haya unas niñas malas que te fastidian, es que los profesores lo permiten e incluso participan. Y empiezas a pensar que es mejor que tu madre no vaya a quejarse al colegio, porque cada vez que va, la cosa empeora. Primero no quieres ir al colegio, luego no quieres salir de casa. Y al final ya no quieres salir de tu habitación".

María tomó pastillas y estuvo en CTI, pero también intentó tirarse varias veces por la ventana, al igual que muchas víctimas de *bullying,*

en el deseo y la desesperación de que todo se termine ya. "Al principio no te das cuenta, te sientes mal antes de ir al colegio o ya en él, te duele la panza, la cabeza, tienes ganas de vomitar, sólo te quieres quedar en tu casa y meterte en la cama con tu mamá". "Son malos, eso es todo. Son malos y disfrutan de verme mal". La llevaron al médico, le hicieron todos los estudios y no le encontraron nada. Entonces la derivaron al psiquiatra, buscando en ella el problema y queriéndolo solucionar con medicación. De esta forma, con ese tipo de diagnóstico, terminan mostrando al resto que la culpa es de la víctima, ya que está "loca". Por lo tanto, todo lo que ella diga pierde valor.

Hay algo que debemos tener siempre muy presente: la dinámica del *bullying* es perversa, no deja de serlo porque hablemos de centros de estudios o de chicos. He escuchado a colegas –por suerte los menos– que expresan en los medios que estas dinámicas se dan naturalmente, que no es necesario que haya un niño o joven con psicopatía, que durante el crecimiento los chicos hacen esto porque es parte del desarrollo, que se trata de una lucha del poder, del territorio, lugar, liderazgo, etc.

No estoy para nada de acuerdo con ello: en todos los casos que he atendido y peritado hasta el momento, siempre hay uno que inicia el proceso, que suele ser otro chico de la misma edad y del mismo sexo que presenta por lo general el llamado **trastorno negativista desafiante** o el trastorno disocial (si bien no es *grato* hablar de psicopatía o rasgos psicopáticos).

Este trastorno asociado a conductas psicopáticas (como vimos, en estricto el manual de psiquiatría no habla de psicopatía en la infancia pero sí habla de estos trastornos que en definitiva derivan en psicopatía en la adultez) de manipulación, mentiras, frialdad, ausencia de miedo y falta de empatía es lo que solemos ver en los chicos que disparan el *bullying*. Los que se van sumando al acoso, los cómplices, lo hacen por manipulación del primero y efecto del mimetismo. Pero quien dispara este mecanismo sabe muy bien lo que hace, porque dura en el tiempo y tiene un objetivo: eliminar a la víctima o someterla. Como describe la propia definición del trastorno: "A

menudo molestan a los demás deliberadamente, los culpan y son rencorosos y vengativos".

Cuando el instigador echa a rodar la bola de nieve, la víctima queda atrapada en su red invisible y los cómplices, activos y silenciosos, actúan a favor de aquel, desatando el **"proceso del chivo expiatorio"**, que se retroalimenta a sí mismo, igual a lo que sucede en el *mobbing*. La única diferencia es que en estos casos el acoso de desarrolla entre pares, aunque también hemos asistido a casos en los que quien dispara este proceso es un adulto, maestro, docente o empleado de la institución, quien a su vez, al ser un hostigador, probablemente también haga *mobbing* a otros compañeros o superiores.

Estos últimos, en la mayoría de los casos, son cómplices silenciosos o activos. La referida investigación que se hizo en Uruguay en el año 2012 por un equipo de investigadores de la Universidad de Montevideo, y que se presentó en el I Congreso Internacional de Mobbing y Bullying de mayo de 2013, demostró que el 71% de los casos de *bullying* se da en el aula frente al docente y no, como se cree, en el recreo, gimnasio, pasillos y baños. En estos lugares también se da, pero en menor porcentaje; debido a que son los lugares y momentos donde el chico corre mayor peligro porque no hay adultos supervisándolos directamente, con el riesgo de que la persona violentada en esos lugares sea atacada física y sexualmente.

El papel del docente es clave, tanto cuando se inicia el proceso –ya que si lo frena a tiempo sancionándolo y protegiendo a la víctima, no se desarrollará– como en su prevención. En una clase que es caótica, donde la violencia está naturalizada, donde hay ausencia de reglas y de autoridad, será común ver casos de *bullying*. El docente es el responsable de frenar, sancionar, prevenir y educar para que el *bullying* no se dé, pero para ello no sólo necesita capacitación, sino tener las herramientas para hacerlo y el apoyo de la dirección o de las autoridades del Ministerio de Educación, de lo contrario le será muy difícil lograrlo.

Cuando el chico se da cuenta de que está siendo acosado, es porque ya está enredado en la tela de araña que el hostigador ha

construido a su alrededor.

Todo suele comenzar con un comentario casual sobre un tema intrascendente, como "con quién harás la tarea", o "a qué hora se juntan para ir al cine", o "con quién vas a salir a bailar". Esa persona se encargará de sacar de contexto la situación y, en vez de limitarse a señalar un hecho, realizará una acusación para que el otro se sienta mal. Obviamente, cuando alguien se siente acusado, lo más usual es que intente defenderse exponiendo sus razones. Pero esto no servirá de nada, porque el acosador no pretende entender o solucionar el problema, tan sólo quiere atacar. En realidad, su objetivo no es que la otra persona haga o no la tarea ni con quién, o a qué hora irá al cine o con quién saldrá a bailar. Esta es únicamente una excusa para comenzar el juego de la manipulación y dar rienda suelta a su ira.

En mi país ha habido algunos casos en los que el *bullying* llegó al abuso sexual en baños y gimnasios. También, como en el caso del relato de Francisco que aparece al inicio del libro, el acosador se las ingenió para ir a su casa y, cuando tuvo la oportunidad, abusó de él sexualmente. Luego se encargó de contarlo a otros compañeros pero invirtiendo la situación y disparando así el proceso del *bullying*.

Para poder comprender la lógica perversa, pondremos un ejemplo simple de la vida cotidiana de muchas víctimas que no se reconocen como tales: cuando una mamá o papá victimista, manipulador, dice a su joven hija con tono lastimoso, que va a salir esa noche de fiesta con sus amigas: "Ve, hija; no te preocupes por mí, sal y diviértete. Yo me quedaré acá solita, aburrida, y si me pasa algo, me las arreglo".

Esto produce un sentimiento ambivalente, por la disonancia cognitiva del psicópata, y la joven permanece inmersa en una situación de indefensión, al igual que le sucede a la víctima de *bullying*. Ella no sabe si salir o quedarse y se queda paralizada por la culpa y el miedo que siente; entonces, todo lo que hará a partir de allí se volverá en su contra, porque independientemente de la decisión que tome, siempre se sentirá culpable. Tanto si se va con sus amigas a bailar, ya que conservará el temor a que le pase algo a su mamá, como si se queda, porque fallará a sus amigas y a sí misma, al no salir a divertirse. Esta telaraña que entreteje el perverso deja a la víctima

paralizada entre dos situaciones, siendo ambas incómodas y de las que no puede salir.

La dinámica del *bullying* implica –al comienzo muy sutilmente– agredir, humillar, maltratar, burlar, aislar, dejar de lado haciendo el vacío, con la intención de dañar a la víctima, de hacerla sufrir. (Si bien desde lo legal la intencionalidad no es lo que importa a la hora de probar el *bullying* y lo mismo pasa con el *mobbing*, ya que basta con que haya conductas de hostigamiento repetitivas y sistemáticas durante un lapso para considerarlo prueba suficiente). Esta intencionalidad se ve en lo repetitivo. Cuando hay intencionalidad, hay conciencia de lo que se hace; es por esto que quien hostiga sabe muy bien no sólo lo que está mal o bien; además, está haciendo sufrir a otro y no siente culpa. Por eso puede seguir haciéndolo. A los cómplices activos, que sin darse cuenta están siendo manipulados, se les hace creer que la víctima es merecedora del castigo.

Todas esas agresiones, en sí mismas y por separado, pueden no tener sentido, y es precisamente esto lo que hace que el hecho sea grave y vaya erosionando el psiquismo y la autoestima de quien las padece, al igual que las gotas de agua pueden erosionar los cimientos de fuertes edificios que, con el tiempo, se derrumbarán. Por ende, decimos que no hay víctima resistente al *bullying:* algunos soportan más, otros menos, pero a la larga todos se enferman, todos quedan lastimados.

En el *bullying,* al igual que en el *mobbing,* se produce un encadenamiento de los hechos violentos y cada nueva agresión, por más pequeña y sutil que sea, o invisible a los ojos de los demás, va a disparar en la víctima la memoria de los anteriores sucesos, generando un dolor cada vez más grande que va invadiendo su vida y del que no tiene escapatoria por sí sola. Nada de lo que haga va a cambiar o frenar esta violencia, **siempre deben actuar los adultos**, porque la relación entre el victimario y su víctima es asimétrica, ya que el hostigador asume el poder, controlando además a sus cómplices. Cuantos más se van sumando, más indefensa está la víctima.

Quienes miran ingenuamente desde afuera dicen "no es para tanto, es que estás muy sensible". Cómo no estarlo, si la herida ya se encuentra en carne viva, lo tocan y grita. Pero además, por más pequeña o aislada que sea la agresión, por el solo hecho de ocurrir, debe ser frenada y sancionada. Este nuevo acto de violencia va a revivir la memoria de los anteriores y, al igual que cuando le pegamos a esa herida, se hará más grande y profunda.

Para que este proceso comience a funcionar, el instigador lanza la primera piedra. Siempre hay un incidente que desata este proceso: el **efecto señal**. En la mayoría de los casos –como se decía anteriormente– se produce en el aula, frente al docente e incluso puede ser el mismo docente quien inicie el problema, por ejemplo, cuando se burla del alumno por algún motivo, o lo deja en evidencia por algo, o hace un chiste sobre su persona. Cuando el instigador, en cambio, es otro chico, el motivo puede ser cualquiera, como –por ejemplo– los celos o la envidia: no tolera que tenga algo que él desea y no tiene, o que sea exitoso en algún área escolar, o que la chica que a él le gusta sea su novia, aunque también puede hostigarlo sin ningún motivo aparente. En estos casos he visto niños que han comenzado a ser hostigados porque tartamudearon en el oral, o porque se orinaron encima en la clase, o porque se sacaron la nota más alta, o porque se fueron de viaje o se ganaron un premio, o porque son los únicos de la clase que tienen a sus padres juntos.

En esta etapa inicial la violencia es uno a uno, es periférica, no involucra al resto del grupo, y lo que observamos en el niño es una respuesta de temor y, por lo general, con perfil bajo. Viendo que nadie hace nada para sancionar y prohibir esta primera conducta de hostigamiento, prefiere pasar lo más desapercibido posible. En este punto, los padres pueden observar que busca ir con ropa más bien vieja, que no quiere arreglarse físicamente, o que, por ejemplo, prefiera llevar una mochila no tan linda, etc.

Entonces, el proceso continúa por efecto de la **mimetización**; los primeros que se suman al acoso son quienes quieren jugar en primera. Son esos chicos que poseen baja autoestima, que son grises y que no logran sobresalir por nada de lo que hacen, hasta que se

suman a hostigar, a hacerle los mandados al acosador y así se sienten importantes, al tener un lugar de poder como guardaespaldas del macho alfa. Este, a su vez, comienza a ganar cada vez más poder y se rodea de las chicas más lindas del grupo. Es así que entre todos persiguen y hostigan a la víctima con las excusas que mencionamos anteriormente ("es rara, está loca, algo habrá hecho") o, sencillamente, para que no se lo hagan a ellos. Y de esta manera se va generando el proceso de victimización, de satanización de la víctima.

En este punto del proceso es que puede pasar a las redes sociales, las que se convierten en generadoras de un masivo linchamiento, ya que las mismas permiten que se viralicen videos, fotos, falsos perfiles humillantes y deshumanizadores. El efecto es devastador para la víctima, ya que con el *ciberbullying* –como veremos– se viraliza en pocas horas, se extiende a toda la sociedad y el chico víctima no tiene salida, estando en mayor riesgo de suicidio.

Poco a poco la víctima va enfermando, se va desgastando psicológicamente y comienzan a aparecer los primeros síntomas psicológicos y físicos que más adelante detallaremos. Por otra parte, todo aquel chico que intente proteger a la víctima o defenderla también se convertirá en víctima; es entonces cuando vemos cómo esta espiral va camino a aniquilar, destruir y expulsar al chivo expiatorio. El chivo expiatorio es el "mejor amigo del hombre" porque, gracias a él, todo el grupo se libera de todas las culpas y de todos sus males, ya que es él quien pasa a ser el causante de todo e incluso del castigo que le infringen.

En esta fase –ya final– de **estigmatización**, de todos contra uno, la víctima se encuentra paralizada, con indefensión, y va a hacer todo lo posible para evitar ir al lugar donde es torturada. Pero, justamente porque comienza a tener los primeros síntomas, es llevada en algunos casos al psiquiatra, al psicólogo o a ambos, quienes, si son ignorantes en la materia, en lugar de rescatarlos, van a darle "el tiro en la nuca" que le faltaba, con diagnósticos errados y lapidarios como, por ejemplo: "tiene problemas de adaptación" (obviamente, nadie puede adaptarse a que lo maltraten), "padece de fobia al colegio ", "tiene

crisis de ansiedad", "síndrome de hiperactividad" (cómo no va a estar inquieto, si se encuentra en estado de permanente alerta) o, lo que es peor, "es depresivo" o "sufre de paranoia".

Este proceso de victimización secundaria no hace nada más que fortalecer el proceso del chivo expiatorio, ya que todos los adultos se van a quedar tranquilos al confirmar que el problema lo tiene la víctima; entonces, la desinformación o la ignorancia terminan convirtiendo involuntariamente al terapeuta en una de las principales armas del hostigador.

En la fase final del acoso es cuando vemos la punta del iceberg, ya que, antes de llegar a esa instancia, muchos ya se fueron del colegio, se enfermaron y abandonaron los estudios o –en el peor de los casos– se suicidaron. Allí recién se toma conciencia de que todos estaban en contra de uno y de que la "unanimidad persecutoria", la exclusión y la autoexclusión, terminan causando daños irreversibles para el resto de la vida de la víctima. Al excluirla del sistema, se hace creer que "muerto el perro, se acabó la rabia", lo que es un gravísimo error, ya que el instigador-hostigador sigue en el centro de estudios sin atención y con total impunidad e –inevitablemente– irá de manera insaciable tras otra víctima, especializando su conducta perversa.

El proceso de victimización

1. **La primera piedra.** El victimario selecciona a su víctima y lanza la primera piedra. Violencia uno a uno. La víctima intuye que algo pasa y ya se mira a sí misma buscando el motivo.
2. **Estigmatización**. El grupo se comienza a sumar al hostigamiento, aumentando en intensidad y frecuencia. Proceso de victimización secundario que retroalimenta la espiral.
3. **Fase final.** Chivo expiatorio. Imposible de revertir, ya todos los actores están afectados y deriva en la expulsión o

autoexclusión de la víctima. El grupo recupera el falso equilibrio perdido.

DISPARADORES

Como vimos, el hostigador tiene rasgos psicopáticos –o ya podríamos hablar de psicopatía subclínica si nos atenemos a las investigaciones de Robert Hare– y la psicopatía, que es un modo de ser, de actuar, de pensar, de funcionar y no una enfermedad, es bastante común en la sociedad. Que actualmente se produzcan más casos de acoso obedece a la existencia de más personalidades psicopáticas integradas, quienes son capaces de adaptarse mejor a la sociedad actual. La sociedad narcisista e individualista en que vivimos, basada en el éxito y la imagen, fomenta este tipo de forma de ser, a través de un masivo bombardeo desde las redes sociales hasta los medios de comunicación, fomentando la banalización de la burla hacia el que es diferente, a través de un chiste o una broma que se disfrazan de inocentes.

Cuando doy las charlas para docentes y chicos, digo que basta una broma que lastime a uno, lo ponga en ridículo o humille, para que esta deje de ser un chiste y pase a ser una agresión. Los maestros no deberían permitir en sus aulas que toda una clase –ni siquiera unos pocos– se rían de un chico. Esta práctica tan naturalizada debe ser desterrada, extirpada de raíz. Y peor aún cuando es el propio docente quien se burla o humilla a un alumno, disparando el proceso. Esto conlleva que luego se aplauda al estafador y al mentiroso y quien no lo es, muchas veces es considerado como tonto o lento, y termina siendo de quien se burlan. Es así como reproducimos estos modelos narcisistas, individualistas, que afirman la impunidad de los delincuentes que van por la vida depredando, mientras los demás ríen, apoyan o no se meten.

Entre los ejemplos más clásicos, es común que un chico se burle de otro frente al docente porque es un "traga", el docente en lugar de defenderlo y sancionar esa actitud violenta se ríe de la supuesta broma y/o hace algún comentario que la refuerza, los demás se ríen y comienzan a decirle más cosas: "ratón de biblioteca, nerd, come libros, etc.". Todos aplauden al agresor y lo catalogan de vivo, inteligente, de mente rápida. Así, quien realmente es inteligente y merece ser puesto como ejemplo a seguir es el tonto que es merecedor de ser burlado. Otro ejemplo, en el gimnasio a un varón no le gusta jugar al fútbol, esto ya lo pone en la mira por nuestra cultura futbolera, siendo no una debilidad sino un rasgo de vulnerabilidad, cuando comienza el partido él pide no jugar; uno de ellos que está envidioso porque la chica que a él le gusta, gusta del otro, aprovecha la oportunidad para burlarse de él tratándolo de "mariquita, poco hombre, afeminado", el docente se ríe, se suma a la burla, apoya al victimario y los demás rápidamente se suman a seguir hostigándolo. Acá vemos claramente cómo un rasgo de vulnerabilidad, o el talón de Aquiles, es presentado al resto como burla y logra rápidamente adeptos. Todos terminan aplaudiendo al hostigador en lugar de frenarlo, sancionarlo y educarlo: cero empatía con la víctima, que pasa a ser humillada por el solo hecho de que no le gusta lo que a la mayoría en lugar de ser respetada y ponerla como ejemplo de respetarse a uno mismo y no ceder ante la mayoría por temor a lo que los demás piensen.

Los principales disparadores del acoso se repiten en la mayoría de los casos y son:

- Envidia
- Celos
- Miedo
- Secretos a proteger

Envidia

La envidia es un sentimiento que existe desde que nacemos; los niños también la sienten y no la saben identificar; por lo tanto, quedan más vulnerables a actuar según este sentimiento sin entender por qué el otro, al que envidian, les genera tanto malestar. Esto provoca que se sumen al *gang* de acoso en forma casi inmediata al inicio del mismo, si es que la víctima posee algún atributo envidiable, como sacarse buenas notas, irse de viaje en familia, ser lindo o linda, salir con el chico o la chica más codiciado, tener una familia con padres juntos, ser feliz y alegre, tener muchos amigos. Pero por sobre todo, quien inicia el acoso es quien no tolera ese atributo y desea que ese chico desaparezca. De hecho es más común de lo que los adultos creen que el *gang* de acoso repita a coro, por mensajes de WhatsApp y en las redes "matate, desaparecé del mundo, ¿no ves que nadie te quiere?"

Celos

Los celos tienen que ver más con el amor e implican relaciones de tres, donde el niño o joven cela a la víctima porque la maestra la quiere más, la trata mejor, le da privilegios o buenas notas, la chica que les gusta está con él o el chico está con ella, tiene más amigos, etc.

Miedo

El miedo en el niño o adolescente está vinculado a perder su lugar, a que le quiten a la chica que le gusta, a que quieran más a la víctima, a que cuenten algún secreto de él. También en algunos casos este miedo es una proyección de lo que él hace, generando cierto estado de paranoia que lo lleva a atacar antes de creer que va a ser atacado.

Secretos

Los secretos a proteger en los hostigadores pueden ser, por ejemplo, mentiras que les hayan dicho a los maestros o a los padres, acciones ilegales a esconder (como robos), irse del centro de estudios a escondidas, hacer *bullying,* consumir droga o alcohol, tener relaciones sexuales a temprana edad, abusar de otro sexualmente, etc. Tenemos desde actos simples a verdaderos delitos. Claro que quien no se sume y/o denuncie, se convertirá en una amenaza para el hostigador y en una futura víctima de *bullying,* a la que habrán de castigar y eliminar para que no hable más, o harán que su palabra no tenga valor porque ya estará satanizado.

Pero tampoco debemos olvidar que a veces quienes disparan este proceso son los docentes o los padres. Atendí un caso en el que, cuando realizamos la investigación, quien había disparado el *bullying* había sido la madre de la nena que comenzó a hostigar a la víctima. Los padres de la víctima, en una reunión, hicieron un comentario que afectó a la madre de la hostigadora, y ella convenció a su hija –al igual que la madrastra del cuento de Blancanieves– de que a la nena había que sacarle el corazón, y allí empezó para la víctima y sus padres el verdadero calvario. Al principio los papás creían que eran cosas de chicos, que ya iba a pasar, hasta que su hija enfermó gravemente, porque incluso el director, frente a sus hostigadores, la había amenazado, diciéndole que dejara de quejarse, porque de lo contrario la iba a expulsar. Cuando los padres se enteraron de ello fueron a hablar con el director, quien también los amenazó. Entonces, sacaron a la niña de ese instituto y la llevaron a otro donde se la cuida y monitorea de cerca, con la lógica consecuencia de que, casi inmediatamente, mágicamente los síntomas desaparecieron. Es en ese momento cuando los padres se dan cuenta de lo grave que era la situación y de todo lo que había sufrido su pequeña.

QUÉ HACE QUE EL *BULLYING* SEA TAN DAÑINO Y DESTRUCTIVO

A continuación se describen algunas de las características que demuestran por qué el *bullying* genera tanto daño y destrucción entre sus víctimas:

- La naturalización y la invisibilidad de las agresiones a los ojos de los demás –y muchas veces de las propias víctimas– sobre todo en la primera etapa del proceso, hacen que, en muchos casos, el *bullying* no se detecte hasta muy tarde, produciendo en su constante accionar un daño que puede ser muy difícil de revertir, sobre todo cuando los casos no son tratados.
- La intensidad y repetición de las agresiones durante un tiempo prolongado y todos los días en los que la víctima asiste a clases, algo que se potencia más cuando se extiende a las redes.
- Lo imprevisto de las agresiones: por más que el chico sepa que algo le van a hacer, no sabe ni cuándo ni cómo. Cada agresión es vivida como un nuevo peligro al que se enfrenta, sin saber cómo manejarlo.
- Que quienes reciben la agresión se vean obligados a ir a clase/centro de estudio aunque sepan que serán torturados.
- La soledad en la que viven las víctimas: el hecho de que nadie las proteja les sumerge en el mayor de los infiernos.
- El bloqueo de la actividad motriz externa (imposibilidad de reaccionar), la indefensión, paralización que aumenta la posibilidad del estrés postraumático o profundiza la herida psíquica que ya tienen. La función del Yo es evitar estos estados traumáticos, tamizar y organizar la excitación recibida, descargándola de manera motriz o ligándola a pensamientos y palabras. Y quienes son víctimas de *bullying* se encuentran imposibilitados de hacerlo.
- El desgaste y agotamiento psíquico que les produce.

- Que se les culpe o se les estigmatice como locos, tímidos, raros o diferentes.
- Diagnósticos errados y tratamientos ineficaces que empeoran el cuadro.
- No poder encontrar ellos mismos una solución o salida, lo que genera impotencia y desesperación.
- La ausencia de validación del dolor y del *bullying* por parte del entorno.

EL ROL DE LOS ESPECTADORES. SIN CÓMPLICES NO HAY *BULLYING*

Como señalamos, para que haya acoso debe haber tres ejes:

- *El hostigador*
- *La víctima*, consecuencia directa de la acción del hostigador
- *Los cómplices*, imprescindibles para que esta dinámica se produzca

Tipos de cómplices:

- Cómplices silenciosos
- Los que colaboran hostigando
- Los que miran y callan por miedo
- Los que lo ven como un juego, banalizándolo
- Los indiferentes

Dentro de los cómplices, existen dos subdivisiones: activos y pasivos, es decir, los que participan y los que miran, saben y callan, formando el pacto de silencio, que por lo general se rompe cuando la víctima muere.

No obstante y por fuera de estas tres categorías, existe un pequeñísimo número que denuncian el acoso que se le hace a otro o que defienden a la víctima, y se plantan con fortaleza y ganan poco a poco adeptos, rompiendo y logrando revertir la dinámica, aún corriendo el riesgo de ser ellos también atacados.

Los seguidores del líder suelen ser chicos y chicas con gran necesidad de aceptación en el grupo. Son fácilmente manipulables y siguen a su líder sin hacer ningún tipo de planteamiento lógico. Tampoco suelen presentar grandes logros académicos. Suelen ser chicos y chicas muy grises, es decir, que no logran tener ningún rasgo diferencial que los haga sobresalir. Usan a su líder como una proyección de lo que a ellos en realidad les gustaría ser, pero no tienen las capacidades necesarias para alcanzarlo. Proyectan su frustración personal en un plano casi imaginario. Generalmente son quienes acaban ejecutando las órdenes del líder del equipo. Y por tanto, cargando con las consecuencias. Se ven como chicos de tercera división, locos por jugar en primera y ser aceptados.

Como vimos, la buena noticia es que sin cómplices silenciosos y activos, no hay *bullying*. Por tanto en ellos hay que trabajar fuertemente para prevenirlo. Pero es muy difícil para los padres detectar si su hijo está siendo cómplice, ya que los silenciosos no lo cuentan y los activos lo esconden, porque muchos de ellos, en el fondo, como no son psicopáticos, saben que no está bien lo que hacen, pero les sucede algo que es importante: sienten culpa.

Por otro lado, lamentablemente está tan naturalizado que un chico no se lleve bien con otro y hable mal de él, que no lo invite a su casa o a los cumpleaños, que se hace difícil señalarlo como una falta o carencia y hacerlo visible, reprendiendo este tipo de accionar.

También debemos tener en cuenta que, dentro de los cómplices, están los docentes que lo ven y no hacen nada o que se suman al acoso, ya sea hostigando o justificándolo, o porque no cuentan con herramientas para tomar las medidas necesarias, cuando cada vez se dan más casos de violencia de padres a docentes e incluso de acoso por parte de alumnos a los mismos.

A eso debemos agregar que muchos docentes son víctimas, ellos mismos, de *mobbing* o padecen del síndrome del quemado *(burnout),* por lo que están de cuerpo presente y de mente ausente.

Dentro de este grupo de cómplices también están los psicólogos que trabajan para la institución. Tristemente algunos de ellos terminan siendo funcionales al *bullying,* al igual que los directores que no quieren "líos" y que creen que no haciendo nada, barriendo debajo de la alfombra logran tapar el sol con un dedo. Y tenemos para rematar el proceso a los profesionales de la salud, a los que acude la víctima llevada por sus padres. Lejos, algunos de ellos, de creer en la víctima, la culpabilizan y la someten a tratamientos con psicofármacos y terapias de desarrollo de habilidades sociales.

Los espectadores mudos son parte del éxito del agresor, ya que permiten, por omisión de acción, que este campee a sus anchas. Al respecto hay muchos investigadores, filósofos y escritores que siempre señalan que la banalización del mal está fundamentada en el silencio de los espectadores. Mahatma Gandhi afirmaba que "lo más atroz de las cosas malas de la gente mala, es el silencio de la gente buena".

El **pacto de silencio** que crean es tan fuerte como una **muralla humana**. Conocen, saben, pero no actúan, y dicha muralla no se rompe, ni siquiera cuando muere la víctima. De forma implícita, los espectadores apoyan al agresor, los chicos lo admiran y, para las chicas, es algo así como el macho alfa, o viceversa cuando se trata de una agresora. El poder y la popularidad que van ganando por la impunidad de un sistema que permite esta perversión les vuelve cada vez más fuertes, y a la víctima cada vez más débil y acorralada.

Además, sin público el acoso no es tan "divertido", y, por tanto, mientras haya un público que se sume con risas, aplausos, fotos, etc., y otros que sigan de largo o se detengan a mirar por curiosidad, el crecimiento del *bullying* a nivel mundial estará asegurado.

VARIABLES PARA EL PRONÓSTICO

Como ya se ha manifestado, es fundamental contar con un pronóstico certero en relación a las perspectivas de superación, que dependerá de varios factores:

- La **intensidad** del acoso.
- En qué **fase** se encuentra cuando es detectado o se denuncia, siendo peor el pronóstico si el proceso se encuentra en la fase final.
- La **duración** del evento, pues si se empieza a dar a fin de año es un punto a favor, debido a que las vacaciones darán un respiro a la víctima; pero si se inicia desde los primeros días del curso, es más el tiempo que ha sido sometido a esa violencia, aunque en este caso dependerá del momento en que el acoso se haga visible.
- El grado de **vulnerabilidad** ante la maldad humana es un factor de riesgo que propicia el *bullying*. Hay chicos que naturalmente son tan buenos y eso les genera cierta ingenuidad, que son capaces de perdonar, justificar y nunca denunciar, a pesar de que puedan llegar al límite de sus fuerzas.
- La **fortaleza** psíquica y madurez que tenga la víctima, si bien ello no significa que algunos sean resistentes al *bullying,* porque si se les somete durante mucho tiempo llegará el día que quebrarán.
- La importancia de los **apegos**, de la familia y de sus amigos más íntimos, a quienes puede llegar a perder generando una situación de mayor vulnerabilidad.
- Cómo responda la **institución** será un factor determinante.
- El **asesoramiento** con especialistas en la materia.
- Dar con el **tratamiento** adecuado y de corta duración, para que se pueda reinsertar rápidamente.
- **Analizar** con detenimiento si es mejor sacarlo del centro o no, evaluando todos los puntos anteriores.

La importancia de los apegos

¿Por qué son tan importantes los apegos? Se ha demostrado que una persona que sufre un hecho violento, cuando pide ayuda y la obtiene, lo más probable es que no desarrolle un trauma, ya que la ayuda de otro ser humano valida el dolor de lo sufrido, genera empatía y protección y ayuda al cerebro a reprocesar esa vivencia. Pero cuando no se tiene esa ayuda –como sucede en la mayoría de los casos de *mobbing* y *bullying*– no sólo se sentencia a la persona a seguir buscando esa ayuda infinitamente, quedando atrapada en la espiral de la soledad y el infierno, sino que lo que se va a activar es el cerebro reptiliano. En estos casos, las respuestas que más observo tienen que ver con la huida y la paralización, pero también las de lucha; estas últimas son, en primer lugar, un peligro para la persona violentada, ya que será señalada y culpada explícitamente, pero también constituirá un peligro para la sociedad, debido a que, cuando este chico o adulto se encuentre al borde de sus fuerzas, podrá atentar contra su vida o contra la de otros. Entonces, si no hay una red de contención es muy probable que desarrolle TEPT, motivo más que suficiente para buscar por todos los medios a nuestro alcance hacer visible lo invisible.

NEGACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

El proceso de victimización se produce más fácilmente en aquellos grupos donde reina el caos y la autoridad está desdibujada. En este punto es oportuno señalar que hemos encontrado reiteradamente una alarmante negación de este tipo de situaciones por parte de las

instituciones. Debe exigirse por todos los medios posibles que estas se hagan responsables; el centro educativo debe ser un lugar seguro y garantizar que cualquier caso de acoso sea identificado y extraído de raíz. Sirve aclarar que el trabajar en *bullying* no es atacar ni culpar a los centros de estudio y quienes los dirigen, sino todo lo contrario; trabajar en equipo para hacer foco en la prevención y *aggiornarse* a la realidad de hoy sería un paso de madurez de los mismos.

Hemos notado que, en numerosas oportunidades, estos hechos no han sido tomados en cuenta y, sin pretender incurrir en generalizaciones, descubrimos que, en el sector público, la mayoría de las veces se mira para el costado, con tal de evitar los dolores de cabeza.

Lo más grave es la desesperación de los padres, quienes no encuentran un lugar donde denunciar y no saben cómo hay que proceder. A su vez, en el sector privado, muchas instituciones evitan el enfrentamiento del hostigador con el alumno y su familia, por temor a perder una matrícula, permitiendo que el factor económico impida resolver temas tan delicados e importantes para la salud de todo el alumnado, ya que el hostigador continuará enquistado dentro del sistema y seguirá actuando sin piedad. Aun atendiendo sólo a lo económico, esta sigue siendo una decisión poco inteligente, ya que en lugar de perder una matrícula, va a perder varias: las de los cómplices que no soportan más esa violencia y temen ser ellos hoy o mañana víctimas, y la de las propias víctimas que se terminan yendo, además de la posibilidad de que se de realicen juicios y de comenzar a generar una mala imagen social. Pero aún es más grave cuando ya en esta fase final los padres denuncian a la institución y esta levanta filas contra la víctima y su familia, acusándolos de mentirosos y de que es su hijo quien tiene problemas o miente.

Si yo tuviera que elegir una escuela o liceo para mi hijo, elegiría aquel donde trabajan y se previene el *bullying* con seriedad.

Los centros educativos deben dejar de ser cómplices y comprometerse a quedar libres de cualquier forma de violencia. Más allá de que todos somos conscientes de que los tiempos han cambiado y de que la violencia está instalada dentro de la sociedad con más

fuerza, debemos trabajar denodadamente para terminar de una vez por todas con las agresiones, las faltas de respeto y la indisciplina de los alumnos, tanto entre sí como hacia las autoridades, ya que esto desdibuja los conceptos de una sana convivencia y afecta el rendimiento de los estudiantes, desatando, a su vez, otras patologías.

Como vimos, una de las excusas que se usan para justificar el acoso es que la víctima está loca. La paradoja es que ese mismo diagnóstico es usado a la vez para justificar al acosador: "Pobre, es que está mentalmente desequilibrado". Como este mecanismo funciona tan bien en su perversión, lo que para un lado es un estigma y justificaría el acoso que sufre la víctima, para el otro sirve para justificar al acosador, victimizándolo.

Aunque en materia de legislación todavía queda mucho camino por delante, todo el sistema educativo debe trabajar en conjunto y con celeridad para lograr la prevención del *bullying,* la identificación de los casos, la evaluación de las conductas de maltrato y realizar un seguimiento de cerca de cada una de las situaciones.

Cierto día, llegó una madre desesperada porque creía que su hijo estaba sufriendo *bullying*. Entonces, vi a Nicolás de 6 años y, efectivamente así era, pues ya había hablado en el colegio y sólo había obtenido las típicas respuestas: "Son cosas entre chicos, es que él es muy sensible, lo vamos a observar". Pero el acoso continuó y ya Nicolás no quiso ir más a la escuela. Su abuelo es abogado, por lo tanto, en vistas de que la dirección de la escuela y las maestras no hacían nada, le aconsejó ir con un informe mío y avisar que, de no parar el acoso, se les haría una denuncia penal. Al otro día reprendieron al hostigador y sus cómplices activos, hablaron clase por clase de que esas conductas no están bien y no serán aceptadas y sí sancionadas. El acoso terminó.

Escenarios del *bullying*

· Salón de clases	71%	· Por correo electrónico	14%
· El patio	50%	· El comedor	12%
· Los pasillos	42%	· El baño	12%
· El gimnasio	19%	· En el camino al centro	10%
· En redes electrónicas	19%	· Por teléfono o celular	4%

(Según relato de los acosados; contexto socioeconómico medio y alto)

Esto confirma una vez más que frenarlo es mucho menos difícil de lo que se presupone y que, si no lo hacen, es porque no les interesa, o porque no creen en la víctima. Y agrego: el *bullying* no es una religión, no se trata de creer o no, sino de comprobarlo científicamente, y existen las herramientas para hacerlo.

Tristemente, la complicidad y negación de los adultos responsables de velar por nuestros hijos durante el horario escolar llevan a los padres de las víctimas a este límite de tener que llegar a presionar con una amenaza penal. Pero también conozco otros casos en los que, aun así, no hicieron nada. Terminaron en el juzgado penal y con el retiro de la víctima de la institución educativa.

Cuanto más pequeños son, más fácil es sacarlos del centro educativo. Ya en la adolescencia es más difícil, pero hay que tener mucho cuidado: a veces, aunque ellos se nieguen a cambiar, hay que trabajar esta posibilidad con el profesional experto.

EL PROCESO DE CONTAMINACIÓN

El llamado proceso de contaminación se puede producir cuando la víctima es retirada de la institución educativa a causa del *bullying* (más fácilmente en aquellas comunidades pequeñas) o cuando el

bullying llega a las redes sociales: adonde vaya la víctima se contamina, la continúan hostigando (esto es más probable en la adolescencia por las actividades extras, cumpleaños de quince y fiestas). Basta con que un conocido de la víctima del centro educativo al que ella iba, donde sufría de *bullying,* se encuentre en una fiesta o evento deportivo con otros del nuevo colegio y les cuente lo raro, lo loco, lo tonto que era y las cosas que le hacían, para que, nuevamente, se prenda la mecha en la nueva institución a la que va, repitiéndose la situación.

Les aseguro que esto es el verdadero infierno para la familia y la víctima. Tenemos el tan nombrado caso de Amanda Todd (Canadá, 2012), quien se fue de la escuela y luego con su mamá de la ciudad, separándose la familia para que ella pudiera seguir estudiando, pero el *bullying* se reavivaba siempre, hasta que al final, acorralada y desesperada para que el infierno terminara, y para liberar a su familia, acaba suicidándose. Casos como estos, que no salen en la prensa, existen por cientos en el mundo. Amanda habló antes de irse, dejó su video, donde destaca el silencio del verdadero infierno que tuvo que vivir. Contó su historia a través de papeles escritos que fue pasando uno a uno, letras inundadas de dolor, soledad y desesperación.

A todo esto se suma el hecho de que, si en la nueva institución, los docentes y la dirección, así como el equipo de psicólogos, se enteran de que ya antes le pasó –ya que por lo general los padres no cuentan para que no se contaminen de entrada con preconceptos–, lo que puede suceder es que se reafirme el falso mito de que la víctima es la culpable: "Si siempre le pasa lo mismo, el problema entonces es de ella, será que está repitiendo conductas, será que se tiene que tratar para que no le pase más". Y nuevamente queda estigmatizada y fuera del sistema.

Conozco casos en mi país y en otras partes del mundo en los que estos chicos terminan tomando clases particulares en sus domicilios o ya fuera del sistema educativo, abandonando los estudios definitivamente.

Es más fácil de lo que creemos que estas dinámicas se extiendan como bacterias, contaminando no sólo toda la vida de la víctima sino

adonde vaya, y este riesgo es aún mayor cuando el *bullying* llega a las redes. Cuando se recibe un chico que ya ha sufrido *bullying,* el colegio debería de contar con un procedimiento de protección y cuidado, un monitoreo permanente y estrategias para frenar todo intento de contaminación.

Por eso, el cambio de colegio no puede aplicarse como una receta sino que debe evaluarse en cada caso. Primero debe apelarse a frenar el acoso estando dentro de la institución. Si este continúa se toman en cuenta varios indicadores, como en qué mes del curso se está, qué opciones de otras instituciones hay, entre otros, para realizar una evaluación de los costos de quedarse y de irse.

CÓMO VIVEN LOS PADRES EL *BULLYING* DE SUS HIJOS

Sólo dos de cada diez chicos son capaces de contar[21] el *bullying* que padecen y uno de diez el *ciberbullying*. Por ello, se hace muy difícil percatarse de la situación en sus comienzos. Si a esto le agregamos que son prácticas naturalizadas y que los síntomas que presentan pasan muchas veces desapercibidos, principalmente por la ignorancia y el silencio que rodea al tema, es muy probable que cuando lleguen a la consulta ya se encuentren en la fase final de este proceso y no quede otra solución que sacarlos lo antes posible de ese calvario.

Es curiosa la confusión que tienen no sólo los padres, sino también los docentes con este tema. Muchos creen que las situaciones de acoso son activas y consisten en intimidar o atacar personalmente a alguien, ya sea con palabras como a través de la violencia física; pero pocos conocen que ignorar a alguien es también acoso. Y es precisamente esta marginación, el vacío, lo que acaba con la autoestima y la salud mental de muchos niños en el colegio.

Hacer el vacío es dejarlo fuera de los grupos en el recreo, no saludarlo, no invitarlo a los cumpleaños ni actividades extras, ni a la casa de otros a jugar, o que no vayan a su casa a jugar, cuando se

armar grupos de estudio siempre queda solo o le tiene que decir el docente en cuál participar ya que nunca lo eligen. Virginia, una paciente víctima de *bullying*, me dijo: "Yo lo negaba, no quería darme cuenta lo sola que estaba, pero cuando en el grupo de WhatsApp me comenzaron a insultar todos, ahí recién me di cuenta de que todos estaban en contra mía, fue tan grande el dolor que sentí en mi pecho que no lo puedo olvidar. Nadie me hablaba, nadie me invitaba a las reuniones y si iba a algún cumpleaños me hacían sentar sola en otra mesa".

Del mismo modo, unos padres junto a su hija de 16 años se acercaron a la consulta y me manifestaron que, hasta ese momento, ninguno de ellos se había dado cuenta de que sufría *bullying*. Los padres explicaban que lo notaron ese año, cuando su hermano empezó a ir a la misma institución y los amigos lo invitaban a su casa a jugar, a ir al cine y venían también a la suya. La madre contaba que los demás padres también le hablaban, la saludaban y que, incluso, tienen un grupo de WhatsApp en el que participan. Allí resignificaron el calvario que vivió su hija cuando, en segundo año, ingresó a ese centro educativo. Nunca nadie la invitó a jugar y ella no invitaba a amigos; nunca hizo trabajos en grupo y los padres apenas la saludaban, pero no le hablaban. Fue devastador para todos tomar conciencia de lo que su hija había sufrido y estaba sufriendo: le hacían el vacío, como si no existiera. Ella, quien posee muy buena autoestima y es una chica muy fuerte, igual nunca dejó de ir a los pocos cumpleaños que la invitaban y se las ingenió para tener dos amigas, por lo menos, con quienes estar en los recreos. (De todas maneras, tuvo TEPT que curamos con terapia EMDR). Se cambió de centro de estudio y hoy está feliz, viviendo como una adolescente más.

Es muy fácil caer en el reduccionismo y afirmar que hay pocos casos, o que son aislados, o que siempre han existido, o que son un reflejo de la sociedad actual, o que hay perfiles de víctimas, o sea, chicos que siempre lo van a sufrir, estén donde estén.

Los padres, por ignorancia y negación, sin darse cuenta, con algunas respuestas que dan a sus hijos cuando estos les cuentan algo de lo que les pasa, terminan formando parte del *gang* de acoso, y

estos sufren el proceso de victimización secundaria. Pero, una vez que toman conciencia de la gravedad de los hechos, del daño que ha causado en sus hijos esta tortura, entonces la culpa los invade y se destrozan emocionalmente, con reproches tales como "por qué no lo escuché, por qué no confié en mi hija, por qué no me di cuenta antes, ya no hay salida, qué mala madre o mal padre soy". Acto seguido sobreprotegen a sus hijos como si tuvieran alguna incapacidad, cuando en realidad están lastimados.

Esto me recuerda algo sucedido en la XXII edición del Congreso Iberoamericano de EMDR, cuando una colega dio una conferencia sobre *bullying,* haciendo hincapié reiteradamente en que las mamás de las víctimas eran muy apegadas y sobreprotegían a sus hijos, y lo tomaba como una característica de las víctimas, reafirmando que tienen un perfil. Cuando me tocó hacer mi exposición sobre EMDR y *mobbing,* aproveché y aclaré –como siempre lo hago– que no hay un perfil y que es lógico que dentro de las consecuencias del *bullying* los padres tiendan a sobreproteger a sus hijos. ¿Quién no lo haría?

Cuando los padres ya no pueden negar esta realidad por los síntomas, por lo que su hijo y otros padres les cuentan, cuando comienzan a investigar, es cuando se inicia el complejo periplo.

EL TIPO DE RESPUESTAS QUE NUNCA DEBEN DAR LOS PADRES

- *Tú no hagas caso...*
  La humillación cotidiana acaba dañando.
- *Ya se cansarán...*
  Si no actúas, el acoso no se detiene.
- *No es para tanto...*
  Sólo él sabe lo que le duele y cómo le duele.
- *Si te pegan, tú pega...*
  Quien sufre acoso no se puede defender.

- *Es una exageración...*
  Recuerda que tú no eres él. Ponte en su lugar.
- *¡Se van a enterar!...*
  Hay que actuar CON él, no POR él.
- *Pareces tonto...*
  Necesita apoyo y confianza.

Otras frases que nunca deberían oírse y se escuchan a menudo:

- *Ahora la que se nos viene*
- *Qué habrás hecho vos*
- *Por algo te pasan siempre estas cosas*
- *No lo puedo creer*
- *¿No será que estás exagerando?*
- *Aprendé a defenderte, en mis tiempos lo arreglábamos a las piñas*
- *Hacete hombre*
- *Ignoralos, ya va a pasar*
- *Tratá de hacerte amigo de ellos*
- *Ya voy por él y verá*
- *El lío que voy a armar en la institución*
- *Ya mismo voy a llamar a sus padres*

Nada de esto favorece a la víctima, sino todo lo contrario: siente que no debería contarlo y lo más probable es que ya no lo hable y se repliegue aún más, buscando tranquilizar a sus padres, sintiéndose culpable, temeroso y con vergüenza.

El hecho de que los padres reaccionen en forma violenta contra él o los hostigadores, contra los padres de estos o que vayan a armar un escándalo a la institución educativa no hace más que agravar la situación y potenciar a los hostigadores, quienes van a negar todo, se victimizarán, buscarán mil excusas para justificar lo que están haciendo, difamando aún más a la víctima, inventando o resaltando conductas de ella. Y de esa forma se vengarán hostigando y humillando más, tratándole de débil, del nene o nena de mamá que no se sabe defender solo, y probablemente lo seguirán maltratando

pero en forma más sutil y en lugares que no estén a la vista de adultos.

La violencia psicológica es silenciosa e invisible tanto para quien la padece como para quien la observa, por eso crece y por eso es tan difícil de probar y de parar. Siempre termina siendo condenado quien, ya al límite de sus fuerzas, reacciona con ira por impotencia.

Los padres de las víctimas pocas veces consultan seguros de que sus hijos estén en esa situación, y se preguntan si tienen algo mal, alguna dificultad, algún problema de inmadurez o de relacionamiento, o es que "será muy bueno e ingenuo y por eso le pasa esto, pues lo agarran de punto, o porque es tonto". Si esa consulta la hacen con un psiquiatra o un psicólogo que no está especializado en el tema, probablemente lo analizará buscando esas cosas en él e iniciará una terapia para modificarlas. Esto no sólo confirma lo que la víctima ya temía, sino que no soluciona el problema, que es ajeno a ella. Seguirá sufriendo ese calvario.

Es así que he visto y atendido casos en los que el *bullying* comienza a los 8 años y, luego de deambular por varios profesionales de la salud, probar diversos psicofármacos y tratamientos terapéuticos, el chico intenta suicidarse. Esto deriva en un mal mayor, en el estigma de locura, en una internación en un psiquiátrico y más psicofármacos. Pero el *bullying* continúa y la víctima sigue atrapada en la telaraña de la perversión. Al ver cómo su hijo se enferma, los padres también viven el calvario de las consecuencias del *bullying* sin saber que lo son, por no estar bien informados. Días y días yendo de la consulta de un médico a otro, análisis, tratamientos, internaciones. Ya no hay paz en sus vidas porque temen que su hijo haga algo contra sí mismo o vuelva a intentar suicidarse.

La dinámica familiar cambia, los vínculos intrafamiliares se van deteriorando casi imperceptiblemente, los hermanos se enferman y sufren el abandono de sus padres, quienes están centrados en el "hijo problema". Un padre llorando desesperadamente como un niño, en una consulta, me dijo que sentía que todo lo que construyó durante años, hoy se estaba cayendo a pedazos y él no lo podía detener. Una

mamá me contó que su matrimonio se esfumó y que terminaron separándose: ya nunca nada fue igual en sus vidas.

La víctima, al ver cómo todo se derrumba a su alrededor, se siente aún más culpable y desesperada, algunos chicos que se han intentado suicidar y que luego se salvaron, no han parado, entre sollozos, de pedirles perdón a sus padres por hacerles pasar por esto y que lo mejor era que los dejaran morir.

Los padres de las víctimas ya destrozadas viven un verdadero infierno, más aún cuando a ellos les pasa igual que a su hijo, la familia no les cree, los amigos se alejan y los docentes y padres de los compañeros de sus hijos los miran como si estuvieran locos, con pena, pero se suman a hostigarlos y les hacen el vacío.

Cuando el *bullying* se hace visible para los padres en una fase avanzada, ellos padecen lo mismo que su hijo: la soledad, la ausencia de respuestas, la impotencia por tanta injusticia, la locura de estar metidos en un infierno del que sienten que no hay salida.

Por eso, aunque abrir los ojos y ver resulte muy doloroso, cuanto antes se haga, mejor. **Nada es más sano y salvador que ver**, pues quien no quiere hacerlo, no sólo niega la realidad, sino que con el tiempo llega a sufrir mucho más, padeciendo a veces daños irreparables para su hijo y su familia.

Es tanto el miedo que sienten que prefieren, al igual que el resto, buscar un culpable, la víctima, y esto sólo empeora las cosas, pues no hay peor tortura que la culpa. Es así que los padres sin querer y sin saberlo se convierten en los cómplices más temibles del acoso escolar. Quienes deben cuidar, proteger, defenderlos, se han borrado del universo y se han convertido en algo que los propios niños desconocen al verlos: sus padres ya no están.

Hasta el momento han sido muchos los padres que llevan a sus hijos a consulta con un profesional de salud mental "para que hagan algo con ellos". En cambio son muy pocos los que van ellos mismos a contarle que su hijo sufre *bullying* y que necesitan saber qué deben hacer.

Un consejo fundamental es que no esperen a estar seguros de si el chico es víctima o no de *bullying,* ya que mientras los padres

investigan, sus hijos continuarán viviendo el peor tormento de sus vidas y corriendo graves peligros.

¿QUÉ HACER?

¿Qué deberían hacer los padres cuando ven síntomas en su hijo que pueden ser consecuencia del *bullying,* o si tienen la suerte de que su hijo sea uno de los dos de cada diez que lo cuentan?

En primer lugar, si ven síntomas, es recomendable hablar con sus hijos y tratar de conseguir que ellos confíen en ustedes y se lo cuenten. ¿Cómo pueden hacer esto? Pues diciéndoles que lo ven mal, que algo debe estar pasando en su vida o en la escuela o liceo, que están preocupados, que confíe en ustedes, que lo van a solucionar, pero siempre protegiéndoles a ellos antes que nada. Hablen de lo que es el *bullying,* vean algún video[22] juntos, ya que puede pasar que ni él mismo se haya dado cuenta de que lo está sufriendo.

Si no dice nada, entonces sigan observando de cerca, vayan a hablar con sus docentes, con la psicóloga de la institución, el personal administrativo, que a veces saben más y ven más que el resto, con los amigos de su hijo e incluso los padres de estos. Suele pasar que los compañeros se lo cuentan a sus padres o hagan algún comentario, o esos padres, cuando van a buscar a sus hijos a la salida, tal vez vieron alguna conducta de violencia hacia la víctima.

Si lo confirman o si su hijo se los cuenta, entonces primero deben actuar con mucha calma y buscar asesoramiento psicológico con expertos en el tema que les den confianza. ¿Qué significa esto? Algunos padres me han contado que fueron a un colega que decía saber del tema, pero que trataba al chico como que el problema estaba en él y le quería enseñar cómo hacer para frenarlo. No deben permitir esto. Si el profesional al que acuden lo primero que hace es querer buscar en la víctima la responsabilidad de lo que le pasa, es porque no sabe nada del tema. Además, en ese momento está viendo las consecuencias, o sea los síntomas del daño y las interpreta como

las causas que generan el mismo. Es de locos, porque está justificando la violencia que padece. Esto pasa más de lo que nos gustaría, por eso es importante que lo sepan: es algo que sucede más a menudo de lo que debiera.

Cuando vayan al especialista, si este es terapeuta en EMDR aún mejor, porque va a detectar rápidamente los síntomas del TEPT y, al ver el daño, no dudará del acoso, del que nunca puede dudar hasta no ver a la víctima, ya que la verdad técnica está en ella. Por eso es aconsejable que vayan a la consulta ambos padres, en lo posible, con su hijo.

De determinarse que no es víctima, de todas formas hay que pedir un seguimiento o una segunda opinión, porque si está en la fase inicial puede pasar inadvertida y la detección temprana es la de mejor pronóstico.

Lo que yo hago una vez que se determina –lo que siempre debería suceder en la primera consulta– que es un caso de urgencia e implica una emergencia: pedirles que no lo lleven al colegio por unos días, que hablen ya con la dirección y presenten una denuncia por escrito con copia sellada, pidiendo que en veinticuatro horas paren el acoso. Si esto no pasa, entonces hay que ir a un abogado para que haga la denuncia más formal, de manera también inmediata. (Esto es posterior a que los padres hablaron con el centro de estudios sin conseguir apoyo). Si tampoco pasa nada o, aún peor, culpan a su hijo de ser el problema, entonces hay que sacarlo de allí en forma urgente.

Sí, sé que no es justo, que es complicado, que así no se resuelve el problema de fondo, que eso genera todo un cambio a nivel familiar, que su hijo no querrá irse de allí. Pero es que no están viendo lo que yo veo todos los días en la consulta: su hijo no sólo se va a enfermar más, porque el problema no va a parar, sino que puede morir. Entonces, ¿qué es lo injusto?

Suele pasar en estos casos que es tan vertiginoso todo, tan angustiante y desconcertante, que los padres a veces quedan desorientados, paralizados, y no saben qué es lo mejor o lo menos dañino. Pues se los voy a repetir: saquen a su hijo de ese "campo de

concentración" –así lo expresan las víctimas–, no sean cómplices, luego se paga muy caro.

De modo que los pasos más acertados son:

- Escuchar y siempre creer en su hijo
- Darle tranquilidad
- Decirle que ustedes, los padres, van a encontrar la manera de resolverlo
- Decirle que no se preocupe: que no van a hacer ninguna lío
- Permanecer tranquilos, sin desesperarse
- Enviarlo a terapia en EMDR.
- Luego del diagnóstico ir a hablar con el docente y la dirección, hacer la denuncia formal en forma oral, luego en forma escrita y si no hacen nada hacerla en lo penal.

Cuando la víctima está sufriendo *ciberbullying,* si bien es más difícil que lo cuente, hay que estar atentos a lo que escribe y le escriben por las redes o los celulares; siempre hay que estar monitoreando. Si descubrimos que esto pasa hay que hacer captura de pantalla, porque son pruebas, y pedirle a su hijo que por un tiempo se aleje de las redes, que ustedes lo van a monitorear sólo para tener más pruebas y hacer la denuncia en Delitos Informáticos. Pero si además esto pasa en el centro de estudios, harán lo mismo que en los casos de *bullying*.

Lo que tiene que saber la víctima en estos casos es que no debe contestar, no hacer un mínimo comentario, porque si no crece más, se potencia. La diferencia entre el *bullying* y *ciberbullying* es que este último es visible y deja pruebas, pero es más doloroso porque invade toda la vida de la víctima.

QUÉ ES LO QUE NO SE DEBE HACER

- No hacer nada

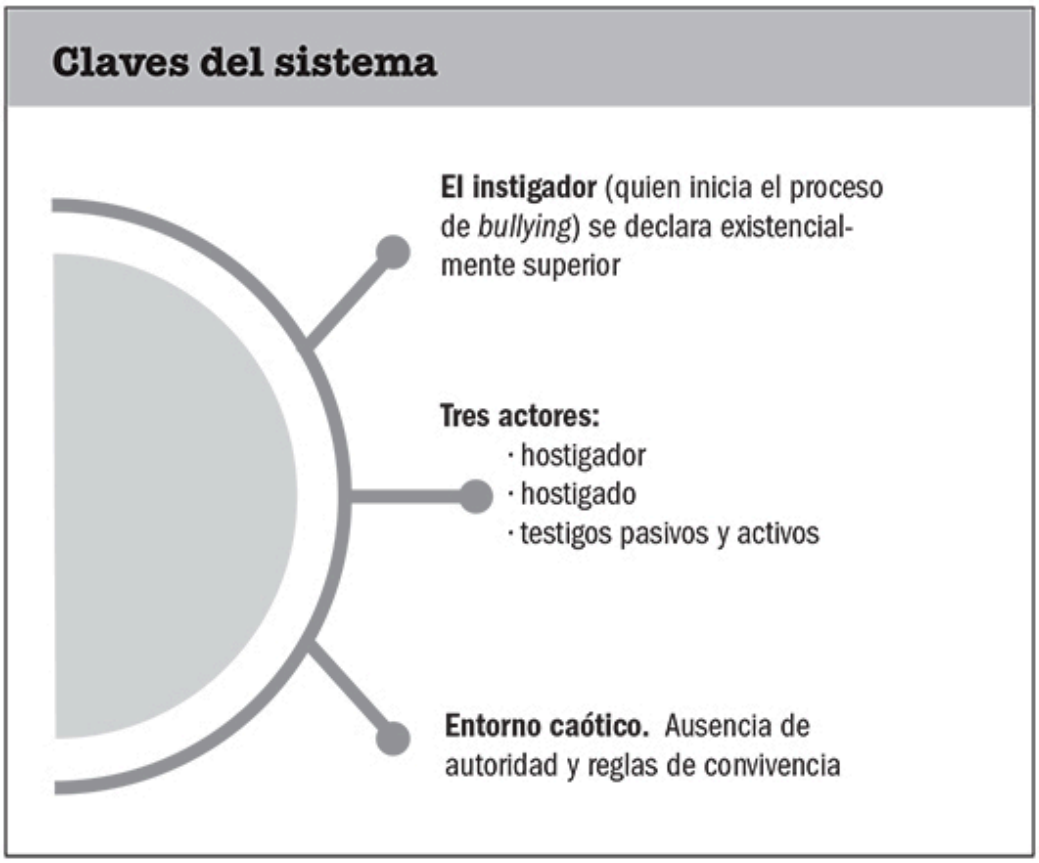
- Esperar a ver si se resuelve solo
- Dar consejos a su hijo sobre lo que debe hacer
- Tomarse tiempo para investigar
- Enojarse con el o los hostigadores e ir por ellos
- Tener un enfrentamiento con los padres del hostigador. Verdaderamente no funciona; en la mayoría de los casos empeora la situación: los padres del hostigador lo niegan, se ofenden y lo potencian
- Llevarlo a terapia y esperar que revierta la situación
- Hacer un escándalo en la institución educativa
- Reunir a su hijo con el acosador. Usted no debe aceptar jamás si la dirección o alguna voz autorizada de la institución le propone reunir a la víctima con el victimario para resolver el supuesto problema o conflicto, ya que no es ni uno ni otro, sino que estamos hablando de abuso, de violación emocional.

A las víctimas de bullying:

Si los adultos a tu alrededor no hacen nada para frenarlo, no te quedes donde no te cuidan ni te quieren. No importa que no sea justo, esto es parte de lo que debes aprender de la vida. Sal de ahí, recupera tu alegría, y verás que adonde vayas, una vez que esté curada tu herida, habrá muchos chicos que te quieran. Tú no elegiste ser víctima, no es tu culpa, pero sí puedes elegir dejar de serlo; si los adultos responsables no paran el proceso, sal de allí, corre y no pares hasta estar a salvo. Huir no es de cobardes, es de valientes. Muchas veces se gana más renunciando, así que ve y vence protegiéndote, sé libre.

A ustedes, padres:

No tarden en tomar medidas y consultar. Sus hijos dependen de ustedes y de las decisiones que tomen o no tomen. Luego no hay lugar para lamentos, culpas ni remordimientos. Ustedes son los adultos, así que: manos a la obra, sin miedo. En ningún contrato de institución educativa alguna dice que sus hijos deben pasar por estas experiencias y que es normal que las mismas sucedan.



EL *CIBERBULLYING*

También es llamado ciberabuso, cibermatonaje, cibermatoneo, abuso online, matonaje o matoneo online, abuso virtual, matonaje o matoneo virtual. Además, en inglés también se utilizan las expresiones *e-bullying* y *online bullying.*

Las redes sociales no sólo son espacios de interacción virtual, de diversión y de encuentros, sino que se han convertido cada vez más en herramientas para promover el acoso entre jóvenes, para hostigar, humillar y atacar.

En las edades que más se encuentra es particularmente entre los 12 y 20 años.

Este tipo de prácticas denigrantes, ilegales e inmorales, ha encontrado en videos y fotos una modalidad tan efectiva como destructiva. El anonimato, la no percepción directa e inmediata del daño causado y la adopción de roles imaginarios en la red convierten al *ciberbullying* en un grave problema.

Es una consecuencia directa del *bullying:* si hay *ciberbullying* lo más probable es que haya *bullying,* más aún cuando los involucrados son compañeros de colegio. Por eso, cuando los padres detectan que en las redes están acosando a sus hijos y van a la institución a denunciarlo, suelen responderles que en eso no se pueden meter, lo cual es una total negligencia e ignorancia, debido a que si eso pasa en las redes también está pasando en la institución. Aun si el acoso comienza en las redes, luego casi siempre se trasladará a la escuela o liceo.

¿Qué no es *ciberbullying*?

No podemos confundir el acoso en las redes a adultos con el *ciberbullying*; este sólo se da entre chicos de edades similares. Para que se considere *ciberbullying* tiene que haber sido previamente *bullying*, que luego pasó a las redes; de lo contrario, es ciberacoso. Si hay algún adulto, entonces también estamos ante algún otro tipo de ciberacoso.

Tampoco se trata de adultos que engatusan a menores para encontrarse con ellos personalmente o explotar sus imágenes sexuales. (Aunque hay veces en que un menor comienza una

campaña de *ciberbullying* y puede acabar implicando a adultos con intenciones sexuales.)

El *grooming* no es *ciberbullying* sino una forma de pederastia, o abuso sexual de menores por parte de adultos, pero en este caso el acoso a los niños y adolescentes se realiza a través de internet y finalmente puede desembocar en un encuentro personal. Se ve favorecido por la accesibilidad y el anonimato que proporciona la red, cuando el acosador crea un perfil virtual falso y se hace pasar por un menor o por alguien de la misma edad del chico que va a depredar, para así entablar una amistad con él. Para lograr lo que quiere convence a sus víctimas, manipulándolas para que le envíen datos personales. Así va generando un vínculo y ganando la confianza del chico. Luego se victimiza por algún asunto que inventa, para ganar su compasión, y más adelante le pide que le mande su foto. Él le envía una que es falsa. Así le solicita que le muestre alguna parte íntima del cuerpo, y lo retribuye con fotos que tampoco son suyas. De esta manera va logrando capturarlo y dejarlo comprometido. Esto es lo que sucedió con el paradigmático caso de Amanda Todd. Luego usa esas fotos o videos para chantajearlo y exigir un encuentro o más fotos y videos pornográficos, que luego serán comercializados. Otras veces roba sus contraseñas para acceder directamente a la información que necesita, de modo de chantajear al acosado, amenazándolo con hacer públicos ciertos datos si este no accede a sus deseos.

La posesión de datos personales, el chantaje y el anonimato son las armas que utiliza el pedófilo. Las víctimas no denuncian por vergüenza, por ende no hay cifras que revelen cuántos casos hay. Las víctimas de estos depredadores sexuales virtuales son muy vulnerables, porque se encuentran en una etapa de la vida en la que su personalidad se está formando y no saben cómo manejar esta situación. De esta forma, generalmente terminan más atrapados en sus redes.

El *ciberbullying* tampoco se trata de *sexting*, que se define, según el Urban Dictionary , como "el acto de enviar mensajes de teléfono móvil a alguien con el objetivo de tener con él o ella un encuentro sexual; inicialmente intrascendente, más tarde se convierte en algo

sugerente y finalmente explícito". Pero la mayoría coincide en que implica el envío de fotos, videos, mensajes con contenidos sexuales explícitos o implícitos, por medio de las redes o de celulares. Esto es muy común que hoy suceda entre parejas, pero también es usado por depredadores infantiles o personas que comercializan pornografía.

Uno de los riesgos del *grooming* o el *sexting* es que luego derive en *bullying*. Crean un perfil en Facebook, como venganza o extorsión a la víctima, y publican sus fotos o videos para mostrárselos a compañeros de estudios.

Cómo identificar el *ciberbullying*

Las formas que adopta son muy variadas y sólo se encuentran limitadas por la pericia tecnológica y la creatividad de los acosadores, por lo cual el pronóstico es desesperanzador a la hora de identificarlo. Pero –según el portal *ciberbullying.com*–, podemos agruparlas de la siguiente manera:

- Colgar en internet una imagen comprometida (real o efectuada mediante fotomontajes), datos delicados que pueden perjudicar o avergonzar a la víctima, y darlos a conocer en su entorno de relaciones.
- Dar de alta, con foto incluida, a la víctima en una web donde se trata de votar a la persona más fea, a la menos inteligente… y cargarle puntos o votos para que aparezca en los primeros lugares.
- Crear un perfil o espacio falso a nombre de la víctima, en redes sociales o foros, donde se escriban a modo de confesiones en primera persona determinados acontecimientos personales, demandas explícitas de contactos sexuales…
- Dejar comentarios ofensivos en foros o participar agresivamente en chats haciéndose pasar por la víctima, de manera que las

reacciones vayan posteriormente dirigidas a quien ha sufrido la usurpación de personalidad.

- Dando de alta la dirección de correo electrónico en determinados sitios, para que luego sea víctima de spam o de contactos con desconocidos.
- Usurpar su clave de correo electrónico para, además de cambiarla, de forma que su legítimo propietario no lo pueda consultar, leer los mensajes que llegan a su buzón, violando su intimidad.
- Provocar a la víctima en servicios web que cuentan con una persona responsable de vigilar o moderar lo que allí pasa (chats, juegos online, comunidades virtuales…) para conseguir una reacción violenta que, una vez denunciada o evidenciada, suponga la exclusión de quien realmente venía siendo la víctima.
- Hacer circular rumores en los que a la víctima se le suponga un comportamiento reprochable, ofensivo o desleal, de forma que sean otros quienes, sin poner en duda lo que leen, ejerzan sus propias formas de represalia o acoso.
- Enviar mensajes amenazantes por e-mail o SMS, perseguir y acechar a la víctima en los sitios de internet donde se relaciona de manera habitual, provocándole una sensación de completo agobio.

Casi un tercio de jóvenes en América Latina sufre *ciberbullying*. Un estudio realizado por la consultora ESET[23] reveló que 30,7% de los adolescentes de la región fue víctima de acoso en Internet; en más de la mitad de los casos reportados en esta investigación de 2013, el acoso se dio en forma de burlas. Otras de las maneras comunes de *ciberbullying* fueron amenazas, insultos, apodos denigrantes y publicación de información, fotos o videos privados de la víctima, como el armado de perfiles falsos. En cuanto a los medios en los que se dieron estas acciones de maltrato, predominaron las redes sociales como Facebook, Twitter y Google+, con el 82,7% de los casos.

Tristemente, las fotografías y videos se han ido convirtiendo en la fuente primordial del acoso en las redes. Cuando se trata de acosar a

un compañero, los chicos utilizan su foto, le realizan un montaje, le añaden un texto ofensivo y humillante y lo divulgan por medio de las redes sociales y celulares.

Una joven que venía sufriendo *bullying* desde los 8 años, cuando la entrevisté a los 14, ya en tratamiento psiquiátrico con medicación y varios intentos de suicidio, me contó que a los 12 le hicieron un perfil falso de Facebook, con una foto de ella con el montaje de una palabra que hacía alusión a que tenía sexo con animales. Si bien hasta el momento había venido soportando el acoso que padecía, una vez que llegó a las redes y se viralizó por el anonimato fue devastador. A partir de allí comenzaron sus intentos de suicidio, y todo se volvió un calvario para ella y su familia. Lo desesperante es que la propia víctima desconoce quién lo hizo. Esto le genera un estado total de desconfianza, ya que puede ser su compañera de toda la vida o quien se sienta a su lado en el aula. El anonimato de las redes hace que cualquiera se sume a hostigar sin el riesgo de ser descubierto. El crimen perfecto.

El medio de propagación más usado por los adolescentes que cometen *ciberbullying* es Facebook, de acuerdo con el estudio. Además, identificó páginas y aplicaciones que promueven el hostigamiento, como Memegenerator y Ask, que permiten a los usuarios hacer preguntas ofensivas o afirmaciones para dañar la imagen de las víctimas.

Las redes sociales hacen visible el acoso, ya que están a la vista de todos, hasta de la propia víctima, en forma permanente. No logra tener paz una vez que sale del centro de estudios, donde se la hostiga: a través de su celular y su computadora, sigue en contacto con el acoso.

En agosto de 2013, la prensa informó sobre la historia de Hannah Smith, una adolescente de 14 años que se suicidó luego de ser acosada con mensajes anónimos de usuarios de una página web que le decían que tomara lejía o consiguiera un cáncer. Decidió ahorcarse antes de seguir tolerando esta tortura. La chica fue encontrada muerta en su domicilio de Lutterwortg, Leicestershire, Inglaterra, tras recibir horribles mensajes de los cibernautas de la web.

Un día antes de morir, subió una imagen en esa web que decía: "Crees que quieres morir, pero en realidad lo que deseas es ser salvada el día antes de morir". Así lo explican cada una de las víctimas que he asistido: ninguna desea morir, sino que quieren que alguien las salve, que dé fin a esta tortura. Y como estos, así de igual son la mayoría de los casos de *bullying* en las redes.

El mayor riesgo del *ciberbullying* es cómo contamina toda la vida de la víctima y a toda hora. Pero si a ello le agregamos que sólo uno de cada diez lo cuentan, aun corren un mayor peligro. Justamente el motivo es que temen que les quiten la computadora, el celular o internet.

Cuando el acoso escolar llega a las redes es porque todos hemos fallado.

QUÉ LES SUCEDE EN EL FUTURO A LOS ACTORES DEL *BULLYING*

Tanto el agresor, las víctimas y los espectadores, como los padres, su familia y los centros educativos, van a sufrir –en mayor o menor medida– las consecuencias que son producto de esta dinámica maquiavélica. Nadie sale sin heridas de esta guerra: quien crea que porque se eliminó o apartó el "problema/víctima" podremos seguir como si nada, está errado, ciego a una realidad que no quiere ver, por necedad, ignorancia o, sencillamente, porque se es mala persona.

Veremos cómo incide en cada uno de ellos, valorando que siempre, lamentablemente, la persona más afectada es la víctima y, por consiguiente, su familia, la estructura que es considerada la célula de la sociedad. Me permito señalar aquí que es muy fácil criticar a los padres como si tuvieran que ser superhéroes, perfectos y todopoderosos. Pero está comprobado que de una misma familia puede surgir un niño con conductas psicopáticas y otro niño sin ellas, viviendo las mismas experiencias. Por otro lado, recordemos que el primero también manipula a sus padres y los hostiga. Por otro lado, si

el niño víctima no lo cuenta, y si para colmo existe ignorancia del tema y cuando se acude a un profesional ajeno a este campo de conocimiento culpan a la víctima, es muy difícil para los padres darse cuenta y tomar las precauciones y tratamientos adecuados.

Por eso la información es muy importante, para salir de la ignorancia y que se haga la luz en sus vidas.

Consecuencias para el agresor

En cuanto a los efectos del *bullying* sobre los propios acosadores, hay investigaciones que indican que pueden encontrarse en la antesala de conductas delictivas. De hecho, el *bullying* es de por sí un delito: agreden, difaman y lastiman a otros. Como vimos, según estudios del Barómetro Cisneros de Iñaki Piñuel, un alto porcentaje delinque antes de los 24 años y en la adultez se convierten, al especializarse, en depredadores sociales desarrollando una psicopatía subclínica. Por ende no nos debe llamar la atención que con los años se hayan especializado en su *modus operandi* bajo la mirada de los adultos, que les han otorgado total impunidad o, lo que es peor, les han festejado y aplaudido por ser "vivos" e inteligentes.

Pero a veces, cuando su proceder es muy evidente, molesta a muchos y no tiene o no ha desarrollado aún la capacidad de manipular y seducir, al agresor se le dificulta la convivencia con los demás niños y jóvenes. Por actuar de forma autoritaria y violenta, muchos se alejan de él; tristemente otros lo acompañan, con la falsa esperanza de tener poder y prestigio.

Cuanto más pequeños son, su actuar caprichoso, egoísta, de una forma irritada, impulsiva e intolerante, les genera problemas con los compañeros y la autoridad. Muchos no saben perder; necesitan imponerse a través del poder, sometiendo a otros por la fuerza y la amenaza. Se meten en las discusiones, toman los útiles de los compañeros sin su consentimiento y utilizan la burla y la ironía para ponerlos en ridículo.

Ahora bien: ¿qué pasa con aquellos que son invisibles, por ser encantadores, perfectos a la mirada ingenua de los espectadores, el chico estrella que se disfraza desde pequeño? En este caso, sólo la víctima sabe de su lado oscuro. Acarrea consecuencias para él y para toda la sociedad:

- Actividad sexual temprana de tipo depredadora
- Abandono de los estudios o fracaso escolar
- Maltrato a sus parejas e hijos
- Abuso de alcohol y drogas
- Depredadores organizacionales (acosador psicológico en el ámbito laboral)
- Delitos de guante blanco

Consecuencias para los espectadores

También se ve afectado el resto de los observadores, tanto activos como pasivos. Ambos, de un modo u otro, amedrentados por la violencia de la que son testigos o seducidos por el poder y el falso prestigio narcisista, alientan cierta sensación de que ningún esfuerzo vale la pena en la construcción de relaciones positivas. También aprenden a hacer daño creyendo que es el camino al éxito y la popularidad, vaciándose de toda emoción y esfuerzo, eliminado su capacidad empática y humana, convirtiéndose algunos de ellos, al clonarse, en futuros depredadores. O lo que es en un sentido peor, en alcahuetes que bailan alrededor de los hostigadores, haciéndoles mandados y poniendo la cara por ellos.

Las consecuencias del *bullying* sobre esta masa silenciosa, que mantiene una actitud condescendiente con el acoso y pasiva ante el sufrimiento ajeno, no son tan evidentes pero persisten a lo largo de su vida. Terminan creyendo que hablar no vale la pena y no funciona, que es mejor callar y hacerse el tonto, verdaderas posturas individualistas y egoístas. Esto puede derivar en el afianzamiento de

una personalidad temerosa, donde valores como la solidaridad, el esfuerzo, ir con la verdad, la tolerancia o el afán de superación, brillen por su ausencia.

Ante situaciones injustas aprenden entonces a ser indiferentes. He escuchado decir a los niños entrevistados en los casos de *bullying*: "No es mi problema, yo no me meto, así es la vida". Con nuestra inoperancia, no sólo los exponemos a la observación y participación de estos *gangs* de acoso, sino que estamos reforzando estos modelos de relacionamiento inadecuados y violentos.

Lo más preocupante es la falta de empatía, que se les va adormeciendo, insensibilizados ante el dolor ajeno, debido a la frecuencia del abuso y persistencia en el tiempo.

Los niños que han sido espectadores de *bullying* tienen más probabilidades de:

- Depresión o ansiedad
- Abandono y/o fracaso escolar
- Sentimiento de culpa que los acompaña el resto de la vida
- Daño en la valoración de sí mismos
- Consumo de tabaco, alcohol u otras drogas, para apagar la culpa y el miedo

En los medios de prensa uruguayos fue muy comentado cuando una persona reconocida de los medios televisivos contó que tomó un taxi y, antes de bajarse, el conductor lo reconoció y le confesó que habían sido compañeros en la primaria y que recordaba que él, junto con otros, le hacían *bullying*. Le explicó que nunca se había olvidado de eso y que la culpa le acompañó siempre, y más cada vez que lo veía en televisión. Le pidió disculpas por haber sido uno de los que se sumó al acoso. Muchos son los niños que crecen con esta culpa que los enferma desde dentro. Aunque algún día se lo vuelvan a encontrar y puedan hacer lo que el taxista hizo, ese malestar interno los acompañará por siempre.

Consecuencia para las víctimas

En esta dinámica perversa en la que como vimos es muy común caer en el error básico de atribución y analizar las consecuencias como causas –nos quedamos "tranquilos" en que la víctima sufre el *bullying* por ser "rara", tímida, inestable, hipocondríaca, conflictiva, desequilibrada–, todos quedamos mal enfocados. Buscamos el porqué en la víctima para calmar las culpas, revictimizándola. Si partimos de esta mirada entonces habría que negar la maldad o incluso justificarla en la búsqueda de paz interna, con un egoísmo humano que resulta repulsivo.

¿Qué hace que los adultos y los profesionales de la salud formen parte del *gang* de acoso? Habría que hacer una investigación más profunda al respecto, pero según mi experiencia, parte de la respuesta está en que les resulta increíble tanta maldad, y sobre todo que se dé entre niños. Las personas "normales" tendemos a pensar bien de los demás, por ello resulta difícil creer que haya niños malos. Apelamos por ejemplo a que "los malos" están en las cárceles y otras ingenuidades…

Cuando un niño habla, cuando un niño denuncia, cuando lo llevan al psicólogo porque parece que sufre de *bullying*, lo que ustedes están viendo, señores padres, maestros, docentes, profesionales, es a un chico lastimado, herido, con consecuencias que son resultado de la violencia que viene ya padeciendo hace meses. Incluso en el caso de que el chico, antes del *bullying*, hubiese sido algo "raro", tímido, con dificultades de socialización o inmaduro, eso no justifica que le hagan daño en forma sistemática y con intencionalidad. ¿Qué investigaciones hay que expliquen que quien es señalado por todos deba ser necesariamente el culpable? Si todos no te quieren o –viceversa– todos te quieren, entonces no estamos ante un proceso natural.

Probablemente la mayoría de adultos han sufrido alguna vez las típicas burlas, motes, o los vacíos que hacen al acoso. De hecho, es muy probable que tú mismo, y la mayoría de lectores, hayan sufrido algún tipo de maltrato sostenido en el tiempo y que no lo recuerden por la amnesia que deja el trauma, o que sean conscientes de que ya

nada en su vida fue igual luego de esa terrible experiencia. Las secuelas pueden ser a corto o a largo plazo, pudiendo causar daños permanentes e irreversibles por su cronicidad; la víctima siente que ya nunca más será la misma; es más, ya no se reconoce cuando es adulta, y lo justifica diciendo que han sido los cambios normales de la maduración.

Un estudio del King's College de Londres realizado en 7.771 habitantes de Inglaterra, Escocia y Gales, a quienes se siguió 43 años,[24] dio como resultado que los efectos negativos sociales, físicos y mentales seguían siendo evidentes en las víctimas incluso 40 años después de sucedido el acoso.

La **indefensión aprendida** es la primera y una de las consecuencias más graves, ya que deja a las víctimas paralizadas, sin opciones de poder hacer nada. Para quien está siendo sometido al acoso, llega un punto en que la escapatoria parece sencillamente imposible. Esta misma indefensión aprendida, que se puede generar en episodios de tan sólo cinco minutos de violencia psicológica, es la que puede conectar al hostigador con su víctima tanto en los vínculos afectivos, laborales o entre niños y adolescentes. Reduce a niveles alarmantes la autoestima de las víctimas, quienes no llegan a pensar siquiera en una remota posibilidad de escapatoria, quedando rápidamente y desde el inicio atrapadas en las redes invisibles de la perversión.

Es fundamental que sepamos detectar cuándo una persona –o uno mismo– puede estar ante esta situación y buscar ayuda antes de que no se pueda volver atrás, y pueda encontrar la independencia, fortaleciendo la autoestima y eliminando las huellas que la indefensión aprendida deja en nuestro cerebro. Tanto es así que la persona puede quedar paralizada para el resto de su vida; hay quienes sufrieron *bullying* en la infancia, que de adultos llegaron a la consulta explicando que toda su vida –desde que se acuerdan– han sentido que están como atados de pies y manos a una silla, sin poder moverse ante nada, y que esta paralización aparece más frente a situaciones de estrés, como en diversas escenas en los sueños y pesadillas; explican que es como estar ahí atados, inmovilizados, mientras ven

que la vida pasa por delante de ellos sin poder vivirla. Son experiencias realmente atormentadoras e inhumanas.

Este daño invisible, producto –a su vez– de la violencia invisible, constituye el núcleo del asesinato en vida, estar vivos sin poder vivir la vida. Recientemente, un paciente hombre de 42 años intentó explicarme cómo se sentía en esta paralización. Me decía: "Es como que mi vida se hubiese detenido, como si hubiese entrado en un estado de coma profundo, porque veo todo, siento todo y no me puedo mover, ni hablar, ni expresarme de ninguna manera; es un verdadero infierno, por favor sáqueme de aquí, quiero revivir y recuperar mi vida, o morir de una vez por todas, ya no aguanto más, no sólo la violencia que ejercen sobre mí sino este estado de quietud: es como estar muerto en vida".

Consecuencias psicosomáticas

Las emociones que despierta el *bullying* son tan abrumadoras, variadas e intensas, que quienes las padecen no son capaces de manejarlas ni de ponerlas en palabras, lo que explica el porqué de que habitualmente se desarrollen enfermedades psicosomáticas. Investigaciones realizadas en Finlandia y Estados Unidos han mostrado la relación entre niños abusados e incrementos en dolores de cabeza, enuresis, dolores en las articulaciones que se confunden con dolores del crecimiento, dolores abdominales, taquicardia o trastornos del sueño. Estos últimos son especialmente preocupantes, ya que un niño que llega cansado al colegio tendrá dificultades en el aprendizaje. Además, los padres pueden comenzar a medicar al niño, creyendo que es un problema médico, cuando es un problema psicosocial.

Aislamiento social

Los niños que son maltratados en los centros de estudio sociabilizan menos cuando son adultos. Recordemos que esta violencia afecta la

confianza de la víctima, pudiendo llegar a dañarla para el resto de la vida, atacando además su autoestima. Ambas heridas afectan su relacionamiento. Según diversas investigaciones, quienes sufrieron *bullying* en su infancia, a los 50 años tienen menos amigos, menores probabilidades de tener una pareja, de haber armado una familia y de tener una vida social activa en general. A menudo, las víctimas tienen dificultades para socializar, son más pesimistas sobre el futuro y menos solidarias.

Más violencia

Si a esto le sumamos las consecuencias del maltrato psicológico y físico, las víctimas pueden llegar a ver la violencia como aceptable, ya que nadie hace nada por ellos. En este contexto, ha sucedido que la víctima lleva un arma para protegerse y asustar a sus hostigadores, algo que ha tenido graves consecuencias porque, ya acorralado y desesperado, puede sacarla para defenderse, y no sólo podría herir a uno de ellos, sino que puede llegar a matarlo, confirmando ante los demás que él era el loco y asesino. En este caso, también puede suceder que el arma que lleva para protegerse sea usada en su contra; si lo matan o lastiman, pueden justificarse alegando que fue en defensa propia.

La violencia trae más violencia y hace que se entre en una espiral sin salida; es por esto que no se justifica que digan que a alguien le hacen *bullying* "porque no se defiende"; ¿es que todos hemos enloquecido? Es preferible que no traten de defenderse ni hacer justicia por mano propia.

Hay historias que cuentan que los chicos víctimas de *bullying* pueden, con el paso del tiempo, desarrollar un odio e ira tan incontrolables que se pasan años pensando en cómo vengarse y, ya de grandes, regresan al centro educativo donde lo padecieron y arremeten con armas de fuego contra todos, matando a varios niños y docentes inocentes. No está comprobado, pero si esto fuese cierto serían muy pocos los casos que han sucedido en el mundo; es más

factible que estos casos obedezcan a factores ajenos al *bullying* que provocaron el desarrollo de una psicosis delirante, paranoia o esquizofrenia. En la mayoría de los casos los niños víctimas de *bullying* no se defienden, no se vengan; sólo manifiestan querer estar en paz y que esto termine de una vez por todas. Ni siquiera piden que se castigue a los hostigadores.

Daños en la confianza

Otra de la secuelas del *bullying* es el daño que se puede desarrollar en la confianza en la gente, encerrándolos en sí mismos, destruyendo sus relaciones, haciéndoles parecer que siempre están a la defensiva, o que son poco amigables u hostiles. La mayoría de los chicos en tratamiento con EMDR adquierieron la creencia negativa de que "soy diferente, no pertenezco", tienen claramente dañada la confianza.

Inseguridad

La inseguridad es una consecuencia que se detecta a corto pero también a largo plazo, de acuerdo a lo que algunos investigadores han afirmado y he podido observar en la clínica. Basta con ver los boletines de calificaciones antes del *bullying* y durante: las víctimas se sienten inseguras en el centro de enseñanza y no se sienten adaptados. Tienen desmotivación y se distraen fácilmente, se observan problemas de concentración y trastornos de la memoria a corto plazo –síntomas del TEPT– afectando así su rendimiento académico, a tal punto que no sólo pueden repetir el año alumnos que eran brillantes, sino que padecen todas las consecuencias familiares que ello les acarrea: enojo de los padres, penitencias, castigos, horas de profesores particulares, burlas de hermanos y compañeros, otro verdadero infierno que se le suma al que ya vive.

Otras consecuencias

Las víctimas de *bullying* también pueden, en forma asociada al acoso, TEPT crónico, desarrollar patologías que vemos día a día incrementar su prevalencia, como una depresión crónica, trastornos de ansiedad con crisis de pánico que limitan toda su vida, fobia social y pensamientos suicidas, incluso pudiendo llegar al propio suicidio.

A veces los padres no logran ver el origen de estas patologías en sus hijos, tapan la realidad y se justifican con argumentos tales como "es hereditario", "siempre fue medio raro" o "muy sensible", "es que fue un parto difícil", etc., mientras el *bullying* queda oculto para siempre, hasta para la propia víctima, quien, una vez adulto, ya acostumbrado a vivir así y a tomar medicación de por vida, no logrará recordarse a sí mismo cómo era antes de ser víctima de maltrato psicológico.

Los daños económicos no sólo se presentan a corto plazo por los gastos en tratamiento y medicación, sino que las investigaciones han demostrado que también se dan a largo plazo. En general, las víctimas tienen menos años de formación y los hombres tienen más probabilidades de estar desempleados. Es más, si tienen trabajo, sus sueldos suelen ser menores. También ello podrá mañana estar directamente vinculado a la autoestima y la poca valoración que, ya como adultos, tendrán de sí mismos, a lo que se sumarán menores habilidades sociales y fallas en su inteligencia emocional.

Todo esto, además de vulnerarlos, los dejará como población de riesgo para convertirse fácilmente en víctimas de depredadores personales, de su parejas o de que sufran *mobbing* en su trabajo.

El Trastorno de Estrés Postraumático - tept

La secuela central de la violencia psicológica que reciben las víctimas en pequeñas dosis, todos los días, es el Trastorno de Estrés Postraumático. Cuando un acontecimiento determinado en la vida del sujeto se traduce en una experiencia vívida que aporta, en un tiempo muy breve, un gran aumento de excitación a la vida psíquica, se hace imposible que el cerebro "procese" cualquier tipo de elaboración. Al igual que si comiéramos más de lo que nuestro aparato digestivo es capaz de digerir estaríamos generando "un atracón" de comida, en el caso del psiquismo, la descarga –por ser tan intensa– no puede ser

controlada por el organismo, lo que produce efectos patógenos y trastornos duraderos, creando lo que se llama una "herida psíquica" que se encapsula en el cerebro, donde el acontecimiento vivido es guardado sin tiempo cronológico junto a las emociones perturbadoras.

El Trastorno por Estrés Postraumático es el conjunto de los síntomas que aparecen como consecuencia de este hecho traumático (T), o de varios hechos traumáticos que se acumulan (t). Ambos se encuentran siempre como consecuencia directa del *bullying*. Para su cura mediante el reprocesamiento y desensibilización es que aconsejo la terapia en EMDR, sobre la que nos detendremos más adelante.

Muchos expertos opinan que el *bullying* resulta en alguna forma de estrés tóxico que afecta las respuestas fisiológicas de los niños, lo que explica por qué los niños, como mencionamos, desarrollan diversos tipos de enfermedades como consecuencia del acoso escolar. De hecho, veremos cómo el TEPT genera daños cerebrales y orgánicos. El autor principal de una investigación realizada sobre los efectos del estrés que genera el *bullying*, doctor William E. Copeland,[25] profesor asistente del Center for Developmental Epidemiology at Duke, afirma:[26] "Con el tiempo, el desgaste de estos cambios fisiológicos por estrés puede limitar la capacidad de la víctima para responder a nuevos desafíos y corren mayor riesgo de enfermedades físicas". Se encontró tanto en adultos víctimas de *mobbing* como en niños víctimas de *bullying*, que los que habían sido abusados tenían mayores niveles de cortisol, la hormona del estrés; "estrés tóxico" que afecta sus repuestas fisiológicas y que explica por qué muchas de ellas desarrollan problemas de salud a largo plazo. Las víctimas de *bullying* tenían seis veces más probabilidades de tener una enfermedad grave, de fumar regularmente o desarrollar un trastorno psiquiátrico.

Consecuencias para los centros de estudios

Cualquier centro educativo que carezca de vigilancia, orden, disciplina y una correcta coordinación y colaboración entre profesores, tutores y

personal directivo, es un terreno fértil para que se presente la violencia escolar. Entendemos por vigilancia el monitoreo de las conductas de violencia psicológica, desnaturalizándolas y por ende sancionándolas. En cuanto al orden, nos referimos a la existencia y aplicación de reglas claras de convivencia. Y la disciplina es el respeto por esas normas, lo cual implica tener protocolos de actuación en casos de denuncia por *bullying*.

De modo que el caos (grupos desordenados, sin el reconocimiento de un líder como autoridad, un grupo que se autorregula solo buscando chivos expiatorios para generar la unión y el equilibrio), la ausencia de reglas claras y de límites (un grupo donde las reglas son confusas, no se aplican en forma justa e igualitaria, hay discriminación y favoritismos), el hecho de que las figuras de autoridad estén desvalorizadas (docentes y profesores sin autoridad tanto porque no saben ejercerla técnicamente o se les ha quitado por parte de la dirección o de los padres), la no sanción de la conductas violentas (que se pase por alto, banalice o se fomenten las conductas violentas no sólo físicas sino psicológicas como el burlarse de un compañero, ponerle un mote, discriminar, hacer el vacío, entre otras), así como la falta de prevención de las conductas agresivas (no trabajar, principalmente en las edades de mayor riesgo –5 a 8 años y de los 11 a los 15 años– en talleres específicos de *bullying* dándole visibilidad a las conductas de hostigamiento, sensibilizando y desarrollando la empatía), son factores de riesgo que hacen de estas instituciones lugares donde el chico, en lugar de concurrir a un sitio donde adquirir conocimientos que le sirvan para su desarrollo y tener una vida feliz, irá a sufrir y a aprender o a ser violento, o a no involucrarse.

Una institución educativa en la que no se trabaje con seriedad en materia de *bullying* siempre será vulnerable a padecerlo; de nada sirve que solamente cuando hay una denuncia se realicen algunos talleres para chicos, que quedarán luego en el olvido, exponiendo a veces mucho más a las víctimas. Los talleres o charlas sobre *bullying* para que sean de utilidad deben estar enmarcados en un trabajo anual complementado con otras herramientas como la medición, la creación

de protocolos, contar con un equipo especializado de adultos y acompañado con estudiantes que sean líderes y referentes en el tema.

Peor aún es cuando no hacen nada, cuando todo queda en silencio, cuando escuchamos la frase "ya va a pasar, son cosas de chicos", o –aún más siniestro– cuando vemos a toda una escuela levantar filas contra la víctima y atacarla, a pesar de que ya está en el suelo tirada o ha fallecido.

Todo esto no es gratuito para la institución. Además de las secuelas que generan los casos de *bullying*, que vimos anteriormente, se continuarán generando ambientes tóxicos, seguirán aumentando los fracasos y casos de abandono de estudios, jóvenes que migrarán hacia otros centros, sin contar los juicios con las consiguientes pérdidas de dinero y de prestigio a nivel social.

Cuanto más grande es el centro educativo y mayor es la cantidad de alumnos y de personal, también aumentará el riesgo de que se produzca acoso escolar, sobre todo si a este factor se le suman los que analizamos anteriormente; pero si, además, tenemos en cuenta que, como en toda organización laboral, también hay casos de *mobbing*, o sea que existen hostigadores adultos, víctimas y cómplices, el panorama de la organización empeorará considerablemente, porque no se puede ni frenar ni prevenir el *bullying* si hay *mobbing*. Entonces se les estará enseñando a los niños y jóvenes que es natural que estas dinámicas existan entre los mayores y que se reproduzcan y toleren entre los menores.

Si hay adultos que depredan en el centro educativo, entonces es probable que ellos mismos puedan hostigar a algún alumno y disparar la dinámica del *bullying*. A toda esta violencia debemos sumar las agresiones de los chicos acosadores a los docentes; así, el panorama organizacional educativo se verá envuelto en una maraña de violencia que crecerá en el silencio, deteriorando todo el sistema educativo.

Por otro lado, los nuevos modelos educativos a que son expuestos los niños y jóvenes –donde lo humano es prácticamente dejado de lado y lo único que importa son los resultados– han influenciado para que estos tipos de comportamiento se presenten con mayor

frecuencia y crezcan a pasos agigantados, mientras los adultos miran y callan, haciéndose eco de los hostigadores.

QUÉ DEBEMOS HACER EN LAS INSTITUCIONES PARA COMBATIR EL *BULLYING*

La primera **barrera de contención** para frenar su crecimiento pasa inevitablemente por tener un **diagnóstico** temprano; luego, **sancionar** y **prevenir**.

Hay muchas cosas que los adultos debemos conocer, para poder actuar de inmediato. Algunas de ellas son:

- Reconocer la existencia del *bullying* y su dinámica perversa
- Aceptar que hay chicos hostigadores y que siempre habrá víctimas de *bullying* si hay cómplices
- Reconocer definitivamente que la víctima no es culpable del *bullying*
- No banalizar, trivializar o naturalizar estos procesos
- No tirar para adelante, esperando que el tiempo solucione
- No verlo como simples conflictos que se solucionan con mediación
- Capacitarse y/o exigir capacitación en los centros de estudio
- Reclamar que se mida y que se establezcan protocolos para casos de *bullying*

Nos horrorizamos cuando leemos o escuchamos noticias sobre la violencia en otras partes del mundo y nos hacemos los tontos y miramos para el costado o –peor aún– participamos cuando se está lastimando a alguien que tenemos al lado. ¡Qué disociados que estamos! El miedo y el morbo van ganando terreno.

La prevención es la base para conseguir la disminución y eliminación del *bullying;* en todos los casos, la intervención temprana nos evitará futuras lágrimas.

Como hemos desarrollado en este libro, la dinámica del chivo expiatorio está sostenida por tres actores: el victimario, por lo tanto la existencia de una víctima, y los cómplices, tanto los pasivos como los activos. Si conseguimos trabajar fuertemente en los cómplices, sin duda vamos a lograr disminuir el acoso, pudiendo llegar a cero.

Por eso remarco que lo primero que debemos hacer es detectar a esos chicos, que son más vulnerables por su baja autoestima y su deseo de protagonismo, y son los primeros que se unen al hostigador; hay que fortalecerlos, haciendo un trabajo en conjunto con los psicólogos de la institución y la familia. Las terapias conductuales para desarrollar habilidades y fortalecer la autoestima son muy adecuadas y se pueden combinar con abordaje en EMDR si la fragilidad proviene de situaciones de estrés pos traumático.

Luego hay que trabajar en talleres donde se pongan en evidencia las conductas violentas del *bullying,* desde los más pequeños hasta los más grandes. Que se adueñen y familiaricen con lo que es el *bullying,* lo que no deben hacer y lo que sí deben hacer si creen que detectaron un caso.

Por eso es que también la institución debe contar con un protocolo anti *bullying,* para que cualquiera pueda denunciarlo y activar su puesta en marcha. Este protocolo debe ser conocido por todos los adultos de la institución, los padres y los alumnos (ver más adelante Protocolos antiacoso).

Y para que el trabajo en prevención sea completo, hay que medir antes de empezar y luego todos los años; la medición nos permite saber si vamos por el camino correcto o si hay que generar variantes. Hay varios modelos de medición (entre ellos tenemos el Barómetro Cisneros de Piñuel y el del modelo Kiva filandés). La medición se debe hacer antes de aplicar los programas de prevención y al año de aplicados, luego se continuará midiendo una vez al año. Generalmente se aplica en las edades de mayor riesgo, tomando una muestra lo más amplia posible en relación a la población del centro de estudios. La misma se aplica en forma anónima y por un agente externo en lo posible para generar mayor confianza y tranquilidad.

Por último –y lo más importante de todo este proceso–: ni bien se detecta que hay *bullying,* debe protegerse a la víctima y sancionar al hostigador. Las sanciones van a depender de la gravedad del caso: pueden ir desde una suspensión con trabajo comunitario para el centro de estudio, disculparse públicamente por lo que hizo, hacerlo asistir a talleres de *bullying* en forma continua, hasta la expulsión del centro de estudio, etc. Se le puede aconsejar a la familia derivarlo a tratamiento psicológico para prevenir futuras agresiones o que desarrolle una psicopatía subclínica. (En este punto hay autores como Piñuel o Robert Hare que avalan que si ya existe una personalidad de funcionamiento psicopático las terapias son contraproducentes porque se especializan aún más).

En este punto me quiero detener, porque hemos involucionado mucho en los últimos años, creyendo que a los niños hay que darles libertad de acción, sin educar en cómo hacer usufructo de la misma, llegando a los extremos de no respetar los derechos de los otros. Cuando un niño, un joven o un adulto viola los derechos de otro está cometiendo un delito y, por consiguiente, debe ser sancionado, no sólo para que aprenda él, sino para que también aprendan los demás que eso no se hace, tal como me lo repiten los pacientes en la consulta.

Sin embargo, muchas veces la sanción es vista como represión, no desde la perspectiva de frenar algo que está mal, sino como la represión política; hay que diferenciar ambas. Esto es algo que sucede con mayor frecuencia en países que han estado durante años en dictadura y, una vez que logran salir de la opresión política, al igual que un péndulo, se pasan para el otro lado.

Recuerdo que en una entrevista que me hicieron en el año 2013 para una revista para padres y docentes la entrevistadora, cuando hablé de sanción, me increpó diciendo que esa no era la solución y que marginaba a los victimarios, y que con represión no se arreglaba. Entonces, le expliqué que una conducta que transgrede las reglas sociales y que, por lo tanto, es ilegal, debe ser sancionada; de lo contrario ¿qué ejemplo le daremos al resto? Además, ¿cómo se corrige al hostigador, si es que aún hay posibilidades de hacerlo? Pues hay

que enseñarles que eso que hacen no está bien, y ellos saben que es así porque hay un reglamento y hay talleres en los que se habla del tema. Por todo esto, no hay excusas para no sancionar una conducta que transgrede y daña a otros.

Si tomamos el significado de la Real Academia Española sobre represión, encontraremos que esta palabra, de origen latín, define la acción y efecto de **reprimir** (contener, refrenar, templar o moderar). Desde este punto de vista, reprimir el *bullying* sería lo más adecuado, acompañado, obviamente, de políticas que apunten a la prevención, para evitar, precisamente, llegar a la sanción, lo que implicaría castigar a una persona que viola una norma o una regla.

Desde esta perspectiva, si tenemos un protocolo que regule, que norme la prohibición del *bullying* en todas sus manifestaciones, se podrá sancionar al respecto, ya que se está violando una norma. Aunque esté implícito que las agresiones no están permitidas, se necesita tener un marco regulatorio explícito para que tenga visibilidad y se pueda actuar correctamente, no sólo enfocándose en la sanción sino también en la prevención.

Cuando se sanciona a un acosador y también a los cómplices activos, estamos dando a la vez el ejemplo de que eso no se hace, que está mal y no debe quedar impune. Si no se sanciona, el ejemplo que se da es el opuesto, y no sólo estaremos fomentando estas conductas, protegiendo al acosador y a sus cómplices activos, sino que estaremos también desprotegiendo al resto. Tanto es así que hay chicos que dicen que ir a los centros educativos es como ir a una selva, donde rige la ley del más fuerte y, por ende, sellan pactos de silencio que se refuerzan ante el miedo de convertirse en víctimas, aprendiendo así a no solidarizarse, aprendiendo que es mejor atacar antes que ser atacados, fomentando escuelas que terminan enseñando y reproduciendo las diversas formas de violencia psicológica.

Hace algunos días una joven víctima de *bullying* me contó que su psiquiatra, cuando la derivó a mi consulta, le dijo que lo hacía para que yo le enseñara habilidades de relacionamiento, a no ser tan ingenua, a ser más "viva" y a tener mayor cintura. Cuando le pregunté

qué opinaba al respecto me respondió: "Entonces, ¿por qué no les enseñan a los otros a ser mejores personas, más ingenuos y honestos? Así el mundo funcionaría mejor". No pude estar más de acuerdo con sus palabras, y estaré eternamente agradecida por esa enseñanza; ojalá estas palabras se repliquen en cada uno de ustedes a través de estas páginas.

QUÉ HACER CON EL NIÑO HOSTIGADOR

Una amiga que tiene un hijo de 5 años diagnosticado con el trastorno desafiante oposicionista –un hostigador– ha notado que el niño, desde muy pequeño, disfruta viendo llorar a otros, pues eso le da risa y lo alienta a seguir molestándolos; es muy difícil para ella ponerle límites pues los transgrede siempre. Muy preocupada, me preguntó qué podía hacer para socializarlo y lograr que sea empático con los demás.

Este es todo un tema que –debido a su complejidad y a la sensibilidad que genera– debe ser abordado con cautela; desde tiempos inmemoriales se afirma que el niño siempre nace bueno y que, si se hace malo, es por culpa de sus experiencias tempranas; otros, sin embargo, afirman que no hay niños con maldad.

Las investigaciones realizadas hasta el momento no han arrojado resultados contundentes, aunque sí sabemos por Robert Hare que la psicopatía se desarrolla a edades tempranas, y que hay factores orgánicos cerebrales que predisponen al individuo; se agrega que el ambiente familiar no es determinante para su desarrollo.

Como vimos, hasta el momento no se ha descubierto un tratamiento que sea eficaz; es más, se corre el riesgo de que las terapias puedan contribuir a potenciar sus habilidades de manipulación y su capacidad de mentir. Ahora bien: cuanto más pequeño es el niño con este tipo de trastorno desafiante oposicionista más altas son las posibilidades de socializarlo, algo que he comprobado desde mi experiencia como terapeuta. Como la psiquiatría no habla de psicopatía en los niños sino de trastorno

desafiante oposicionista o trastorno disocial, hay que hacer un diagnóstico muy profundo para determinar si en la base de los mismos no hay un funcionar psicopático, cuyo núcleo sería la ausencia de miedo y de empatía, así como el placer por agredir y ver sufrir. Si no hay este núcleo entonces se puede llegar a revertir o mitigar. Socializarlo supondría lograr que se adapte a las normas sociales, que las internalice, lo cual conlleva a que cuando las transgrede sienta culpa y por ende no lo haga. En cambio quien tiene un funcionar psicopático, conoce muy bien las normas pero no logra la internalización de las mismas y al no tener empatía, ni culpa, ni miedo, se especializa y se convierte en futuro depredador.

En estos casos los padres varones suelen ser muy severos con ellos y las madres muy permisivas y culpógenas. Por tanto, hay que comenzar por entender que estos niños deben tener padres que funcionen en bloque. ¿Qué significa ello? Que ambos deben estar de acuerdo en la puesta de límites, en respetar las penitencias y en cómo educarlo en general. No puede haber desacuerdos delante del menor; cuando uno de los padres pone el límite y/o la penitencia, estos deben ser respetados por el otro padre; si hay un desacuerdo se hablará a solas, jamás frente al hijo. Esta es la base sobre la que deben posicionarse, para luego hacer el resto del trabajo.

A un chico con trastorno desafiante oposicionista y que no tiene empatía, le será muy difícil internalizar la norma y sentir culpa cuando hace daño a otros. Por eso se hace fundamental comenzar lo antes posible, hasta la etapa de la adolescencia, una puesta de límites clara y firme, a la vez que sostener las penitencias, las que, en caso de ser transgredidas, deberán ir en aumento por incumplimiento.

Si estos niños, además, son encantadores, el problema será aún peor, ya que a los adultos les será mucho más difícil evitar caer en su seducción y reírse de las maldades que hace, tomándolas como simples travesuras. Es por eso muy importante que todos los adultos estén atentos a esta forma de manipulación y no sólo que no se rían, sino que no la aprueben en absoluto.

El otro pilar fundamental para que el niño logre internalizar la norma es la búsqueda del desarrollo de su empatía, de su capacidad

de ponerse en el lugar del otro, algo que se puede conseguir apelando a desarrollar su sensibilidad, por ejemplo a través del cuidado de mascotas, aunque teniendo mucho cuidado en este último punto, porque suelen maltratarlas y torturarlas. En todos los casos debe procurarse que jamás se consiga un efecto opuesto al que se pretende obtener. El cuidado de las mascotas contribuye a que el niño descubra el daño que puede ocasionar en el otro con sus actos y que pueda ponerse en el lugar y sentir lo mismo que el otro, muchas veces a través de juegos de roles.

Las terapias conductistas, basadas en la modificación de la conducta, también pueden ayudar a alcanzar buenos resultados.

De todas maneras, cabe destacar lo dicho, que aún no hay nada que pruebe que la psicopatía tenga cura: ni fármacos, ni terapias; pero siempre hay que intentarlo cuanto más pequeños son los niños, y esto sí es total responsabilidad de sus padres.

Si los niños pequeños con estas características ya asisten a centros de educación, se recomienda estar en permanente contacto y establecer una fuerte alianza con los docentes para coordinar las penitencias y hablar mucho con él, para que entienda que lo que hizo no sólo está mal sino que será castigado por ello, mostrándole lo que sí debería haber hecho.

Si el niño, además de poseer estas características, sufre de enuresis (incontinencia urinaria), le gusta prender fuego y no siente miedo, y siempre se expone a jugar al límite y a estar en situaciones de riesgo, entonces el pronóstico será más complejo.

Más preocupante aún es cuando los padres no quieren ver que su hijo está teniendo conductas psicopáticas y se niegan a ayudarlo, a buscar tratamientos, potenciando aún más sus conductas, dejándolo impune. En estos casos, lamentablemente, si los padres no colaboran, no hay prácticamente nada que podamos hacer. Si se trata de chicos violentos visibles se los termina expulsando de los centros, ya que no acatan las sanciones ni penitencias. Pero los más peligrosos son los que se integran a la sociedad, manipuladores y seductores que usan la violencia psicológica sutilmente y pasan desparecibidos para todos menos para las víctimas.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cuáles son los primeros síntomas de que mi hijo sufre *bullying*? ¿Cómo puedo estar seguro de ello?

Los primeros sintomas son dolores de panza y de cabeza a la hora de ir al centro de estudio o estando allí; sindrome del domingo por la noche –se enferman–; el negarse a ir o poner siempre excusas para no ir, el que no lo inviten a cumpleaños o salidas o formar grupos, se niegue a ir a salidas extracurriculares. Angustia, ansiedad, dificultades de aprendizaje que no tenía, o encerrarse en el estudio. El cortarse, bulimia, anorexia, consumos de drogas. Para estar seguro debo acudir a un profesional experto en *bullying,* pero si varios de estos síntomas persisten o se agravan en el tiempo, es probable que lo esté sufriendo.

¿Cuáles son los primeros síntomas de que mi hijo es un hostigador? ¿Cómo puedo estar seguro de ello?

Baja tolerancia a la frustración, crisis de ira, maltrato a mascotas, a los hermanos, a los padres, a los amigos, no respeta las reglas ni las penitencia, manipula para lograr lo que quiere, miente pero es muy seductor y termina dando vuelta las cosas y convence. Suelen tener una buena inteligencia emocional para lograr lo que desean a cualquier costo sin que los demás sean muy conscientes de su manipulación. Son celosos y envidiosos, insensibles, y no toleran la crítica. Para estar seguro siempre es aconsejable realizar un estudio diagnóstico a temprana edad; a los 6 años es lo aconsejable.

¿Cuáles son los primeros síntomas de que mi hijo actúa como cómplice? ¿Cómo puedo estar seguro de ello?

Son chicos con baja autoestima, vulnerables, fácilmente manipulables, comúnmente se dice que "no tienen personalidad", temerosos y celosos y/o envidiosos, y por lo general tienen un líder al que adoran e idolatran. Para estar seguros hay que estar muy atentos a sus vínculos, a lo que ponen en las redes, a los comentarios que hacen de otros chicos, hablar mucho con ellos y con otros padres.

¿Cuándo debo concurrir al colegio? ¿Es con la maestra, la directora, el psicólogo del centro educativo que debo dar el primer paso? ¿Cómo lo planteo?

El primer paso es asesorarse con un profesional en la materia para evaluar si está siendo víctima, en qué fase está y cuál es la mejor estrategia a seguir. Pero a grandes rasgos lo primero es hablar con la maestra y esperar 48 horas, no más. Si el acoso sigue, hablar con la maestra y la dirección y dar también 48 horas para ver si se revierte. Si la institución involucra al psicólogo de la misma, bienvenido, pero para intervenir debemos exigir que esté especializado en la materia. De no ser así, es indicado pasar a hacer la denuncia formal en la dirección por escrito y con copia y realizar la misma denuncia en la inspección general, ya sea de Primaria o Secundaria. Si no hay respuesta inmediata –recordemos que mientras tanto la persona violentada sigue sufriendo– se recomienda hacer la denuncia penal y evaluar sacarlo del centro educativo.

Plantéenlo con seguridad, nunca vayan dudando de su hijo (quizá pensando que el problema radica en él, que es tímido, etc.). Cuando

vayan a hablar lleven escritas las situaciones de violencia por las que pasa su hijo, para tenerlas claras. No vayan con su hijo ni con enojo, porque será peor. Explicar los hechos y pedirles que tomen medidas para frenarlo. Usted lo estará monitoreando y volverá en 48 horas. Aunque si es necesario regresará al otro día. No permita que busquen el problema en su hijo, cuando quieran hacerlo simplemente les explica que "él no tiene nada pero si lo tuviera ello no justifica lo que le están haciendo, la violencia no se justifica; se prohíbe y sanciona".

Cuando se llega al punto de hacer la denuncia por escrito a la dirección, aconsejo hacerla con abogado dado que tiene más peso y van armando la estrategia legal documentando todo.

¿Cuándo debo ir al psicólogo? ¿Qué tipo de psicólogo? ¿Voy yo primero y luego mi hijo?

Debe asegurarse de que el psicólogo este formado en *bullying* y para ello puede solicitarle la documentación que lo acredite, así como los años de experiencia en ello. Preferentemente que sea terapeuta certificado en EMDR. Vayan juntos, de ser posible.

¿Qué hago si el colegio no coincide conmigo?

Si está sufriendo de *bullying* y no recibe apoyo de la institución se realiza la denuncia en la inspección general de educación y denuncia penal. Lo más probable y recomendable llegado a esta fase es cambiarlo de centro.

¿Qué medidas puede tomar el colegio?

Contra los padres denunciantes o el menor, ninguna, pero tristemente he visto que por lo general se activan todas las defensas contra quienes denuncian y puede ser aún peor. Si el colegio responde frenando el acoso y sancionando, es lo ideal para todos los involucrados, y tiene el deber y la potestad para hacerlo.

¿Qué no sirve que haga el colegio o es contraproducente?

Negarlo y no hacer nada. Enojarse con la víctima y sus padres o tomar represalias contra ellos. Contarlo frente a toda la clase revictimizándolo, culpar a la víctima y enviarla a terapia, enfrentar a la víctima con el victimario, enfrentar a los padres de ambos. También es contraproducente hacer una reunión con toda la clase exponiendo a la víctima hablando de *bullying*. Banalizarlo. En estos casos el secreto profesional del centro de estudios, la confidencialidad de la denuncia, es clave para lograr los resultados positivos de protección a la víctima.

¿Tiene que haber un diagnóstico/peritaje para afirmar que hay *bullying*?

Es aconsejable que al realizar la primera queja ya se cuente con un diagnóstico e informe del psicólogo para tener más peso a la hora de reclamar.

Me da mucha rabia y quiero confrontar a los padres del hostigador para que se hagan

cargo del asunto. ¿Qué hago? ¿Cómo procedo?

No es lo aconsejable, hay que aprender a manejar la rabia porque ello empeora todo y asusta más al chico y lo puede llevar a una zona de mayor peligro y dolor. Por otro lado en la mayoría de los casos que conozco en los que se habló con los padres del hostigador no hubo resultados positivos sino todo lo contrario. Lo que sí he visto que da más resultados es hablar con los padres de los que son cómplices, ellos luego hablan con sus hijos y así se puede romper el *gang* de acoso.

¿Qué tipo de centros educativos son más proclives a este tema?

Los de poca o mucha población y todos aquellos donde reina el caos y la violencia, sin reglas, sin sanciones y donde las figuras de autoridad están desdibujadas. También los centros donde no tengan políticas claras y serias de prevención del *bullying*.

¿Es necesario cambiarlo de colegio? ¿Hay otras medidas intermedias?

Cuando no se revierte hay que cambiarlo, pero siendo muy cuidadosos: evaluar todas las variables y ver en qué momento, cómo y a dónde.

¿Qué previsiones debo tomar al pensar en cambiarlo de colegio?

Primero debo hablarlo mucho y la víctima debe estar totalmente de acuerdo. Para ello hay que estar ya en tratamiento en EMDR, de esta forma le curarán las heridas, fortaleciéndolo y preparándolo para el cambio al mismo tiempo que se trabaja el duelo. También hay que tener cuidado de que el nuevo centro al que se lo lleva esté trabajando y previniendo el *bullying*. Y hay que evaluar si es conveniente contarlo o no en la nueva institución, principalemte a los nuevos compañeros, dado que puede darse el efecto de contaminación.

¿Se agudiza este problema por ser colegios de doble horario?

Sí, dado que al estar más horas, está más tiempo padeciéndolo.

¿Sólo la sanción es efectiva? ¿Qué tipos de sanción? ¿Es realmente efectiva la sanción?

Depende, pero siempre hay que pedir que se sancione, porque lo que no se prohíbe se tolera y alimenta.

Las sanciones van a depender de la gravedad de los hechos, pero pueden ir desde una sanción simple hasta la expulsión. También se recomienda sancionar a los cómplices y desplegar todo lo que hace a la prevención del *bullying,* porque la sanción en sí misma no es educativa ni preventiva.

¿Qué puede hacer la víctima al menos para contener o amortiguar?

Nada, dado que él no lo generó y él no lo va a poder frenar, a menos que intervengan los adultos para hacerlo. Lo que sí debe hacer es contarlo a sus padres siempre.

¿Qué debe contestar/hacer el docente cuando la víctima denuncia? ¿Qué no debe hacer?

El docente debe hablar con toda la clase sin dejar expuesta a la víctima; determinar claramente lo que es *bullying* y determinar en forma firme y contundente que no se van a permitir esas acciones en su clase ni fuera de la misma, por lo cual tratará de lograr que hablen si hay *bullying* y si lo logra entonces allí ya puede tomar medidas sancionatorias como llamar a los padres de quien hostiga y de quienes se sumaron. Luego reforzar con videos y charlas. Lo que no debe hacer es: negarlo, banalizarlo, dejar en evidencia a la víctima contándolo frente a todos, culpar a la víctima, no hacer nada, enfrentar a la víctima y al hostigador, enfrentar a ambos padres.

¿Qué debe hacer el niño víctima cuando el docente no le presta atención o desestima el tema?

Debe hablar inmediatamente con los padres y que sean ellos quienes tomen las medidas del caso.

¿Cuáles son los lazos/afectos que más se deben cultivar cuando se advierte este problema?

Con la familia, y ver de poder rescatar algunos de sus vínculos que aún no estén dañados y reforzarlos, invitándolos a su casa a jugar, a salidas recreativas. También se recomienda que tengan otras actividades con otros grupos para que vean que no son ellos el problema y que puede estar bien en otros grupos.

¿Hay salida?

Realizando los pasos y recomendaciones que he desarrollado, hay vida después del *bullying* tanto para el chico violentado como para la familia.

¿Cómo puedo prevenir?

Educando en *bullying* y propiciando el diálogo para que si les está pasando lo cuenten enseguida, porque ya están informados de qué es *bullying* y, lo más importante, aprenden que no es culpa de ellos. Hablar funciona.

10 Ocultos a plena luz, Unicef 2014; puede consultarse en ‹https://www.unicef.org/ecuador/ocultos-a-plena-luz.pdf›.

11 Contenido completo en ‹http://www.montevideo.com.uy/contenido/Acoso-escolar-en-Latinoamerica-152456?plantilla=1036›.

12 *Bullying. Experiencias y dimensiones del acoso escolar.* Proyecto: Convivencia. Herramientas para el diagnóstico y estrategias participativas. El proyecto se inició en 2013 en cuatro centros de enseñanza media de Montevideo, impulsado por el Consejo de Educación Secundaria. El diagnóstico realizado estimó la prevalencia del *bullying* en un 12,1% en las víctimas y del 5,8% en los agresores. Ver completo en: ‹https://www.unicef.org/uruguay/spanish/Folleto_Bullying_oct2014.pdf›.

13 Estudio de la Universidad de Montevideo del año 2012 presentado en una ponencia en el Primer Congreso Internacional de Mobbing y Bullying (Montevideo – Uruguay) en mayo de 2013.

14 *El País*, 8 de octubre, 2014. Artículo completo en: ‹http://www.elpais.com.uy/informacion/bullying-alumnos-víctima-ensenanza-secundaria.html›. La investigación referida consistió en un cuestionario realizado a 3.000 alumnos de Primer Ciclo de Enseñanza Secundaria en 24 liceos de Montevideo e interior.

15 Estadísticas citadas en *El País*, 13 de junio, 2015, ‹http://www.elpais.com.uy/que-pasa/acoso-llega-extremo.html›.

16 Diario *El País*, 20/2/2017 ‹http://www.elpais.com.uy/informacion/seis-estudiantes-de-escuela-agraria.html›.

17 Martin Seligman (1942), psicólogo y escritor estadounidense.

18 Hernández 2001. G. A. Hernández-Medina (Ed.), *Psicología Jurídica Iberoamericana*. Bogotá: El Manual Moderno.

19 *El País* ‹http://www.elpais.com.uy/informacion/ninos-mataron-amigo-horror-maldonado.html›

20 *El Mundo*, 28 de octubre, 2015. Artículo completo en ‹http://www.elmundo.es/madrid/2015/10/28/562fd06fca4741cc2f8b45cc.html›.

21 Según se desprende de la investigación de la UM citada.

22 Es recomendable y cercano a ellos un material que ofrece Cartoon Network en ‹http://bastadebullying.com/videos.php›.

23 Datos completos en ‹http://www.eset-la.com/centro-prensa/articulo/2013/adolescentes-latinoamericanos-ciberacoso/3307›.

24 La investigación, publicada en la revista *American Journal of Psychiatry,* comenzó en 1958 con niños entre los 7 y los 11 años a quienes se dio seguimiento por más de cuatro décadas.

25 Profesor e investigador centrado en las causas de los desórdenes psiquiátricos en niños y adolescentes.

26 Estudio realizado en 2014 por el equipo de investigadores del Center for Developmental Epidemiology at Duke.

Sólo habla con quien te crea.
No temas.
Insiste.
Tarde o temprano encontrarás a esa
persona que te podrá ayudar

MOBBING

EL CRIMEN PERFECTO

El término *mobbing* –acoso en inglés– fue utilizado por el doctor en Psicología Heinz Leymann, quien tomó el concepto del Dr. Koranrd Lorenz, Premio Nobel en 1973 y padre de la etología (que estudia científicamente el carácter y modos de comportamiento del hombre y de los animales), traspolándolo del mundo animal al de los hombres en el ámbito de la psicología organizacional, y definiéndolo como psicoterror o tortura psicológica. La definición de Lorenz está basada en la conservación de la especie y el instinto de sobrevivencia, pero para Leymann, la finalidad del *mobbing* es la destrucción. Por mi parte, tomaré en este libro el concepto de Leymann, *mobbing,* como sinónimo de tortura psicológica.[27]

En los últimos años se han incrementado exponencialmente los casos y denuncias de lo que Marie France Hirigoyen[28] denominó como Acoso Moral Laboral. En los países de habla hispana optamos por denominarlo Acoso Psicológico Laboral, psicoterror o tortura psicológica, debido a que el concepto de lo "moral", en esta región tiene una connotación diferente a la que se le da por ejemplo en Francia, donde está vinculado a lo psicológico, a lo relativo a la "mente" o a la "psiquis". (En todo caso, tendríamos que hablar de acoso inmoral, ya que sus prácticas no sólo son inmorales de por sí sino que, además, son ilícitas e inhumanas).

Traducir el concepto de Hirigoyen de forma literal, sin tener en cuenta las diferencias de los significados de "moral" en francés y en español ha conducido a muchas confusiones y errores, más aún cuando se trata de judicializar este fenómeno. Para los abogados ha

resultado más "cómodo" adoptar el concepto "moral", porque ya está incorporado a la jerga, a diferencia del concepto de "psiquis" (más allá de que en el Código Penal uruguayo figura el concepto de "violencia psicológica"). Es cierto que puede haber daño moral como consecuencia del *mobbing,* pero ello no justifica que se lo denomine como acoso moral –minimizándolo–, porque el daño no se reduce a ese ámbito, sino que abarca otros. En la mayoría de los casos lo que hay es daño psicológico: por medio de una dinámica de hostigamiento se ejerce una violencia de tipo psicológico sobre la víctima y, a medida que avanza la dinámica perversa, se pueden ir sumando –o no– otros tipos de violencia, como la física, social e institucional.

Querer tildar la violencia psicológica de violencia moral no es más que otra estratagema para desvirtuar y seguir negando la violencia psicológica y los daños devastadores que provocan en el ser humano y la sociedad en su conjunto.

Cuando impulsé el I Congreso Internacional de Mobbing y Bullying, al que concurrieron, entre otros, la criminóloga Marie-France Hirigoyen y el profesor y colega Iñaki Piñuel,[29] tuve el honor de compartir junto a ellos una semana de salidas y actividades, donde ambos discutían los conceptos de moral y psicológico. Allí aprendí, al entender que el acoso es violencia psicológica, que en muy raros casos se llega a la violencia física. Cuando se alcanza este estadio es porque ya antes hubo un largo y tortuoso proceso de violencia psicológica. Por lo tanto, hablar de *mobbing* como acoso psicólogico en el ámbito laboral no excluye a los otros tipos de violencia.

El daño que causa esta violencia –a largo plazo y que aumenta en intensidad– es una herida psíquica denominada Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT), que es diagnosticado por los psicólogos o psiquiatras especializados como peritos en la materia, aunque el daño luego se vuelva físico, cuando se somatiza a través de diferentes patologías y se extiende a lo vincular y lo económico.

En todos estos años, atendiendo a personas violentadas por Acoso Psicológico Laboral (APL), he podido verificar que el centro de la herida está en la psiquis y, desde ahí, con el paso del tiempo y la continuidad de la violencia, se va extendiendo a todas las demás áreas del ser

humano, al igual que una bacteria que termina por infectarlo todo. Entonces, el tratamiento que se debe utilizar para tomar contacto con la herida y curarla también debe ser psicológico; en mi caso, la terapia que mejores resultados ha arrojado es el mencionado EMDR.

Hay quienes sostienen que el principal motivo de que recientemente se hable más del Acoso Psicológico Laboral (APL) o *mobbing* obedece a que hay mayor avidez por aprender sobre el tema; pero la realidad es que tanto a nivel estatal como privado en los últimos tiempos el desconocimiento sobre la materia y el mirar para el costado continúa siendo alarmante.

La invisibilidad de esta violencia psicológica es, precisamente, lo que permite que crezca como la peste a pasos agigantados, arrasando cada vez con un número mayor de víctimas. El destrato, las humillaciones, los traslados, el quitarles el trabajo y dejarlos sin tareas, para luego acusarlos porque no hacen nada, o darles otras de menor valor, sacarlos de sus escritorios, negarles el acceso a la información, estar esperando que se equivoquen para suspenderlos y así tener motivos para despedirlos o destituirlos, amenazarlos con traslados o pérdida del trabajo, el tratarlos como inútiles y corruptos, el bajarles las calificaciones de manera significativa, son sólo algunos de los acosos que viven a diario muchos empleados, tanto del sector público como privado. Estos actos violentos que van generando un proceso perverso no son hechos aislados: cada accionar está encadenado a otro en forma tan naturalizada y aislada que pasan desapercibidos para la mayoría, menos para la víctima.

Durante la década de los 80 Leymann ya definía el *mobbing* como el crimen perfecto, porque no deja huellas visibles, quedando los hostigadores totalmente impunes ante la sociedad y la ley. Leymann llegó a tratar a cerca de 1.300 pacientes, y un número importante de ellos fueron hospitalizados en una clínica que aplicaba programas especiales con el tratamiento desarrollado por él.

Esta tortura psicológica atenta directamente contra la dignidad de las personas, contra los derechos humanos, genera daño psicológico, físico y económico, que muchas veces suele ser irreversible e inclusive

puede llevar al suicidio a quienes lo padecen. En definitiva, genera daños en la sociedad en su conjunto.

Menuda tarea para los encargados de Recursos Humanos. Los ámbitos laborales se encuentran en una dinámica de cambios permanente, y justamente esas instancias suelen ser caldo de cultivo para estas prácticas perversas que los psicópatas aprovechan para depredar, eliminado a sus enemigos y consiguiendo así cargos de poder. Como especialista en Recursos Humanos sé, entiendo y comprendo que todo cambio genera ansiedades y –justamente por ese motivo– hay que ser muy cuidadosos a la hora de implementar esas transformaciones culturales y/u organizacionales.

Los trabajadores son personas y, como tales, hay que respetar sus derechos ante todo, tanto en el trabajo como en cualquier otro ámbito. Por eso debemos ser más críticos y no dejarnos maravillar por dichos vacíos de contenido, que lo único que buscan es ganar la simpatía de algunos. Modas o frases hechas, que se quedan en la teoría pero no funcionan en la realidad cotidiana de los trabajadores, puro maquillaje, construido en los escritorios de los departamentos de RRHH, lejos de la vida diaria de los trabajadores.

CIFRAS DE *MOBBING*

En 2006 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) daba una alerta de epidemia,[30] encendiendo una luz amarilla sobre la forma en que estaba creciendo en el mundo este tipo de violencia, llegando a ser el mayor factor de estrés que sufrían los trabajadores. Según un informe de la OIT, en la Unión Europea se la estaría declarando como epidemia, afectando aproximadamente a 40 millones de trabajadores, con un costo de salud que estaría superando los 20 millones de euros anuales.

En 2006 se comenzó a investigar el *mobbing* a través de la clínica en Uruguay, algo que en Europa ya se había comenzado a realizar en la década del 80 por Leymann, para luego comenzar a exponerse en

congresos nacionales e internacionales, en los medios de comunicación y en diferentes publicaciones científicas. A partir del Primer Congreso y tras la publicación del primer *Manual de Acoso Moral Laboral* en Uruguay[31] se ha ido visibilizando este flagelo en nuestra sociedad.

En Uruguay existen cifras que se desprenden de diferentes estudios y evaluaciones, en distintos períodos y ámbitos, público y privado, pero que no han sido reunidas ni analizadas como para concluir exactamente la proporción de afectados. Se sabe sí, según evaluaciones realizadas por Naciones Unidas en 2008, que en algunos entes y bancos del Estado, más del 50% del funcionariado habría padecido alguna forma de acoso en el ámbito laboral. Estas investigaciones realizadas en el marco de un proyecto de reducción del consumo de drogas legales e ilegales en cuatro entes del Estado fue realizada por una consultora brasileña; en el cuestionario se incluyeron preguntas sobre *mobbing,* ya que se sabe que se degrada el ambiente laboral y la gente se enferma. Los resultados[32] fueron alarmantes, aunque permanecieron ocultos.

Algunos de ellos llegaron a mis manos y fueron publicados. No puedo permitirme ser cómplice del dolor de los trabajadores. Hasta el día del hoy, ni en estos entes del Estado ni en ningún otro (salvo contadas excepciones) se ha trabajado en la prevención del *mobbing* con la seriedad que el tema amerita. Ni en el BPS ni en ASSE existe un registro numérico sobre casos de acoso laboral en Uruguay; más allá de que todos concuerdan en que se trata de una temática que está tomando gran relevancia a raíz de que la Organización Mundial de la Salud ha distinguido la violencia psicológica del estrés laboral y del *burnout*.

Del relevamiento en mi experiencia de 11 años, sobre más de mil víctimas, de cada 10 personas que han consultado, 8 son empleadas del Estado y 2 de empresas privadas. Esto coincide con los relevamientos parciales que han surgido desde el Estado.

Según mi experiencia recogida, quienes se ven más afectados son las personas de más de 40 años, así como los más jóvenes que recién comienzan, cuando el *mobbing* está disfrazado de bromas novatas de

inicio de un trabajo. El primer grupo se explica debido a que es alrededor de los 40 años cuando las personas han logrado ascender profesionalmente y más fácilmente se convierten en una amenaza para un depredador laboral; en el caso del segundo grupo se debe a que, si ingresan con un saber mayor al del hostigador, el temor a que "el nuevo" lo supere, le quite su puesto de trabajo, o no se sume a sus actos de corrupción –o ante la posibilidad de una denuncia–, el agresor dispara el proceso de *mobbing*.

De cada 10 pacientes que he recibido, 8 son mujeres y 2 son hombres. Cabe apuntar que la violencia de género no opera en este caso –tampoco en el *bullying*– porque se ejerce por lo general de hombre a hombre y de mujer a mujer. No obstante, cuanto más avanzamos hacia el hemisferio norte, mayor es el porcentaje de hombres que sufren acoso en relación a las mujeres, algo que se observa con frecuencia, por ejemplo, en los países escandinavos. En los países con estructuras sociales machistas, como el nuestro, es lógico que sufran más las mujeres, pero no por un tema de género, sino porque el acoso que más se da es el *descendente* y en una sociedad machista los hombres son los que más ocupan cargos de poder; cuando los depredadores perciben que alguien puede resultar una amenaza para ellos –sin importar su sexo o condición–, inician la campaña de desprestigio y se lo acosa para quitarlo del medio.

Luego de varios años de arduo trabajo y de un millar de víctimas de *mobbing* atendidas, y con las investigaciones realizadas, puedo afirmar que el acoso psicológico es un proceso de victimización, una violencia en cuotas, sistemática y repetitiva, que aumenta en intensidad con el paso del tiempo, sufrida por un trabajador cuando se convierte en una amenaza para un hostigador. El *mobbing* es un proceso de ensañamiento encadenado que busca mortificar, bloquear la comunicación, difamar, contaminar con falsos rumores que van satanizando a la víctima, quien por lo general es un trabajador que ama lo que hace, que se destaca profesionalmente, que se caracteriza por ser ético y hasta por tener cierta ingenuidad, y que por algún motivo ajeno a él aparecen los celos y la envidia de quien lo vive como

una amenaza, deseando aniquilarlo psicológicamente, someterlo, verlo sufrir y lograr eliminarlo de la organización.

El hostigador, cuando echa la bola a andar de este proceso de victimización, busca difamar, anular, aislar, destruir psicológica y físicamente a su víctima. Para ello, utiliza una violencia modal y verbal, casi invisible a los ojos de los espectadores y socialmente naturalizada, que poco a poco se van convirtiendo en cómplices activos o silenciosos, retroalimentando el proceso, creyendo por ello que la víctima es merecedora de la violencia que recibe, generándose un ambiente laboral tóxico que aumenta los riesgos psicosociales, la rotación de personal, las bajas por enfermedad, los accidentes laborales, que desprestigian la imagen empresarial de la organización.

Cuantas más personas se sumen a hostigar, más poder tendrá el hostigador y menos poder tendrá la víctima; tanto es así que, cuando decide denunciar, su palabra ya no tiene valor. En este proceso, el 90% de los casos termina con un despido de la víctima, la prejubilación, jubilación, baja por enfermedad, fallecimiento por enfermedad o suicidio. Se cierra así el ciclo del chivo expiatorio con la estigmatización de la víctima y su exclusión.

Esta violencia silenciosa e institucionalizada es padecida por una significativa proporción de la población. Si bien es cierto que se sigue banalizando el tema, argumentando que es una moda o que es algo que siempre existió –cosa que es cierta– no debemos dejar de prestar atención y de trabajar en concientización, intervención y prevención, más aún teniendo en cuenta que cada vez hay más casos.

Incidencia del *mobbing*

50% de las veces el *mobbing* se perpetúa en el tiempo



Víctima de acoso laboral:
· rinde 70% menos
· 43% se enferma
· 90% de los casos terminan en despido, prejubilación, fallecimiento por enfermedad relacionada, suicidio



Mundo

Mayor factor de estrés entre los trabajadores.
OIT alerta de epidemia.
Unión Europea: 40 millones de trabajadores



Uruguay

60% de los casos es acoso de jefe a subalterno
Mayor incidencia en el sector público.
En bancos y entes 50% dice haber sufrido acoso laboral



Personas que consultan:
· 8 sector público / 2 sector privado
· 8 mujeres / 2 varones

Franjas más vulnerables:
los más jóvenes y mayores de 40 años

Fuentes: OIT. Uruguay: estudio de la autora en base a mil casos clínicos.

MUERTOS EN VIDA

El *mobbing* es padecido por el trabajador igual que una muerte laboral silenciosa; varios son los pacientes que cuando recurren a pedir ayuda ya se encuentran, lamentablemente, en la fase final del proceso y suelen decirme: "Silvana, siento que estoy muerto en vida". Es muy difícil que estas personas puedan reintegrarse al mercado laboral; suelen enfermarse físicamente o se jubilan. Hay estudios en la Facultad de Psicología[33] que señalan que el 80% de los trabajadores que padecen acoso psicológico durante un tiempo prolongado no quiere volver a trabajar: son irrecuperables. Sería importante preguntarse qué sucederá a largo plazo en la sociedad cuando esa mano de obra calificada –porque la gran proporción de los hostigados se destaca laboralmente– quede por fuera del sistema productivo.

Nunca se justifica el hostigamiento: si en la empresa hay un mal trabajador, simplemente se lo despide, no es necesario hacerle un *gang* de acoso para expulsarlo de la organización. Justamente, la base de generar este *gang* está sustentada en destruir poco a poco –como una muerte lenta y agonizante– la reputación de un trabajador que hasta el momento se había destacado en su carrera profesional dentro de la organización.

Iñaki Piñuel explica claramente los motivos por los cuales sólo un número muy marginal hace la denuncia, algo que pude constatar con claridad. En Uruguay aún es especialmente difícil llevar estos casos a tribunales debido a la ausencia de una ley que regule, sancione y prevenga. Hace poco fui invitada a la v edición de las Jornadas anuales de los jueces laborales en Uruguay; el tema que abordaban era Acoso Sexual y Acoso "Moral". La preocupación de ellos estaba en el desconocimiento especifico en la materia *mobbing,* en la escasez de pruebas y de peritos y, fundamentalmente, en la ausencia de una ley que les proporcione un marco regulatorio para llegar a las sentencias correctas. Esto también fue tema de debate: ¿quién debía determinar si la persona violentada sufría de *mobbing*? ¿El perito o el juez? Lo que he rescatado de esas Jornadas es que el tema fue puesto en el tapete, lo que pone de manifiesto la existencia de una gran preocupación, ansias de conocimiento y necesidad de una ley. Agradezco que se me haya brindado un espacio como psicóloga

especialista; es una buena forma de reconocimiento del lugar que debe ocupar en estos casos el perito especializado en *mobbing,* ya que es una materia muy específica y compleja. Allí aproveché la oportunidad para explicar por qué *mobbing* no era acoso moral y demostrar los avances que en estos años he alcanzado en materia de pruebas, muestra del daño y cura.

El miedo a las represalias, a perder el trabajo o a no conseguir otro, por quedar estigmatizado como un "trabajador complicado", que hace juicios a las empresas, hace que miles de casos queden en el silencio y la invisibilidad. La destrucción psicológica, física y económica de la víctima la deja en un estado de indefensión, de parálisis, sin fuerzas para dar esta batalla legal. Se suma el rechazo de los abogados a defender a la víctima porque no da dinero, porque son clientes muy demandantes, inseguros, desconfiados, llaman todo el tiempo, dudan, van y vienen en las decisiones que toman, mandan mails de 10 páginas, son muy complicados, porque su situación es muy compleja, a lo que se añade la falta de pruebas y la escasez o ausencia de testigos.

Por otro lado, por lo general, la denuncia activa las defensas de la empresa. El que denuncia es considerado el victimario y se protege al hostigador; muerto el perro se cree que no hay más rabia, pero no se va a la fuente donde se contaminó. Entonces, el depredador que queda impune en la empresa va a ir por otro, porque son verdaderos acosadores seriales. La escasa sensibilidad y el desconocimiento en la materia por parte de jueces, psiquiatras, sistemas de salud ocupacional y sindicatos, dejan al trabajador indefenso y a la vez lo revictimizan, al buscar el problema en él y responder al juego perverso que desatan estas prácticas inhumanas.

¿Sindrome de Estocolmo laboral?

Síndrome de Estocolmo es el nombre que recibe la teoría sobre el comportamiento de la víctima que se ha vinculado emocionalmente

con su captor o victimario, hasta el punto de preferir mantenerse a su lado que hacer frente a una nueva vida sin estar sometida al él, o bien, a mostrarse decepcionado o desorientado una vez que el riesgo ha desaparecido, y con él sus responsables.

¿Puede asociarse al *mobbing*? Francamente no estoy de acuerdo. Si bien hay estudios que revelan que el 67% de los empleados que sufren maltrato eligen quedarse de todos modos en la empresa, esto no es debido al Síndrome de Estocolmo, sino al miedo y a la indefensión. No es que *acepten* el cautiverio, lo hacen para sobrevivir: muchas veces inconscientemente, otras con racionalizaciones como: "Yo no soy quien se tiene que ir porque no hice nada malo", "no voy a conseguir otro trabajo", "van a dar malas referencias mías y no voy a poder trabajar más". Estos pensamientos son producto del miedo y de la baja autoestima, que los deja paralizados. Definitivamente, el Síndrome de Estocolmo Laboral no aplica para los casos de *mobbing*.

TIPOS DE *MOBBING*

El acoso laboral puede ser horizontal –es decir, entre pares–, ascendente, mixto o descendente, siendo este último el que más se observa en Uruguay (60% de los casos). Cabe agregar que en los últimos años, dentro de la enseñanza principalmente, o cuando quien acosa es parte del sindicato y su jefe lo molesta, vemos un aumento de casos de acoso ascendente, que se disfrazan como falsas denuncias de *mobbing* descendente.

Un clásico ejemplo de *mobbing* de tipo ascendente es cuando llega un líder nuevo, comienza a realizar cambios y tiene determinadas exigencias profesionales, sacando a algunos trabajadores de su zona de confort, y estos quedan molestos. Y si además descubre pequeños o grandes actos de corrupción, es un indicio de que en ese equipo hay un psicópata. Al ser descubierto, el recién llegado se convierte en una

amenaza para él; entonces iniciará una campaña de desprestigio, usando y mimetizando a todos aquellos que estén molestos con los cambios o celosos porque querían ese puesto; luego de unirse, elevarán una denuncia, argumentando que el jefe es maltratador y que hace acoso laboral, pues el fin que se persigue es su despido. Precisamente, este es el fin último del *mobbing*. En estos casos de falsa denuncia, se aduce que a alguien se le quitaron las horas extras, que a otro se le cambiaron los horarios, que otros fueron trasladados, o que les fueron exigidas tareas que antes no hacían, o que "se puso estricto con los horarios", entre otros motivos. Cuando estas denuncias están apoyadas por el sindicato se producen verdaderos linchamientos, porque en la mayoría de los casos logran su objetivo. Y, si lo pensamos desde la dinámica perversa, los verdaderos casos de *mobbing* en su mayoría terminan con la exclusión de la víctima y muy pocas veces con su protección y la correspondiente sanción al hostigador.

Por su parte, los casos de acoso psicológico laboral descendente son los más destructivos y devastadores para el ser humano, ya que es muy difícil ir en contra de la autoridad, más aún cuando esta se ha encargado de bloquear la comunicación y desacreditar a la víctima ante los escalafones jerárquicos superiores; de este modo, cuando la persona pide una entrevista para contar o denunciar lo que le está sucediendo, esa entrevista por lo general le es negada o, si logra tenerla, no se le cree, se la culpa del problema y se la acusa de ser problemática o un mala trabajadora. El acosador ya ha contaminado a los escalafones más altos; rara vez una persona violentada encuentra a un superior que le crea, defienda y ayude. En este momento recuerdo el caso de una joven funcionaria, brillante profesional, que estaba sufriendo acoso psicológico en la empresa y decidió denunciar; uno de los directores, que era "su amigo", la recibió muy amablemente, la escuchó asintiendo a todo lo que ella le dijo, le pidió que le dejara la denuncia y, a la semana, la despidió. Así como lo leen: ella con su pequeño hijo quedó destruida, no sólo por el acoso padecido y por lo sorpresivo de perder su trabajo, su única fuente

laboral desde hacía 10 años, sino por la desilusión de una persona a la que consideraba su amigo.

El *mobbing* ascendente no sólo enferma a la persona sino que daña además su imagen profesional como líder; si los superiores de la empresa confían en él, puede suceder que hagan lo correcto, protegiendo a la víctima. Sin embargo, en la mayoría de los casos que he tratado, la situación finaliza con un despido, más aún cuando el hostigador manipula al sindicato para que ejerza presión sobre la empresa. Últimante he asistido en varios casos donde la víctima es el propio líder de RRHH.

El menos devastador es el horizontal, cuando el jefe del equipo o el dueño de la empresa lo frenan; pero la mala noticia es que este tipo de APL no se da casi nunca en estado puro. Por eso hay una cuarta modalidad que es el *mobbing* mixto, cuando por ejemplo un jefe es el hostigador y va a buscar a un subalterno para que haga el trabajo sucio a cambio de otorgarle determinados beneficios, haciendo parecer que el acoso se produce entre compañeros, aunque el instigador, el que echó la bola a andar, está en un nivel jerárquico superior. También se observa cuando un compañero comienza a hostigar a otro, pero lo primero que hace es irle con chismes y mentiras al jefe para que él mismo se alíe y este, sin darse cuenta de que está siendo manipulado, comienza a perseguirlo, a sancionarlo, a bajar sus calificaciones o cambiarlo de tareas. En este último caso, la víctima cree que es su jefe quien la hostiga, sin enterarse de que el causante del inicio del proceso está entre sus compañeros. En estos casos es muy complejo llegar a identificar al instigador, ya que tira la piedra y esconde la mano.

QUÉ NO ES *MOBBING*

No es un acto puntual, ni un conflicto

Como se puede apreciar en la definición, el *mobbing* no es un hecho puntual sino sistemático. Un conflicto o un acto puntual puede ser el inicio, el disparador, pero para que podamos hablar de acoso psicológico debemos referirnos a un proceso de persecución, de desprestigio y estigmatización de un trabajador, sistemático y repetitivo, al igual que la gota de la tortura china, con el objetivo de destruirlo o sacarlo de la empresa.

Un hecho puntual violento debe ser sancionado. Cuando este acontecimiento que parecía en un principio puntual se sostiene en el tiempo y se suma a otros actos de violencia, intensificándola, significa que se ha iniciado el proceso perverso del chivo expiatorio.

Tampoco se trata de un conflicto porque para que haya un conflicto debe haber un problema a discutir y mediar, para que se genere un cambio y se solucione el problema. Si bien Leymann consideraba que en la base del acoso hay un conflicto no resuelto, a partir de mis investigaciones me inclino a sostener que cuando hay un conflicto, por lo general no hay *mobbing*. Lo mismo analiza Marie France Hirigoyen en su libro *El Acoso Moral en el Trabajo,*[34] donde explica claramente que un conflicto es una fuente de renovación y de reorganización que conduce a la creación de nuevas formas de trabajo y, por ende, a avanzar y crecer. En cambio, en el acoso psicológico se busca la destrucción de la víctima.

Puesto que el *mobbing* en sí no es un conflicto, porque el fin del acoso es aniquilar a un trabajador y no generar ningún cambio, hay que tener muy claro que no se puede mediar. Es como si le dijéramos a un trabajador que sufre de violencia psicológica que negociamos con su hostigador y sus cómplices y que sólo lo van a hostigar los días pares, mientras que los impares lo van a dejar en paz.

No se puede estar bien "con Dios y con el Diablo": desde el momento en que te pones en el medio, estás del lado del mal y eres cómplice. Es imposible generar instancias de mediación cuando estamos frente a actos de violencia cuando el actuar de este proceso es un delito en sí mismo, habida cuenta de que en algunos países del mundo, sobre todo en Europa, hay leyes que sancionan con prisión de hasta 10 años al hostigador.

No es estrés laboral

Mucho se habla hoy sobre el tema y sabemos que hay profesionales de la salud que dan licencia médica con este diagnóstico, mientras que otros prefieren poner los síntomas físicos que padece la persona pero no hablan de estrés laboral, entendiendo que no es un término claramente definido. Por otro lado, los psicólogos vemos en la clínica personas con sufrimiento psíquico causado por el estrés, pero no estamos autorizados a otorgar licencia laboral por ese motivo. Este es un tema muy complejo, que tiene diversas lecturas pero una sola consecuencia grave: la persona se enferma y puede llegar a morir por causa del estrés laboral.

El estrés es un estado permanente de tensión interna que va resintiendo el funcionamiento de todo el organismo. Es como si tuviéramos el motor de un auto al máximo durante mucho tiempo sin apagar. Supone estar durante un tiempo prolongado presionado por diferentes factores que hacen a lo laboral, pero que se pueden entrecruzar con elementos de la vida cotidiana y personal del sujeto.

Desde el punto de vista médico es un grupo de fenómenos asociados a la disminución o pérdida de la eficiencia y habilidad, al desarrollo de ansiedad, frustración y aburrimiento. Constituye una de las principales causas de baja productividad, ausentismo, toma de decisiones incorrectas, dificultades en los vínculos del equipo de trabajo y mayor propensión a accidentes.

En el plano orgánico puede producir todo tipo de trastornos asociados a la debilidad de cada sujeto, puede acelerar los procesos de una enfermedad en desarrollo, provocar ataque al corazón, infarto cerebral y, con ello, la muerte. A nivel psicológico, encontramos un alto monto de ansiedad, crisis de pánico, depresión, desmotivación, aburrimiento, ideas de muerte, síndrome de *burnout* –fase avanzada del estrés profesional–, entre otros.

También vemos frecuentemente trastornos en la vida social y familiar de las personas que padecen estrés laboral. Por lo tanto, el estrés no sólo afecta al sujeto sino también a su familia, a su entorno y a la empresa en la que trabaja. Un estrés prolongado produce

efectos negativos y graves sobre el desempeño laboral y sobre la salud del trabajador. Pero a nivel de la clínica muchos profesionales de la salud confunden el estrés laboral con el Síndrome de Estrés Post Traumático, SEPT, que se da como consecuencia del *mobbing,* y se equivocan en dar el diagnóstico, perjudicando al trabajador víctima.

El estrés en exceso puede ser destructivo, pero el acoso psicológico es destructivo por su propio proceder y por la intencionalidad de dañar a un trabajador y expulsarlo del sistema. En el estrés no hay componentes de humillación ni de destrato, hay exigencias profesionales. Estas últimas tampoco son *mobbing,* ni la sanción, ni el despido de un trabajador. Como plantean los españoles David González Trijueque y Sabino Delgado en el *Manual de Acoso Moral Laboral* 2013,[35] lógicamente una situación de acoso laboral configura una situación de estrés laboral, pero no todo estrés laboral es una situación de *mobbing*.

No es *burnout*

El llamado síndrome de *burnout,* habitualmente traducido como "síndrome del quemado" o "síndrome de quemarse en el trabajo" podría entenderse como una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el trabajo en sí mismo.[36] Se considera el *burnout* como un síndrome caracterizado por un estado de desborde físico y mental, consecuencia de factores estresantes en el lugar de trabajo, en el que se destacan los indicadores de agotamiento emocional (como, por ejemplo, la disminución y pérdida de energía o la fatiga), la despersonalización (desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y respuestas frías e impersonales hacia los receptores del servicio prestado) y la baja realización personal (tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa).[37] Sin embargo, mientras que en el *burnout* los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés hacia su trabajo, pudiendo

llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos, en el *mobbing* o acoso psicológico los individuos que se configuran como agresores forman parte de la empresa; por lo tanto, el *burnout* y el *mobbing* son dos problemas de salud laboral completamente distintos.[38]

La exposición ante los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo puede tener como resultado la experiencia negativa del estrés laboral.[39] Desde una perspectiva integradora, el estrés podría definirse como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas.[40] A partir de este concepto, se debe señalar que el estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización; por ello, aquella percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés,[41] tratándose por tanto de un estado psicológico que es parte y reflejo de un proceso de interacción entre la persona y su entorno laboral.[42]

Como planteaban González Trijueque y Delgado, no todo estrés laboral es una situación de *mobbing,* ya que este puede ser producido por una gran cantidad de factores (por ejemplo: estresores del ambiente físico, estresores individuales, estresores grupales, estresores organizacionales, estresores extraorganizacionales, etc.), mientras que en el acoso hablamos de un acosador y una víctima a partir de la existencia de problemas interpersonales gestionados de un modo deficitario. En definitiva, el concepto de estrés laboral es considerablemente más amplio que el de acoso psicológico, pese a lo cual, el *mobbing* puede ser entendido como una forma concreta de estrés laboral, con la particularidad de que no se produce únicamente por causas directamente relacionadas con el desempeño de las tareas o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en el marco laboral.[43]

Aunque sea muy frecuente la confusión entre estrés y síndrome del quemado, hay algunas diferencias básicas entre ambos, pues, mientras el empleado estresado se siente demasiado vinculado a los

problemas que lo originan, el empleado quemado tiende a todo lo contrario e intenta separarse de ellos en lo posible.

Por otro lado, una persona estresada siente una aceleración general de su ritmo de trabajo, mientras que una persona con el síndrome *burnout* se siente "espesa" y lenta en sus labores.

El estrés es un acto natural y que nos ayuda a estar alertas, por lo que, en una medida adecuada, puede servirnos de impulso, pero el síndrome del trabajador quemado sólo nos impulsa hacia abajo. En cualquier caso, hablamos de un trastorno difícil de medir por un simple observador, por lo que debe ser diagnosticado por una persona calificada.

No es acoso institucional

Dentro del proceso de *mobbing* se pueden llegar a utilizar los recursos organizacionales de la empresa para sancionar, bajar las calificaciones, desacreditar al trabajador, desestabilizarlo, enfermarlo para que no rinda y finalizar con despido aparentemente justificado. Esto último nos conduce a tirar por tierra el mal llamado acoso institucional: las empresas no acosan, quien acosa tiene nombre y apellido, así como un rol y un cargo determinado en la organización, al igual que sus cómplices. Lo mismo vale para los sindicatos: es común escuchar, cuando hay gremios fuertes en las empresas, que el sindicato acosa; debemos tener siempre presente que son las personas dentro de los mismos quienes, en el afán de depredar y alcanzar el poder, van eliminando a sus adversarios, aunque estos puedan estar fuera del sindicato. Es importante remarcarlo nuevamente: no existen ni empresas que acosan ni sindicatos acosadores, sino personas con un accionar depredador que pueden ser identificables y pasibles de sanciones.

Cabe aclarar que el victimario puede sí ser el dueño de la empresa, o estar en el directorio o en cargos de poder: en cualquier caso es una persona a la que se puede llegar a identificar e incluso se puede llegar

a probar que es quien inició este proceso con intencionalidad de dañar a su víctima.

Detrás del mal llamado "acoso institucional" se esconden los psicópatas organizacionales (acosadores que al responsabilizar a la institución quedan impunes), y es por ello que debemos desterrar este concepto, que no hace más que ocultar la verdad sobre sus identidades. Recordemos que cuando hablamos de *mobbing* hablamos de algo que no es casual, pues hay una intencionalidad y una finalidad; por otro lado, no es algo subjetivo ya que se puede medir con diversos tests, grabaciones de audio o video, correos electrónicos u otros documentos.

No es discriminación

El acoso psicológico laboral, si bien dentro de su dinámica incluye un trato discriminatorio con respecto a los demás trabajadores del equipo, no se dispara por algún tipo de discriminación en sí mismo. El acosador les hace creer que lo hostiga por ese rasgo diferencial, usa ello para lograr que los demás se sumen rápidamente y a la vez justificar el acoso. Pero son bien diferentes los motivos reales que conducen al hostigador. Las causas que realmente disparan la ira del acosador son principalmente los celos y la envidia, que hacen que sienta que la víctima es una amenaza para él. Por supuesto que, inteligentemente, el agresor utilizará aquello que la persona tenga como diferente, su talón de Aquiles, ese que todos tenemos en mayor o menor medida, para presentarlo al grupo y generar rápidamente la mimetización con su actitud y obtener la complicidad del resto del equipo. Entonces, el *mobbing* quedará disfrazado de discriminación, un delito que también está penado por ley; sin embargo, el APL es más doloroso y destructivo y, por tanto, debería ser mayormente penalizado.

No es lo diferente lo que enoja al depredador sino el deseo de lo igual, de tener lo que el otro tiene y él no, y el miedo a que se igualen

a él, de que le quiten su puesto de trabajo, de perder un concurso o de ver relegada su situación dentro de la empresa.

Tampoco es un tema de sensibilidad, paranoia, falta de carácter, debilidad o baja autoestima de parte de la víctima. Estas pueden llegar a ser las consecuencias pero no las causas del *mobbing.* Una persona que durante meses –o a veces años– es víctima de estas prácticas violentas, es razonable que se vuelva sensible porque la herida va quedando en carne viva; también es muy probable que se debilite psicológicamente así como que se deteriore su autoestima. Lo más interesante es que suele ser muy común que se la catalogue de paranoide y eso es muy grave, porque si bien la persona puede volverse paranoide y desatar incluso crisis delirantes, las mismas son "consecuencia de" y no "causa".

De los más de mil casos que he atendido sólo dos eran personas con paranoia que no habían sufrido *mobbing.* El peligro en estos casos es que, al ser mal diagnosticados, pueden haber recibido la indicación de tomar una medicación que no es la adecuada que, por consiguiente, empeore el cuadro de SEPT.

NO CONFUNDIR

Las siguientes listas pueden ayudar a diferenciar situaciones de *mobbing* de las que no lo son. En la primera se mencionan las situaciones que más comúnmente suelen confundirse con escenarios de *mobbing*. No obstante, debe profundizarse en las mismas antes de descartar totalmente la posibilidad de acoso, en caso de que se repita una o varias de ellas en un período más extenso.

En la segunda lista aparecen las situaciones que nos permiten advertir que estamos ante un caso de *mobbing,* en las definiciones de Iñaki Piñuel.

No es *mobbing*:

- Un hecho puntual de violencia
- Un conflicto
- Tener un mal día en el trabajo
- Exigencias profesionales
- Estar agotado por acumulación de trabajo
- Síndrome del quemado
- Trabajar en un clima laboral tóxico
- Tener una discusión con un compañero o jefe
- Ser despedido del trabajo
- Ser sancionado por un incumplimiento o falta real
- Estrés laboral
- Mal liderazgo
- Situaciones puntuales de tensión por urgencia de un trabajo o proyecto, o por cambios organizacionales
- Patologías psiquiátricas del trabajador y/o problemas familiares
- Acoso sexual
- Discriminación
- Clima laboral tóxico
- Sensibilidad
- No es subjetivo
- Paranoia
- Un mal día en el trabajo

Se trata de *mobbing*:

- Continuado y deliberado maltrato verbal o modal que recibe un trabajador de otro/s
- Naturaleza causal y no casual
- Carácter deliberado y persistente
- Actitudes que tienen como objeto reducir, someter, apocar, amilanar, excluir o destruir psicológicamente a la víctima
- Naturaleza finalista

- Comportamientos de hostigamiento o violencia psicológica frecuentes, recurrentes y sistemáticos
- Existencia real y no vivencial subjetiva
- Requiere continuidad, no es meramente puntual o accidental

MODALIDADES DE ACOSO LABORAL

Mobbing maternal

"O te quitas al bebé o pierdes el trabajo". Así de crudo puede expresarse el dilema y dolor al que se enfrentan las futuras madres en sus puestos de trabajo. Este constituye el 8% de los casos según el Barómetro Cisneros.

Se trata de casos de violencia psicológica sistemática que van específicamente dirigidos hacia la embarazada, desde el maltrato verbal, la amenaza, el quitar responsabilidades, ponerla bajo la lupa y hacerle el vacío, hasta el arrinconamiento profesional, no dejándole otra salida que la renuncia.

El hostigador, en estos casos, suele ser el dueño, el directorio o, por mandato de este, el líder del equipo. El objetivo es el de llevar a cabo un castigo ejemplarizante, de manera que todas las mujeres vean qué les pasaría en caso de quedar embarazadas. Esto lleva a que muchas mujeres inconscientemente quieran quedar embarazas y no puedan, el miedo a perder su fuente laboral les impida lograrlo y no se den cuenta de ello ni ellas, ni sus parejas, ni sus médicos.

Una paciente que llegó a mi consultorio me manifestó que no conseguía quedar embarazada. Comencé a sospechar que esto podía obedecer a algún trauma, porque los análisis les daban bien tanto a ella y como a su pareja. Cuando armé su historia clínica y comencé a indagar sobre su trabajo –era operaria de una fábrica– recién allí tomó conciencia de que lo mismo le había sucedido a otras mujeres, y que a

las que habían quedado embarazadas se les hacía la vida imposible y terminaban yéndose con licencia médica. Incluso una de ellas, a pesar del reposo, había perdido a su bebé de casi cinco meses de gestación. También había sido testigo de cómo cuando las recientes madres regresaban no sólo las seguían hostigando sino que, cuando podían, las despedían.

Trabajamos en el SEPT que esto había generado en ella, como testigo de tanta violencia y, al tiempo, quedó embarazada, pero decidió renunciar y buscarse otro trabajo, ya que no quería recibir este tipo de trato ni seguir siendo testigo de tan atroz realidad.

El *mobbing* maternal daña a la víctima con secuelas graves; también puede originar la pérdida de su embarazo, que la lleve además a la baja en su trabajo, así como puede derivar en divorcios, en casi el 50% de los casos en el que el hostigamiento se perpetúa en el tiempo.

Este tipo de APL es ilegal y atenta contra la libertad de elección, condiciona la libertad de la maternidad pero aún más grave es pensar que con la legalización del aborto en el año 2015, algunas mujeres han tomado esta decisión para preservar su trabajo y no pasar por esa tortura.

Este fenómeno apenas ha sido investigado en muchos países del mundo y en otros pasa totalmente desapercibido, más aún entre las sociedades y empresas con estructuras machistas.

Acoso sexual

El 100% de los casos de acoso sexual deriva en *mobbing*. Cabe señalar que el acoso sexual también es violencia psicológica, si bien puede llegarse al contacto físico violento, con lo que se produce una diferencia en el diagnóstico, porque un solo acto de acoso sexual ya es considerado como delito y no se necesita de un *gang* de acoso ni se origina el proceso del chivo expiatorio como en el *mobbing*.

En algunos casos, durante el proceso de *mobbing* el hostigador utiliza el acoso sexual como una forma más de violencia y de intimidación. Pero lo que más se ve en la clínica es que quien acosa sexualmente, cuando la víctima se niega a acceder, en venganza y por temor a la denuncia inicia una campaña de desprestigio para desacreditar y quitarle credibilidad a la víctima para que sea despedida. Esto es causado por la ira que le genera al acosador la frustración al no lograr sus objetivos; entonces, va a arremeter sin culpa y con placer hacia la destrucción de quien se ha convertido en una amenaza para él.

Por otra parte, he visto otros casos en los que la víctima –por diversos motivos personales que no cabe ni amerita cuestionar y menos criticar, ya sea hombre o mujer– accede a tener un vínculo sexual con el acosador, pero cuando este se aburrió porque logró lo que quería y la quiere descartar al igual que a un objeto que ya no es útil, o cuando la víctima quiere frenar y salir de esa relación, el hostigador, para sacársela de encima o vengarse de su abandono, también inicia el proceso de acoso psicológico con el fin de destruirla y excluirla de la organización.

Si bien Uruguay cuenta con una ley de acoso sexual, desde que esta fue promulgada los acosadores se han cuidado mucho de no dejar ningún tipo de pruebas ni testigos, a fin de que las denuncias no puedan comprobarse.

Traté el caso de una mujer que trabajaba dentro de un ente estatal: ella no tenía pruebas y, debido a las crisis de pánico que desarrolló, no podía asistir a trabajar, ya que, además, su acosador era un alto jerarca y tenía una imagen pública intachable. Procedimos a hacer EMDR. Una vez que se curó y regresó a su lugar de trabajo, ese mismo día su acosador la llamó a su escritorio para estar a solas con su víctima, aunque esta vez ella consiguió grabarlo; esta prueba luego se utilizó para demostrar el acoso sexual, pero como era una persona de mucho poder, fue desconocida por la comisión de género del ente, alegando que ella lo provocó para que él la sedujera. Por lo tanto, se procedió a realizar la denuncia penal, que actualmente se encuentra en proceso. Estos "fenómenos extraños" que se desatan dentro de la

dinámica con lógica perversa suelen encubrir o justificar el delito, razón más que suficiente para estar muy atentos y no dejarnos llevar por las apariencias.

Desde hace unos meses estoy trabajando con una joven que fue acosada sexualmente durante meses por su jefe; cuando llegó a mí ya estaba al límite de la desesperación. Se realizó la denuncia interna y no sucedió nada; entonces acudió al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y, como el depredador no sólo tiene poder sino que además es muy hábil, comenzó a poner a otras personas en su contra, que también empezaron a verla como una amenaza. Aún no hay sentencia por parte del MTSS y él fue trasladado según indica la ley. Sin embargo, a ella, transcurridos unos días, comenzaron a hacerle el vacío, a quitarle tareas, a sancionarla por motivos que no lo ameritaban y a descontarle dinero de su sueldo. Entonces, ella tocó fondo: "Esto es algo de nunca terminar, estoy muy cansada, ¿ahora tengo que denunciar *mobbing*? Ya nadie me va a creer, estoy siendo desprestigiada, soy la conflictiva, la que siempre algo tiene que ir a reclamar, pero es porque ellos me lo hacen sin fundamentos y yo quedo como la que está equivocada, es de locos, mi cabeza va a explotar".

Karoshi

Esta palabra de origen japonés significa literalmente "muerte por exceso de trabajo" y es un fenómeno que se da muy frecuentemente en este país asiático, donde se ha convertido en un problema social, reconocido en Japón desde 1987, cuando el Ministerio de Salud empezó a recopilar estadísticas al respecto. La verdadera cifra puede alcanzar hasta 10.000 víctimas anuales, más o menos el número de personas que mueren cada año en accidentes de tránsito, según un informe publicado por BBC *Mundo*[44] en octubre de 2016. En China, por su parte, mueren al día unas 1.600 personas por *guolaosi*, que es como se conoce a la muerte por exceso de trabajo en ese país. Si bien

el karoshi en sí mismo no es estrictamente *mobbing,* sabemos que este último puede derivar ocasionalmente en muerte por exceso de trabajo o de largas jornadas en la empresa.

El karoshi fue reconocido como un asunto de Estado por el Ministerio de Salud japonés luego de haberse constatado que muchos trabajadores acosados laboralmente respondían trabajando en extremo exceso, activados por el miedo a perderlo, en un país con una cultura de trabajadores muy dóciles. Se acentúa en situaciones de escasas fuentes laborales.

Al principio, las cifras oficiales reportaban un par de cientos de casos cada año, pero en 2015 el número de víctimas ya alcanzaba las 2.310, según el Ministerio de Trabajo japonés. Entre los miles de casos estudiados en Japón se constató la existencia de dos factores que sobresalen como responsables de estas muertes: estrés y falta de sueño. De las investigaciones surgió que quienes trabajan 55 horas semanales tienen un tercio más de probabilidades de sufrir un infarto que quienes trabajan menos de 40.

Un trabajador acosado, que teme perder su fuente laboral y en un contexto socicultural de exceso de trabajo o de pretender aparentar trabajar mucho –llegando primero, yéndose último– puede ponerse a trabajar a veces 48 horas sin parar, implementando proyectos, inventando cosas o simplemente permaneciendo durante mucho tiempo en la empresa para que vean su interés y fidelidad, hasta llegar al límite de sus fuerzas. Pueden llegar a fallecer en el propio lugar de trabajo por causa de un derrame cerebral, un paro cardíaco o un coma diabético, en la mayoría de los casos.

En Uruguay pude tomar contacto con algunos casos de fallecimientos en el lugar de trabajo que pudieron ser por esta causa, aunque, lamentablemente, los casos nunca fueron investigados ni por *mobbing* ni, menos aún, por *karoshi*. Este tipo de acoso, que despierta una reacción de servilismo y extrema adicción al trabajo, tampoco se investiga demasiado en el resto del mundo. No se habla, se naturaliza y se toma como una muerte común.

Mobbing entre profesionales

Hasta hace relativamente poco tiempo no me había dado cuenta de que el *mobbing* no se limita a un encuadre institucional; el linchamiento grupal a un trabajador también se produce entre trabajadores independientes. He visto en varias oportunidades cómo un profesional o un trabajador independiente lanza la bola a andar contra otro, al que cela o envidia, y va buscando otros que se mimeticen con él para atacarlo y/o difamarlo, no necesariamente en el lugar de trabajo, sino con una misma profesión u otra diferente pero en la misma área; el simple hecho de que varios se sumen a desacreditar, difamar o desprestigiar a otro profesional en el boca a boca, en las redes o en reuniones también configura un caso de *mobbing,* ya que cumple con todas las fases, hasta el punto en que he visto personas tan violentadas por sus colegas que terminan yéndose del país o abandonando su profesión, más aún en comunidades tan pequeñas como es el caso de Uruguay.

Acoso psicológico al final de la carrera laboral

Cada vez más solemos ver cómo dentro de las organizaciones los hostigadores maltratan psicológicamente a los trabajadores que están cercanos a la edad mínima requerida para la jubilación. Como lamentablemente ya no las consideran útiles y, por lo general, tienen altos cargos y sueldos, en lugar de evaluar cuáles son sus competencias y analizar en qué tipo de tareas estas personas con sus conocimientos acumulados pueden aportar más a la empresa, manteniéndolas motivadas, les sacan tareas, las cambian de lugar y las ponen "en un rincón", o peor aún, les dan tareas que no son capaces de realizar para así atormentarlas y que decidan jubilarse lo antes posible; se las acosa para que se vayan con una jubilación y no despedirlas por el alto costo económico que ello tiene, cuando en realidad, al acosarlas y generar ambientes tóxicos, el costo termina

siendo mayor a largo plazo. En estos casos tampoco podemos hablar de acoso institucional sino de políticas empresariales que son caldo de cultivo para los depredadores organizacionales, que ven en estas situaciones la oportunidad para ascender.

Las consecuencias que el acoso psicológico tienen a esa edad son siempre muy destructivas: las personas se desmotivan, la imagen de sí mismas se deteriora, pierden la confianza en su capacidad y por lo general terminan con una depresión aguda que se puede llegar a cronificar, ya que no hay posibilidades de encontrar otro trabajo y se corre el riego de que la salida pueda derivar en el suicidio. Sabemos que en Uruguay, en la franja que más han aumentado los suicidios es en personas mayores por jubilarse o ya jubiladas.

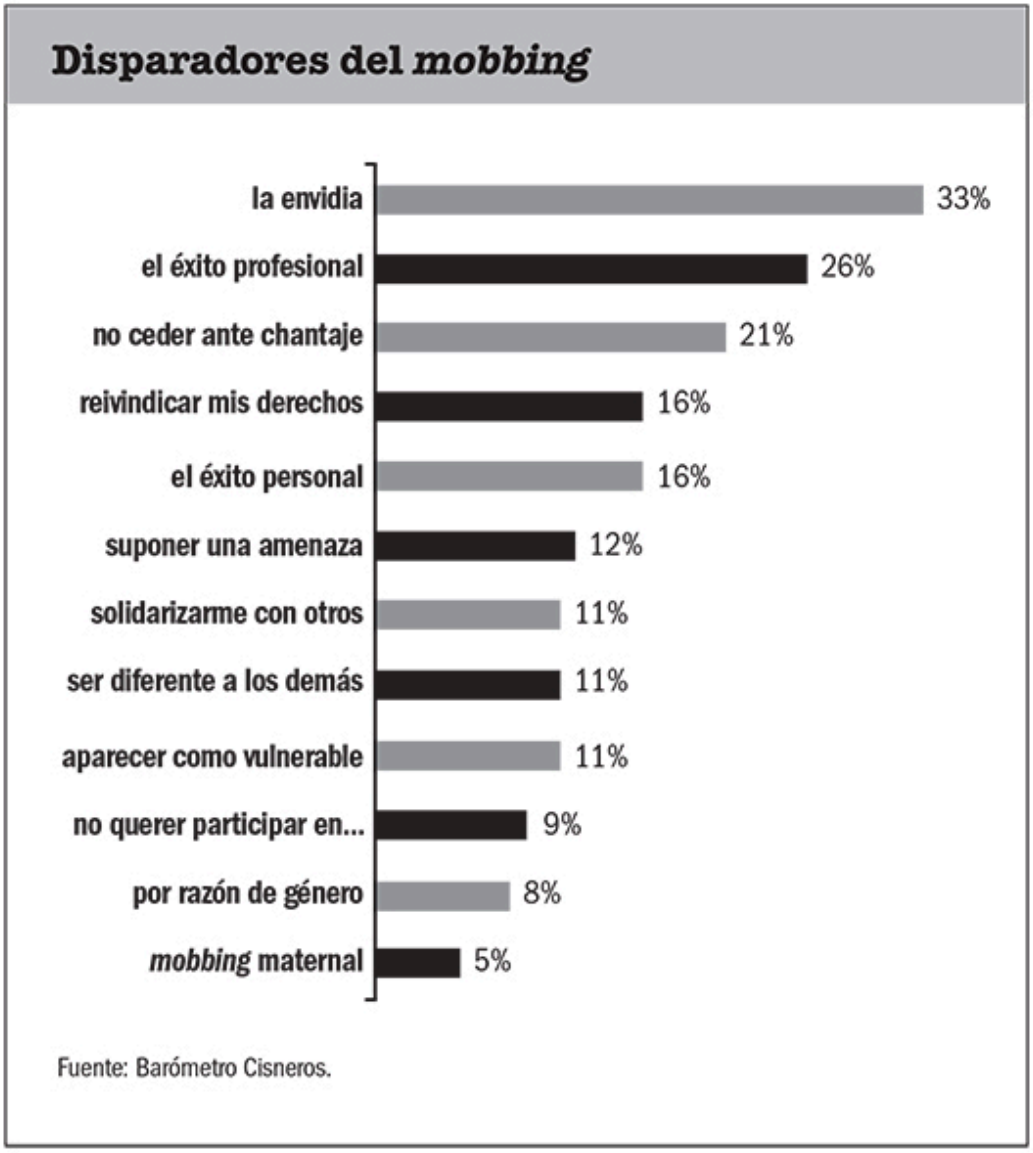
Los afectados suelen expresarme su dolor, impotencia y desilusión: "Ya no les sirvo, nada de lo que hice es valorado o reconocido, y lo peor es que tengo que seguir aguantando, porque si me jubilo, con el dinero que recibiría no puedo sobrevivir". Muchos de ellos terminan somatizando sus problemas y jubilándose por enfermedad.

Cuando se habla de *mobbing,* pocas son las veces que se refieren al mismo en la tercera edad; sin embargo, su porcentaje es muy alto en relación al resto de la población, y en su mayoría son mujeres. Tal vez las personas se jubilan y tratan que el tema quede en el olvido para vivir en paz el tiempo que les queda: para qué hablar si nadie está dispuesto a escuchar y, menos aún, a ayudar, habida cuenta de que en nuestra cultura no hay una valoración de la persona mayor.

Una etapa de la vida donde se le da fin a la carrera profesional tendría que ser valorada por las empresas, ya que estas personas han aportado a su propia vida, han pertenecido a ella por muchos años. Sin embargo, lamentablemente, muchas veces lo que debería ser una fiesta de reconocimientos, de valoración, se convierte en una película de terror, cuando hay *mobbing*.

Si las organizaciones laborales realmente se ocuparan de su capital humano de una forma humana, dentro de sus políticas tendrían que contar con un espacio para ocuparse de las personas que están en edad de jubilarse, con el fin de ayudarlas a hacer este proceso en forma saludable y feliz e, incluso, poder enriquecerlas ayudándolas a

armarse un nuevo proyecto de vida. Esto se llama preparación para la jubilación.



FORMAS DE ACOSO PSICOLÓGICO

A sabiendas de que este tema ha crecido exponencialmente en los últimos años, tanto en investigaciones como en conocimiento público, varios autores han creado una lista de cómo detectar si se es víctima

de *mobbing,* a través de conductas medibles y que suelen agruparse en conjuntos de actuaciones que revisten características similares.[45] Se trata de acciones en contra de la reputación personal o profesional del afectado; a través de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, o de su estilo de vida. También se destacan las acciones contra el desempeño y ejercicio de su trabajo, encomendándole trabajos en exceso o difíciles de realizar cuando no innecesarios, monótonos o repetitivos, o incluso trabajos para los que el individuo no está capacitado, o que requieren una cualificación menor que la que posee la víctima *(shunting).* En esencia el hostigador utiliza las estrategias empresariales y reglamentos de RRHH en contra de la víctima, ya sea porque tiene el rango –y por consiguiente el poder de hacerlo– o porque manipula a quien lo tiene para que lleve a cabo sus propósitos.

A continuación se expone una versión creada por Leymann, la primera de todas y, a mi entender, la más completa, en donde presenta 45 indicadores de *mobbing,* clasificados de la siguiente manera:

Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse

- El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse
- Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla
- Los compañeros le impiden expresarse
- Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta
- Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados
- Se producen críticas hacia su vida privada
- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas
- Se la amenaza verbalmente

- Se la amenaza por escrito
- Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.)
- Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera)

Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga contactos sociales

- No se habla nunca con la víctima
- No se la deja que se dirija a uno
- Se la asigna a un puesto de trabajo que la aísla de sus compañeros
- Se prohíbe a sus compañeros hablar con ella
- Se niega la presencia física de la víctima

Actividades de acoso dirigidas a desacreditarla o lesionar su reputación personal o laboral

- Se maldice o se calumnia a la víctima
- Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el *gang* de acoso sobre la víctima
- Se ridiculiza a la víctima
- Se atribuye a la víctima ser una enferma mental
- Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico
- Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima
- Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos
- Se atacan sus creencias políticas o religiosas
- Se hace burla de su vida privada

- Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad
- Se la obliga a realizar un trabajo humillante
- Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados
- Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima
- Se la injuria en términos obscenos o degradantes
- Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones

Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional

- No se asigna a la víctima trabajo ninguno
- Se la priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma
- Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas
- Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales
- Se le asignan sin cesar tareas nuevas
- Se le hace ejecutar trabajos humillantes
- Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales

Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima

- Se la obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud
- Se la amenaza físicamente
- Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia

- Se la agrede físicamente, pero sin contenerse
- Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla
- Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio
- Se agrede sexualmente a la víctima

ESTRATEGIAS DE ACOSO LABORAL QUE MÁS SE OBSERVAN EN URUGUAY

A partir de los datos obtenidos en las consultas clínicas con los pacientes víctimas de acoso laboral, estas son las formas de *mobbing* que más se presentan en Uruguay.

- Desprestigio personal
- Desprestigio profesional
- Rumores, difamación, injuria, intrigas, burlas, discriminación
- Ponerla bajo la lupa y buscar cualquier nimiedad para atacar, sancionar y bajar calificaciones
- Bloquear la comunicación (no saludarla, no contestar correos electrónicos, no recibirla)
- Quitarle tareas, darle tareas absurdas e inútiles
- Aislarla emocional y físicamente, llegando a hacerla sentir como invisible
- Perjudicarla económicamente
- Estigmatizarla tratándola como loco o loca

Según los resultados de mi investigación presentada en el IV Congreso Internacional de Mobbing y Bullying[46] realizado en México en mayo de 2016, lo que se destaca en primer lugar es la difamación personal, con rumores, mentiras e injurias sobre la víctima. Como en la mayoría de los casos se trata de buenos trabajadores, es muy difícil desprestigiarlos profesionalmente; pero como la víctima –luego de

tanta presión recibida– comienza a enfermarse, a cometer errores, a llegar tarde, a faltar, se la sanciona por cualquier cosa, se le baja la calificación; entonces entra en acción la segunda parte del proceso, que consiste en arruinarla profesionalmente.

El desprestigio personal prende fácilmente en aquellos trabajadores que se manejan con el rumor, principalmente entre los más mediocres, que quieren sobresalir pisoteando a otros. Van a ser los primeros que se sumen al *gang* de acoso y los que van a replicar esos rumores, metiéndose en la vida privada de la víctima, inventando historias que no hacen a la tarea laboral o creando intrigas para poner más gente en su contra.

Cuando la persona queda desacreditada personal y laboralmente, se le hace el vacío, se la etiqueta de complicada y al enfermarse y entrar en licencia psiquiátrica, llega a ser catalogada no sólo de mala trabajadora sino de que está loca; por consecuencia, parece ser merecedora del daño que se le inflige y de ser despedida o dejada en un rincón, sin tarea alguna, totalmente aislada.

En algunos casos puntuales he visto, en la fase final del proceso, llegar a la violencia física; y lo que sí pasa en estos casos –y no deja de asombrarme– es que esta violencia física se ejerce de manera sutil, a través de empujones, "tropezando" con el escritorio de la víctima, cerrándole la puerta en la cara, esperando a que esté en un pasillo para hacerle una zancadilla, y luego salir gritando: "¡me empujó, me quiere matar!", llegando increíblemente a hacer una falsa denuncia en la gerencia de la empresa e incluso ante la Policía, revirtiendo maliciosamente la situación.

Este tipo de violencia la he constatado en casos en que la hostigadora es una mujer; las mujeres psicópatas son, por lo general, más peligrosas que los hombres, por su perversión y sutileza. Recordemos que el acoso psicológico es sutileza, ambigüedad; la víctima siente que está caminando sobre arenas movedizas y que, en cada paso que da, se hunde más sin que nadie le tire una cuerda para salvarse. En las capacitaciones que realizo suelo decir que, de cada tres psicópatas, una es mujer y dos son hombres, pero la proporción

se compensa con el grado de agresividad, porque esa mujer vale por los dos hombres. Puedo dar fe de ello desde la experiencia.

Uruguay no está exento de la moda del siglo XXI, la de los gurús del *management*, que culpabilizan al trabajador de todos los males del mundo, una cultura que tiende a poner la mirada sólo sobre el trabajador (cualquiera sea su tipo o jerarquía) y no en las condiciones en las que se está trabajando. En mi opinión es una forma de manipulación emocional de los trabajadores, quienes quedan paralizados, sin cuestionar un sistema tóxico que enferma y que lamentablemente, casi ninguna empresa –al menos en Uruguay– evalúa; los riesgos psicosociales se desconocen, se niegan, y toda la culpa recae sobre el trabajador, no sobre este sistema perverso, con diseños organizacionales tóxicos, cargas de trabajo y de horario inhumanas, generando un costo país que luego todos deberemos afrontar.

El *mobbing* enferma y mata en silencio; necesariamente debe ser considerado como una enfermedad profesional y un delito.

PERFIL DEL ACOSADOR LABORAL Y *MODUS OPERANDI*

Una paciente víctima de un psicópata narcisista me dijo una frase que resume en sí misma gran parte de esta problemática: "Un día me di cuenta y me salvé".

Si bien todos los psicópatas son diferentes entre sí –así como cada uno de quienes vivimos en este planeta tenemos características totalmente diferentes, lo que nos hace seres únicos en el universo–, existen muchas características que todos ellos tienen en común y que nos ayudan a identificarlos.

Por lo general, ellos nos encuentran antes que nosotros a ellos; se tomarán el tiempo necesario para escoger a su víctima, sin que esta logre percatarse ni remotamente de su presencia.

Luego, seducen a sus víctimas, haciéndoles creer que "bajan el sol para ellas", seducen a su entorno laboral, y si es necesario, a sus amigos o familiares. Se desviven por hacer favores, nos hacen creer que son ángeles enviados por Dios. Las víctimas se entregan, confían en ellos, les cuentan su vida y, por consiguiente, sus puntos débiles, sus flancos vulnerables.

Pero, poco a poco, comienzan a aparecer cosas que no encajan, actitudes, gestos y miradas que no coinciden con esa imagen que nos hemos hecho de ellos y, poco a poco, comienzan a controlar todas las situaciones a su alrededor y, por extensión, controlan a sus víctimas, se adueñan de sus vidas, las critican, las anulan, las intimidan. Las víctimas creen que es algo pasajero, que pronto todo volverá a la normalidad; los psicópatas llegan a pedir perdón si ven que notamos que van demasiado rápido. Pero al poco tiempo se vuelven cada vez más agresivos, insultan, buscan que nos desestabilicemos y, cuando lo hacemos, nos acusan de locos y nos responsabilizan de lo que nos sucede a causa del efecto de su accionar perverso.

La víctima no entiende, se asusta, se culpa y comienza a achicarse, a menoscabarse, a dudar de sí misma, a sentirse inferior; se mira al espejo y ve apenas un reflejo de lo que era, sus ojos apagados, no se reconoce, su autoestima desciende hasta niveles insospechados. Quiere sonreír y no le sale. Cuando la víctima quiere tomar distancia, el psicópata se arma nuevamente de toda su artillería para volver a seducirla. Entonces, continúa actuando el círculo; la víctima piensa que el psicópata volvió a ser el mismo y que se había equivocado… pero todo vuelve a comenzar, en una escala cada vez mayor.

La víctima, entonces, cree enloquecer, el miedo, la vergüenza y la culpa le sellan la boca. No se puede mover y su corazón se apaga mientras él disfruta viéndola morir. Hasta que, luego de intentarlo mil veces, aparece una luz liberadora: la víctima se hace de fuerzas, se busca y se encuentra a sí misma. Y dice ¡basta!

Comienza la liberación, pero al principio actuando muy tímidamente, a escondidas, para que no la siga. Una vez fuera, temblando, casi sin fuerzas, la víctima respira hondo, se atreve a realizar la denuncia y, por fin, siente la libertad. Poco a poco

recuperará sus fuerzas, lamerá sus heridas y aprenderá a cuidarse y respetarse... No obstante el acosador la seguirá buscando, intentará seguir dañándola, difamándola y haciéndose víctima de su víctima. Intentará hacerla dudar de nuevo y activar todo el proceso. Pero en ese momento, la víctima ya estará fortalecida y podrá bloquearlo… si consigue ayuda a tiempo y le son proporcionadas las herramientas adecuadas. Entonces, podrá resistirse al mal y recuperar su luz, su alma, su vida.

Este proceso tortuoso es el mismo en todos los escenarios en los que el depredador actúa contra una presa, ya sea en la familia, en la pareja, en el barrio, en un centro de estudio o en el trabajo.

Primeros auxilios. Cuando en tu vida hay un psicópata integrado

1. ¿Cómo lidiar con él o ella? No lo hagas, no lo enfrentes, y si es necesario sal corriendo… claro que puedes hacerlo.
2. No juegues su juego, como hacen quienes se suman a acosar.
3. No intentes entenderlo, jamás lo lograrás, simplemente porque no eres uno de ellos.
4. No los mandes a terapia, porque se especializarán, camuflándose aún más. Si es un psicópata no se cura.
5. No te aísles y cuida tu imagen con el resto de las personas que te rodean, para que el hostigador no las pueda contaminar y poner en contra tuyo generando un mayor aislamiento.
6. No te gastes en dejar su juego en evidencia: en primer lugar, porque siempre estarás en desventaja, y en segundo lugar, porque siempre tendrán la excusa perfecta para justificarse o dar vuelta la situación: que ellos están mal, que es su forma de ser, que tienen una patología psiquiátrica o que es un tema

de carácter, o de que eres tú que eres muy sensible y te tomas todo a pecho.

7. Y recuerda: simplemente son personas que disfrutan de dañar; no las idealices ni les temas, porque, al igual que los animales depredadores, olfatean el miedo y la devoción, y les encanta.

PEDIR AYUDA.
EL DIAGNÓSTICO

El *mobbing* se caracteriza por ser una violencia que se sufre en pequeñas dosis, que se dan durante un determinado lapso dentro del ámbito laboral. Según el tiempo durante el que la persona se encuentra expuesta a esta violencia, se determinan los daños psicológicos, físicos, económicos y vinculares que causa; pero además, depende de los recursos psicológicos que esta posea para enfrentarla y de su entorno familiar.

Para diagnosticar *mobbing* debe realizarse un diagnóstico diferencial para descartar otras patologías o riesgos psicosociales. Iñaki Piñuel puntualiza que, para el diagnóstico, hay que tener tres elementos en cuenta:

- La existencia de una o más de las **conductas** de hostigamiento internacionalmente reconocidas por la investigación como tales.
- La **duración** del hostigamiento como algo que se presenta a lo largo de un período y, por lo tanto, que no responde a una acción puntual o esporádica.
- La **repetición** de las conductas de hostigamiento o frecuencia de los comportamientos de hostigamiento por lo menos en forma semanal.

De todos modos, a través de mi experiencia advierto que el ritmo y la duración del acoso es una medida relativa, tanto para diagnosticar como para probar. El *mobbing,* una vez que empieza, por lo general es muy sutil e invisible hasta para la propia víctima, por lo que nunca hay registros ni testigos. Incluso he descubierto en la mayoría de los casos que la persona se da cuenta pasados los seis meses, o sea, cuando está en la fase inicial de la estigmatización, aunque eso no descarta que antes de los seis meses no haya habido *mobbing;* solamente alcanza con que las conductas sean repetitivas y sistemáticas, algo que hace a la esencia misma del acoso. Si a eso le agregamos que una vez que empieza se van sumando por mimetismo otros trabajadores, el acoso se transforma en algo de todos los días, y lo peor es que es muy difícil de probar; entonces, ¿cómo haría la víctima para tener por lo menos una prueba semanal del mismo? Es prácticamente imposible, teniendo en cuenta que la mayoría de las veces no se logran las pruebas solicitadas por los jueces, y mucho menos se presentan testigos.

He visto muchos casos en los que, cuando el hostigador ve que corre peligro de ser descubierto, una de las principales estrategias que lleva adelantes es la de "hacer *lobby*", o sea que hace un paréntesis del acoso y va a fingir ser bueno con la víctima, darle tareas, permitirle hacer horas extras, invitarla a reuniones y cumpleaños. ¿Qué va a pasar, entonces, ante los ojos de los demás? Justamente la víctima, como vimos, al quejarse del maltrato luego de que el hostigador hubo hecho *lobby,* queda mal parada y pasa a ser vista como una "malagradecida" ante lo "tan bueno que ha sido el hostigador con ella". Ahora veamos: cuando el hostigador "se porta bien" con la víctima haciendo *lobby,* todos –incluso a veces hasta la propia víctima– dicen "qué bueno que es" y lo idealizan, cuando en realidad portarse bien con el otro es parte del deber, es lo que se debe hacer. ¿Se dan cuenta, pues, hasta dónde puede llegar la manipulación de un hostigador? Es capaz de convencer a todos de que él es amoroso y buena persona porque trata bien a la víctima. Debemos detenernos a pensar y estar alertas de lo fácil que es caer en sus trampas y convertirse en cómplices.

El acoso existe desde que se inicia (si bien Leymann habla de un lapso de seis meses para lograr que se tipifique el *mobbing*). Cuando la persona se da cuenta de lo que está viviendo y realiza la denuncia antes de dicho plazo, ¿tenemos que pedirle entonces que aguante hasta llegar a ese período para denunciar? Esto no es lógico. Una vez habíamos ganado un caso ante los tribunales y, cuando este llegó a apelaciones, como no se habían podido probar seis meses de acoso, el caso se vino abajo. Lo insólito es que en Uruguay no hay una ley de *mobbing,* pero para no dar el caso por ganado, recurrieron a una definición de la década de los 80, para justificar que no lo era.

En estos años he visto cosas muy locas que rodean al *mobbing* para negarlo; una vez que una persona se anima y hace la denuncia, en la mayoría de los casos todo se vuelve en su contra: los que dirigen la empresa y los encargados de Recursos Humanos se ofenden, lo toman como que quieren denunciarlos "por haber cometido un delito", buscan en la víctima cualquier nimiedad para desacreditarla como mala trabajadora o mala persona, se la pone bajo la lupa, se le exigen pruebas y testigos que no hay, o las que realmente son pruebas no son tomadas como tales, las minimizan o analizan con una frase que se repite siempre: "son problemas personales".

Todo lo que sucede en el horario de trabajo, en el lugar de trabajo, son problemas laborales, no personales. Los jueces y abogados buscan en la víctima el problema, algo que Iñaki Piñuel denomina como "el error básico de atribución" y todo lo que la víctima hace o dice se vuelve en su contra, transformando las consecuencias en causas, dando inicio al proceso de revictimización.

Uno de mis primeros casos, tal vez el más grave de todos los que he tratado, sucedió en el año 2006 –fue publicado en el *Manual de Acoso Moral* de 2013–; en ese entonces aún no había dictamen judicial, pero el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, en primera instancia y dadas todas la pruebas que había, dictó sentencia a favor de mi paciente como Acoso Psicológico en el Lugar de trabajo, pero cuando llegó la resolución del Tribunal de Apelaciones, se dijo que no había acoso, ya que desconocían todos los actos de violencia que padeció y tomaron un traslado que le hicieron como un hecho puntual

y abusivo, pero no como *mobbing.* Esto derivó en que le redujeron la cifra a cobrar por daño solamente a los boletos que debió gastar por el traslado. Pero mi paciente me expresaba, al igual que lo dicen la mayoría de las víctimas: "No quiero el dinero, eso no me interesa, porque ni todo el dinero del mundo va a permitirme recuperar estos años que he perdido y lo que mi familia y yo sufrimos: sólo quiero que se haga justicia". Únicamente de esta manera es como las víctimas sienten que hay una reivindicación pública de lo que vivieron en silencio y a solas mientras el mundo entero miraba hacia un costado.

El proceso de *mobbing* es tan perverso que vemos estas cosas todo el tiempo en mayor o menor medida, algo que se hace desesperante, y se está en permanente contacto con la injusticia, generando intensos sentimientos de impotencia y de ira por la permanente frustración.

Obtener un diagnóstico adecuado se hace fundamental y para ello debe tenerse una escucha diferente a las que se está acostumbrado desde el psicoanálisis, pues en primera instancia no podemos evaluar el conflicto interno sino ver el contexto y el problema que en él se presenta. ¿Qué significa esto? Que no podemos obviar la realidad: acá no interesa qué estructura de personalidad tiene la víctima, pues cualquiera puede serlo. Quienes acuden pidiendo ayuda no sólo ya dudan de sí mismos y se sienten culpables, sino que quieren que esto "pare ya". Por este motivo, si nos detenemos a mirar y evaluar sus conflictos internos y mirar al paciente buscando en él el problema –propio del psicoanálisis–, no sólo correremos el riesgo de que no vuelva, sino que estaremos trabajando mal profesionalmente.

Generalmente, cuando una persona opta por pedir ayuda e iniciar un tratamiento, ya se encuentra muy dañada, ya sea porque ha negado su problema durante meses, o porque cuando se da cuenta ya está tan paralizada que no puede volver a su lugar de trabajo. Un día, una paciente me contó que no se había dado cuenta de lo que le estaba pasando hasta que tuvo la primera consulta; en ese momento sintió cómo, al igual que las piezas del dominó, al caer la primera comenzaron a caer todas, produciéndole un terrible y profundo dolor, así como una vorágine de sentimientos contradictorios. Durante

semanas no podía parar de llorar, de sentir rabia, impotencia y hasta por momentos sentirse tonta por no haberse dado cuenta antes. Ya sobre el final del tratamiento me confesó que llegó a pensar en aquellos días que lo peor que le podía haber pasado era el haber tomado conciencia de lo que estaba sufriendo.

Cuando los pacientes que llegan a mi consultorio tienen muy claro lo que les está pasando, no dudan de sí mismos y aún no se internalizó la culpa porque están en la primera etapa del *mobbing;* esto los ayuda a estar más protegidos emocionalmente y logran curarse y resolverlo más rápidamente. Por ello, una de mis misiones desde el inicio ha sido la difusión porque, al darle visibilidad, las víctimas se reconocen como tales y piden ayuda. Me suele suceder cuando concurro a los medios de comunicación a hablar del tema, que me llaman y me dicen: "Al escucharla, he sentido que usted hablaba de mí". Obviamente esto genera un lazo de confianza desde el inicio que es fundamental para poder trabajar con estas personas violentadas.

Es por esto que se hace imprescindible obtener un diagnóstico adecuado ya a partir de las primeras consultas, algo que proporciona beneficios inmediatos: alivia el dolor, la culpa, tranquiliza, y ayuda a las víctimas a pensar con mayor claridad y –lo más importante de todo– logra que recuperen la confianza de que realmente van a poder salir de esta espiral perversa y sabrán que esta historia de infierno se va a terminar definitivamente.

A menudo sucede que, a la hora de llamar para pedir una consulta, los pacientes adquieren una postura muy temerosa, se sienten desconfiados y están a la defensiva, pues temen que se los culpe y que la entrevista no haga más que reafirmar sus sospechas y acentuar su conflicto interno: a diario los escucho decir "¿Es o no es *mobbing*?" "¿Es mi culpa o esa persona es mala de verdad?" "¿Me lo estoy imaginando o es real?" "¿No será que me estoy enloqueciendo?" "Esto no me está pasando, no lo puedo creer". En este punto hay que ser estrictamente cuidadoso, porque el simple hecho de confirmar sus creencias con respecto de sí mismo puede inducir a una depresión profunda e inclusive a un intento de suicidio.

Todavía no saben con exactitud qué es lo que les está pasando, o lo saben y dudan. Su pensamiento se encuentra muy desorganizado y, por este motivo, saltan de una vivencia a la otra y no entienden nada de lo que les sucede. Es como si, por ejemplo, estuvieran contando un cuento, y cuando llegan a la mitad, lo enganchan con otro cuento, y luego tratan de explicarlo todo nuevamente, por temor a que no se les entienda; entonces se entreveran más y más; en un intento desesperado de ser comprendidos, comienzan a hablar y no pueden parar, llegando a pedir perdón al final de la consulta y sentirse totalmente aturdidos. Este hablar compulsivo no sólo es útil, porque en sí mismo es un síntoma que sirve para el diagnóstico dentro del peritaje, sino que, al recordar un hecho, recuerdan diez más, y así, sucesivamente, irán descubriendo otros de los que no se habían percatado anteriormente, llegando a asombrarse de lo que están relatando. Ante una duda del interlocutor o una expresión de incredulidad, buscan proporcionar cada vez más detalles sobre lo vivido, echando por tierra el falso paradigma de que "quien más se explica está mintiendo". Lo que les aconsejo siempre a mis pacientes es que, cuando vean que su interlocutor no los comprende o duda de su relato, dejen de hablar, cambien de tema o se retiren de allí. El problema no es de la víctima sino que "ellos" no entienden, simplemente porque no lo han vivido o porque son cómplices u hostigadores.

El nivel de angustia que presentan las víctimas es sumamente alto; así sucede también con la ansiedad, aunque hay que tener precaución con esto, porque no siempre lloran, pero sí lo pueden expresar "transferencialmente": muchas veces utilizan mecanismos de intelectualización, negación, reacciones maníacas o transformación en lo contrario.

Todo esto, entonces, depende de la estructura de la personalidad de cada uno de los pacientes, y es algo que no podremos definir hasta que los conozcamos bien.

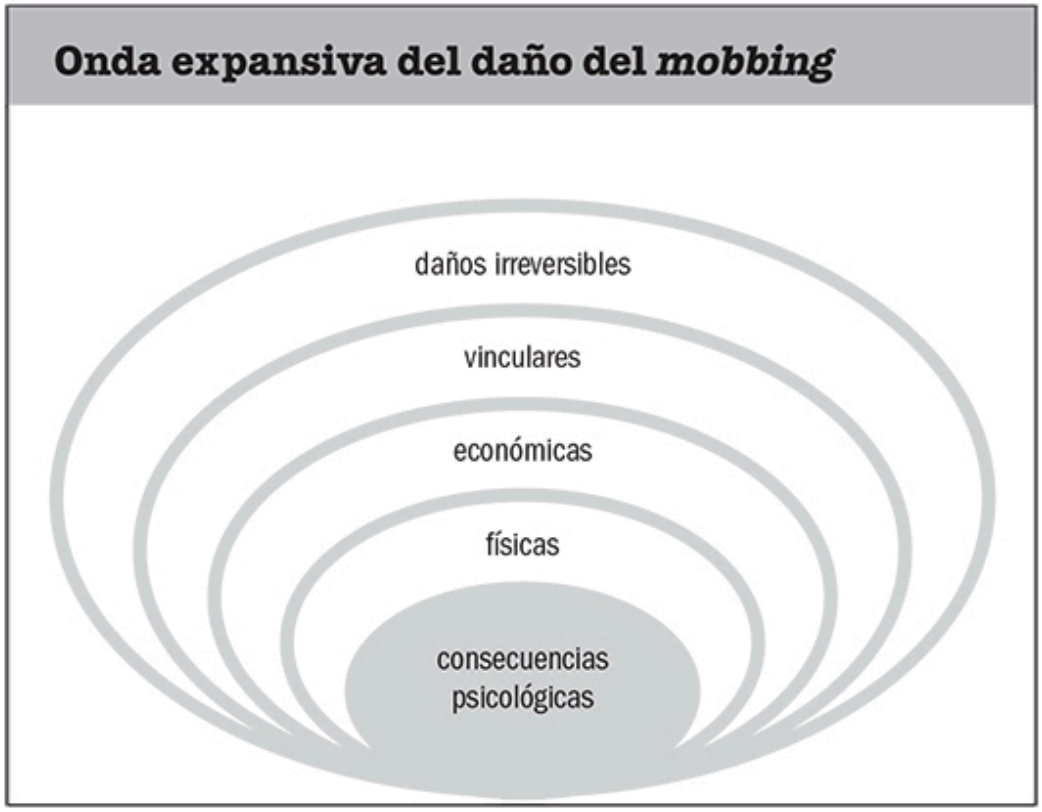
Hay que hacerles saber y entender que se trata de una violencia silenciosa y casi invisible y que, por este motivo, sólo quien la cuenta sabe lo que es; hay que repetirles una y otra vez hasta que logren

entender que no sólo cuesta trasmitirlo, sino que también es algo muy difícil de comprender para quien no ha pasado por ello. Aun cuando no estemos seguros de que haya violencia psicológica, hay que creer y brindar seguridad y confianza. Más adelante, se logrará diferenciar a lo largo de las consultas si se está frente a una víctima real o un victimista, o sea, un psicópata disfrazado de oveja.

Ante estas circunstancias, la víctima no logra establecer un diálogo coherente. El cerebro no puede reprocesar la información a causa del impacto ocasionado, heridas psíquicas, trastorno por estrés postraumático; esa memoria es irracional y atemporal, entonces, cuando se vuelve a evocar el recuerdo, se recrean muchas vivencias dolorosas y no procesadas. De ahí que al relatarlas, no sólo vuelven produciendo la misma emoción, sino que se van conectando entre sí, según olores, sensaciones, emociones e imágenes. Esto hace que la persona salte de una situación a otra, no a través de una coherencia temporal, sino emocional. A esto se suma el hecho de que la expresión verbal también se encuentra dañada, como consecuencia del TEPT.

Este proceso es sumamente doloroso; el no conseguir hilvanar un relato coherente les provoca mucha vergüenza, ya que son plenamente conscientes de ello. Cuanto más dañada está la persona, mayor es la dificultad; tanto es así que en las primeras consultas no logramos comprender correctamente lo que nos están contando, y nos llevará varias semanas poder armar el rompecabezas.

Además de la dificultad para que se pueda comprender lo que el paciente quiere manifestar, esta forma de expresarse bajo la influencia de las circunstancias suele provocar aburrimiento o desinterés en sus interlocutores, lo que se agrava cuando ellos mismos se dan cuenta de que no están logrando transmitir la seriedad y gravedad de lo que les está pasando. Por eso yo les pido que lo escriban y que no lo hablen más que en la terapia.



FRASES IDENTIFICATORIAS

Para hacer un diagnóstico certero, primero tenemos que estar seguros de que la verdad técnica está en la víctima: al realizar un perfil criminológico de la misma nos damos cuenta si efectivamente estamos o no ante una víctima; para ello no alcanza solamente con los estudios teóricos, ya que corremos el riesgo de quedar atrapados en la manipulación y el juego perverso del hostigador y podemos caer en el proceso secundario de victimización y convertirnos en cómplices. En definitiva, corremos el peligro de revictimizar al paciente.

Por lo tanto, lo más importante es el contacto con diferentes víctimas; la práctica nos permite ir identificándolas fácilmente, a través de sus síntomas pero, más que nada, en el vínculo transferencial. Así como también podemos darnos cuenta cuándo no es víctima de *mobbing* sino de otras patologías laborales o personales, y cuándo

estamos frente a un hostigador que se victimiza buscando dar vuelta la situación.

Una de las principales formas de diagnóstico surge de las secuelas que el *mobbing* deja en sus víctimas, y el mayor riesgo que corren quienes no están especializados en el tema es creer que lo que ven, los síntomas que se presentan, son las causas del *mobbing*. Pues, como dice Iñaki Piñuel: en el *mobbing* nada es lo que parece. Y es tal cual, porque las consecuencias hacen que las víctimas se parezcan; entonces correremos el riesgo de cometer dos grandes errores. El primer gran error es el de afirmar que existe un perfil de víctima y el segundo es el horror de justificar la violencia que padecen como si se lo merecieran por ser de tal o cual forma. Cuando uno no es experto en el tema puede creer que las consecuencias son las causas, y termina siendo cómplice del proceso perverso, sumándose a la dinámica del chivo expiatorio. La verdadera víctima de *mobbing* no se victimiza, duda de sí misma, se culpa, niega lo que le está pasando. Quien no es víctima no puede sostener su discurso ni su falsa angustia.

La más notoria de las secuelas que deja el *mobbing* se debe a que el acosador ataca y destruye –a corto o largo plazo– la autoestima de su víctima; por ello el paciente duda de sus posibilidades de continuar siendo capaz de realizar bien su tarea o de conseguir otro trabajo ante la posible pérdida del actual. El miedo que los paraliza, ante la perspectiva de perder su fuente laboral y no servir para obtener otro trabajo, invade sus vidas y comienzan a entrar en pánico.

Una vez que toman licencia médica –algo que en algunos casos es recomendable pero en otros puede ser contraproducente–, al finalizarla, la mayoría siente que no puede volver a trabajar; el solo hecho de pensar que se tienen que reintegrar los descompone, empiezan síntomas fóbicos y crisis de pánico, se aíslan, pierden vínculos laborales y también familiares, pues se vuelven obsesivos con el tema y están todo el día hablando de lo mismo, generando a su vez cansancio y rechazo en quienes lo rodean.

Por lo tanto, hay que tener mucho cuidado al solicitar licencia psiquiátrica antes de hacer el diagnóstico y decidir cuál es la mejor

estrategia a seguir de acuerdo con cada caso.

Hay frases que las víctimas de *mobbing* suelen repetir. Más allá de que a la hora del diagnóstico y el tratamiento las herramientas más importantes son el peritaje completo y la empatía con el paciente, ayudan a identificar a las víctimas:

- ¿Qué habré hecho? ¿Por qué no me habla?
- No es con todos, sólo conmigo.
- Creo que es mi culpa.
- Debo haber dicho algo inadecuado.
- Hice algo que no le cayó bien.
- Cada cosa que hago es peor y más se vuelve todo en mi contra (recuerden las arenas movedizas).
- Siento que estoy viviendo una pesadilla y en algún momento me voy a despertar.
- Estoy paralizado/a, no me puedo mover.
- Soy un/a inútil, no sirvo para nada, siento que todo lo que hago está mal y no sirve.
- Me miro en el espejo y no me reconozco; no encuentro mi mirada ni mi sonrisa.
- Antes me gustaba lo que hacía; yo amo mi trabajo, sólo quiero que me dejen en paz.
- Quiero volver a ser la misma persona de antes.
- Cada vez que voy camino al trabajo me duele la panza y mi corazón late rápido y fuerte; al llegar me tiemblan las piernas y siento que me voy a desmayar.
- ¿Por qué me tengo que ir yo? Eso no es justo, si no hice nada malo.
- ¿Por qué nadie me cree?
- He vivido muchas cosas difíciles en mi vida, pero con esto no puedo; no entiendo.
- Es tanta la rabia y la impotencia que siento, que de noche sueño con las mil y una formas de vengarme.
- Compañeros de tantos años de trabajo ya no me saludan; he perdido la confianza en la gente.

- ¿Por qué todos le creen al hostigador y a mí no? ¿No recuerdan lo buen/a trabajador/a que era?
- Nunca le hice nada malo a nadie.
- Es como estar bajo una gran lupa, esperando que me equivoque para que ese error que "me están buscando" sea el mayor drama de la historia, aun cuando la mayoría comete errores similares, otros hacen cosas verdaderamente ilegales y no pasa nada.
- Me discriminan todo el tiempo por ser gordo/a, o por vestirme diferente, o porque estoy casado/a en primeras nupcias desde hace años, o porque me fui de viaje.
- A los demás los dejan salir a fumar: a mí me controlan todo, soy la única persona que si sale a fumar es observada, si llego un minuto tarde me lo descuentan, no puedo concursar y no me dejan ir a los cursos siempre con alguna excusa; me tratan diferente y eso parece ser normal para todos, es de locos.
- Pensar que nunca falté a trabajar, llegué a ir enfermo/a, y ahora dicen que cualquier excusa me sirve para no ir.
- Yo no quiero faltar, me niego a la licencia médica, pero ya no puedo más. Siento que voy a morir.
- Cuando regrese de la licencia médica va a ser peor; capaz que ya no tengo mi escritorio, y van a decir que me estoy haciendo el/la vivo/a.
- Mi legajo está impecable, jamás tuve una sanción, una anotación y, de repente, pasé a ser el/la peor trabajador/a de la empresa y la peor persona.
- No me fui dando cuenta cómo, pero ya no tengo casi tareas o me dan cosas sin valor para hacer.
- Parece que tuviera sarna; nadie se me acerca.
- Yo saludo y nadie contesta, ni me miran, hablan a través de mí como si fuera invisible.
- Tengo la sensación de que esto no me está sucediendo a mí, que no es real.
- No puedo manejarlo, he perdido el control de la situación y de mi vida.

- Nunca antes había tenido que recurrir a los psicofármarcos; creo que de este viaje no vuelvo.

CASO A CASO

A menudo estas situaciones pueden confundirse con la depresión, aunque, claramente, no lo sean; si bien la víctima puede llegar a desarrollar una depresión reactiva, la misma desaparece sin medicación alguna al alejarse de su lugar de trabajo. Pero la tristeza que sienten, el desgano por el agotamiento psicológico, puede llegar a confundirse con depresión.

La víctima no logra comprender cómo en un lapso tan breve pudo pasar de encontrarse feliz en su puesto de trabajo a sentirse encerrada en un laberinto sin salida, lo que repercute tanto en su mente como en su propio organismo e, inevitablemente, en los vínculos con el mundo exterior. Este "estar un día en un lugar y de repente encontrarse en otro en caída libre" les desorienta y confunde, generando una sensación de vértigo. Muchos me expresan que, por momentos, sienten que están cayendo desde un precipicio en forma lenta y agonizante, y necesitan que eso pare ya, porque perciben que van a enloquecer.

Generalmente el proceso suele ser lento y progresivo; la persona comienza recibiendo comentarios negativos sobre sí misma, cómo se viste, dónde vive, si ha tenido problemas personales, si es conflictiva, sobre su religión, etc.; luego, cuando comienza a desestabilizarse, recibe críticas sobre su trabajo y empieza a ser ridiculizada, a ser objeto de burlas; los comentarios negativos se diseminan velozmente, en todo el entorno cercano primero, hasta llegar a penetrar en los más recónditos lugares de la empresa o institución donde se desempeña la persona violentada, quien no suele darse cuenta inmediatamente de la situación, viéndolo como algo casual o como "fatales coincidencias". Cuando toma conciencia de ello, la bola de nieve parece ya no tener control.

En un principio, los hechos parecen aislados y se les quita importancia, debido a que el encadenamiento que hay entre ellos es invisible hasta para la propia víctima, pero imperceptiblemente se van diseminando como una bacteria, contaminando todo su entorno, casi como si el psicópata lograra generar en los demás un estado de hipnosis, de sonambulismo, donde todos repiten como loros lo que el hostigador dice y aplauden lo que hace aunque sea ilegal, inmoral e injusto.

Para la persona que lo sufre, como ya explicamos anteriormente, es muy difícil ponerlo en palabras. Parece un relato infantil, pero no lo es para nada. Las víctimas suelen expresar que, mientras lo cuentan, se sienten como un/a niño/a reclamando afecto: "No me miran, no me saludan, no me hablan, no me quieren, no soy querible". Esto es real, no subjetivo y, menos aún, infantil; es algo terriblemente devastador, ya que el ser humano es social por naturaleza: sin el cuidado y la mirada del otro, los bebés se mueren. Por ende, cuando nos dejan fuera de la red social, no sólo se rompe el entramado –que ya de por sí es un grave daño a la sociedad en general– sino que cada víctima en particular es excluida como si portara una enfermedad contagiosa.

La autoestima se erosiona hasta alcanzar límites increíbles: no importa si la víctima es fuerte, si tiene carácter o muy buena autoestima, porque la violencia, al repetirse en forma sistemática, continúa lastimando y sólo es cuestión de tiempo que se genere la herida. La víctima llega a expresarnos que siempre pudo resolver y superar dolores en su vida, pero, sin embargo, no puede con esto. El SEPT se produce ante una exposición recurrente, durando más o menos según cada caso, pero si se sigue expuesto, es lógico que el daño se produzca y que la víctima llegue a un punto en el que ya no quiera saber de nada con nadie y no confíe en ninguno. Por eso, en el vínculo terapéutico resulta fundamental restablecer esa confianza como punto de partida de su recuperación y de su regreso al entramado social. La mayoría de las personas violentadas por *mobbing,* luego de la primera consulta, expresan que ya se sienten mucho mejor y, principalmente, hacen referencia al alivio que experimentaron cuando el terapeuta validó y entendió sus experencias vividas.

Para hacer un diagnóstico de *mobbing* sólo necesitamos a la víctima, así como al médico forense cuando debemos realizar un estudio criminológico de una víctima de violación, de asalto o de muerte; lo que sucede es que aún no se le da el mismo valor y, por tanto, respeto profesional. Esto puede deberse a que nuestra sociedad y nuestro sistema judicial aún no están preparados para ello. Aunque sí se puedan analizar y peritar los daños físicos, todavía no hemos avanzado en los daños psicológicos, que, por otra parte, suelen confundirse con patologías psíquicas. Según mi opinión, esto se debe a que los propios depredadores de la especie humana se han encargado de generar dudas, miedos, de banalizar la violencia psicológica y, por consecuencia, sus secuelas. Pareciera que si no hay sangre no fuera suficiente o importante. El impacto y las secuelas del daño psíquico no son valorados como tales ni asociados al dolor que ello genera, muchas veces más fuerte que el propio dolor físico. Hay pacientes que coinciden en este punto: "Prefiero que me peguen, así me puedo defender y además me dejarían marcas visibles, para poder mostrar lo que me han hecho". Con las falsas denuncias –que son las menos– y la naturalización del mal, hemos avanzado poco en el diagnóstico de la violencia psicológica; inclusive, estoy enfocando en ello mi trabajo científico. Por esta razón cuando se realiza la denuncia, siempre se nos cuestiona, porque todo aquel que defienda a la víctima también será violentado, desacreditado y, por ende, perseguido.

En la propia contienda judicial se suele desacreditar al profesional que defiende a la víctima acusándolo de forzar el diagnóstico Esa acusación constituye una prueba más de que estamos frente a un caso de *mobbing* y que debería de tomarse como tal. La desacreditación forma parte de la dinámica del *mobbing;* todo aquel que defienda a la víctima en su condición de tal, será atacado. De ahí la importancia de la frase "yo no me meto, porque me lo hacen a mí".

También es frecuente que se diga que uno "no escuchó la otra campana", algo que es totalmente ridículo y poco profesional, ya que esto no se trata de *campanas* –no es un conflicto– sino que se trata de un peritaje criminológico de la víctima. Claro que el ideal sería complementar con un peritaje al hostigador, pero este debería ser

realizado por el mismo profesional en salud mental especializado en el tema, pues hay que estar muy bien preparado para no caer en la seducción y manipulación del hostigador. De todas formas es importante enfatizar nuevamente que con el solo peritaje de la víctima alcanza para dar un diagnóstico de *mobbing*.

Puede que aún no haya en el medio suficientes profesionales preparados. Por ello este libro pretende ser una herramienta más de difusión, buscando seguir avanzando en esta materia y otorgarle el valor científico que merece.

Por eso, en los últimos años se ha aplicado el modelo terapéutico en EMDR tomando así contacto con la existencia del daño. De esta manera, el propio tratamiento es utilizado como una herramienta más de peritaje, ya que como vimos está avalado por la OMS y por la Asociación Internacional de Psiquiatría y Psicología, además de ser el modelo terapéutico que más investigaciones posee, constituyendo, por tanto, evidencia científica.[47]

No obstante, para que se pueda realizar un diagnóstico correcto de *mobbing,* no necesariamente tiene que haber daño –aunque de hecho, muy pocas veces he observado la ausencia del mismo–. Inclusive, el daño muchas veces no aparece al comienzo porque la propia víctima intenta negarlo o cuando la persona tiene recursos internos fuertes como apegos, una situación económica holgada, etc. Por eso insisto –no me canso de hacerlo– en que es lo repetitivo y sistemático de las conductas lo que constituye el diagnóstico de *mobbing*.

Mi recomendación, a la hora de hacer un diagnóstico, es no sólo tener claras las consecuencias (que desarrollaremos más adelante) de esta violencia en sus víctimas, sino la aplicación de un test de acoso (test de TEPT), evaluar las escalas de estrés, detenerse en examinar toda la documentación que trae, su legajo laboral, la historia clínica y realizar entrevistas a familiares y amigos. O sea que al peritaje del daño se le suma el peritaje de la causalidad, para demostrar –cuando todo se une–que el daño es inequívocamente resultado del *mobbing*. Lo ideal sería poder evaluar al hostigador y sus cómplices, algo que se puede realizar si la empresa solicita un peritaje e investigación, lo que,

en la mayoría de los casos, no sucede. Confío en que pronto llegue el día en que los peritajes de *mobbing,* con la sola evaluación de la víctima más la prueba material de imagenología donde se vea el cambio en el tamaño del hipocampo, sean más que suficientes para determinarlo.

Es importante consignar que los jueces laborales –y penales especialmente– deberían obtener una capacitación adecuada sobre este tipo de violencia debido a su complejidad, su especificidad e invisibilidad para un observador externo. Un complemento ideal para la realización del diagnóstico también sería la evaluación de la empresa, del líder que dirige al equipo donde se produce el *mobbing,* los cómplices, el clima laboral y demás factores del entorno.

EL *MOBBING* Y LAS EMPRESAS EN URUGUAY

En nuestro país aún no existen estadísticas oficiales sobre este tipo de violencia en el trabajo; no obstante, sabemos que es causa de sufrimiento psicológico para una fracción importante de la población laboralmente activa. Se trata de una problemática compleja cuyo abordaje involucra varias disciplinas.

Por otra parte, es un problema que se ha naturalizado, se toma como normal y no se critica; peor aún, muchas veces se fomenta y retroalimenta, justificándose, sumándose al hostigamiento o mirando de costado. Ante este escenario, desde la prevención y promoción, pretendo como psicóloga laboral –entendiendo como mi función principal la de velar por la salud mental de los trabajadores– desnaturalizar las situaciones de violencia a través de la generación de conciencia crítica y la difusión de información.

La Encuesta Nacional Educativa, realizada en Puerto Rico sobre acoso laboral, ha revelado que el 50% de las personas encuestadas lo han experimentado en el año 2016 o el año anterior, y que el 65% han sido testigos de maltrato abusivo repetido. El 26,7% manifestó que este ha aumentado desde la recesión económica. El 32,15% ha

coincidido en que el maltrato se ha vuelto más agresivo y en que no hay consecuencias negativas para los agresores, quienes, en la mayoría de los casos, es un solo individuo que proviene de lugares jerárquicos. Por primera vez en Puerto Rico se ha hecho una radiografía en números sobre este tema, a través de 3.500 encuestas. Ello es sumamente alentador, porque significa que, poco a poco, los países latinoamericanos están dándole mayor visibilidad a esta bacteria y se van animando, no sólo a hablar sino también a medir, para, a partir de allí, poder actuar, sacando del silencio este tabú que no es más que un secreto a voces.

En Uruguay aún no hemos avanzado en ello y los pocos números que tenemos han sido ocultados o mal usados en favor de la negación y el silencio. Espero sinceramente que lo antes posible estemos dispuestos a medir seriamente y hacer, al igual que lo hizo Puerto Rico, una medición científica del *mobbing*.

En todo momento debemos tener presente que este tipo de violencia puede ser entre compañeros del mismo nivel jerárquico o desde niveles bajos hacia jerarcas, pero que el más común es desde los mandos superiores hacia abajo, siendo la empresa –en la mayoría de los casos– cómplice de ello, tanto por no hacer nada como por mirar para el costado o, peor aún, al generar prácticas y ambientes laborales que sean caldo de cultivo de la misma. Todas las investigaciones sobre psicopatía integrada o subclínica que he tenido oportunidad de leer nos informan que en los CEO es donde pueden encontrarse mayoritariamente este tipo de personas, porque al depredar en las organizaciones van ascendiendo y llegan a lugares de poder por sus caracteristicas funcionales, haciéndonos comprender por qué hay más casos de acoso descendente y mixto que de las otras modalidades.

Generalmente es el departamento de RRHH quien lo permite, ya que es su responsabilidad cómo actúan los gerentes de las empresas; por ello es que muchos, irónicamente, suelen denominarlo como Departamento de Recursos Inhumanos; si quien lo dirige es un depredador –y, en algunos casos, muy perverso– resulta irónico que quienes dentro de una empresa tienen el cometido de cuidar a los

trabajadores y promover buenas prácticas de convivencia y sancionar o prohibir todo aquello o a aquel que dañe a un trabajador, sean quienes lo nieguen o –peor aún– lo estimulen o justifiquen. Quiero creer que esto se debe a que muchos de quienes ocupan estos cargos aún ignoran la importancia del problema, cuando su responsabilidad es la de estar preparados para ello.

COSTOS DEL *MOBBING* PARA LAS EMPRESAS

Estas son algunas de las consecuencias más frecuentes que encontramos ante casos de *mobbing* o acoso laboral:

- Disminución del rendimiento de trabajo
- Aumento de ausentismo
- Dificultad del trabajo en equipo o grupo
- Problemas de comunicación
- Deterioro de la calidad de las relaciones interpersonales
- Disminución e incluso pérdida de la producción, de la calidad de los servicios
- Descenso de la competitividad
- Incremento de los accidentes laborales
- Desprestigio de la imagen social del trabajador
- División. Mientras que al inicio del *mobbing* se distinguen dos bandos, al final del proceso encontramos claramente diferenciados tres grupos: los que hostigan, los cómplices silenciosos y la víctima, prácticamente sola y aislada.

Estas consecuencias no son valoradas como graves por quienes dirigen la empresa, quienes –lógicamente– suelen ver sólo números y no personas, más aún si la empresa está deshumanizada en sus prácticas de gestión. Pero la mala noticia para ellos es que esos números sí se ven afectados, aunque los directivos no sean capaces de darse cuenta, distraídos con otros indicadores que, en la mayoría

de los casos, suelen ser también productos del *mobbing* y de ambientes laborales tóxicos.

Un trabajador que sufre de *mobbing* disminuye su rendimiento un 70% y tiene un costo para la empresa de un 140%. A esto hay que sumarle los costos producidos por el ausentismo laboral, la rotación de personal, los accidentes laborales y, en muchos casos, los juicios derivados de estas situaciones.

Los *Management* tóxicos generan empresas tóxicas que enferman a los empleados; en Uruguay aún no hemos avanzado en la evaluación y medición de los riesgos psicosociales. Recientemente, a partir del I Congreso Internacional de Mobbing y Bullying se ha comenzado a visibilizar y dejar de banalizar las enfermedades emocionales que se generan en el trabajo debido a que las relaciones en el mismo sólo son tomadas como relaciones de producción, sin tener en cuenta el factor humano.

Cada vez son más los trabajadores que en Uruguay se enferman; en los últimos tres años los trastornos psicológicos como el estrés, síndrome del quemado, depresión o crisis de pánico aumentaron un 100% (según datos del MSP de 2016). Si bien no son consideradas enfermedades profesionales, las certificaciones médicas han aumentado en forma alarmante y, aunque se suele "trivializar" hablando de "viveza criolla", como psicóloga laboral quiero informarles que no es nada fácil conseguir una licencia psiquiátrica: a nadie le gusta acudir a estos profesionales, quedar estigmatizado en el trabajo y tener que tomar psicofármacos. Así como en todas las áreas de la vida hay personas que simulan enfermedades, quienes realmente están sufriendo de *mobbing* concurren al psiquiatra cuando ya no pueden más y aceptan la licencia médica como último recurso, a sabiendas de que ello no mejorará la situación sino que –más factible aún– la empeorará, porque le dirán que "está de vivo/a" o que "era cierto que estaba loco/a".

En Uruguay ya se están padeciendo las consecuencias del ausentismo en las empresas, con los altos costos en materia de salud que esto implica. Y, lejos de buscar soluciones viables, lo que se está haciendo en muchos casos es presionar más aún al trabajador

enfermo, se lo acosa por teléfono, o se lo presiona con juntas médicas que –a veces también presionadas para bajar los números– no sólo niegan el acoso y sus secuelas sino que les cortan las licencias médicas otorgadas por otro profesional y, en el peor de los casos, se presiona al profesional para que no le otorgue más licencias al trabajador, lo que hace que el cuadro de ansiedad se agrave: la persona se reintegra si puede superar la paralización que la invade por miedo y, al llegar a su trabajo, o hace una fuerte crisis de pánico y vuelve a la licencia médica o directamente se enferma físicamente.

Según la última encuesta sobre el tema realizada en Inglaterra,[48] un trabajador que sufre de acoso psicológico laboral rinde un 70% menos, el 73% de ellos corren el riesgo de enfermarse y el 43% terminan enfermándose.

Durante las Primeras Jornadas sobre acoso laboral organizadas por la Asociación Española junto al Colegio Oficial de Médicos de Madrid contra el acoso, Roberto Suárez Santos, miembro del departamento de relaciones laborales de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, apuntó que "el acoso quiebra la comunicación interna de las empresas así como toda capacidad para mejorar su competitividad".

Otros investigadores señalan que el estrés, el síndrome del quemado y los conflictos suelen constituir una antesala al *mobbing*.

A lo largo de estos años de trabajo he visto a algunas empresas deteriorarse tanto que llegan al punto de dar quiebra y cerrar, como consecuencia de depredadores que durante años estuvieron acosando a los mejores trabajadores y que fueron alcanzando lugares de poder y generando protección mediante el uso de redes de corrupción; he sido contratada como perito en *mobbing* o acoso sexual por empresas, ante denuncias de las víctima al MTSS, y, una vez que llego al diagnóstico de APL, los dirigentes de las empresas no consiguen comprender cómo "esa persona tan querible, amorosa y excelente trabajadora" de años en la misma sea un depredador. Posteriormente les he sugerido que busquen actos de corrupción –no importa lo grandes o pequeños que sean– y, luego de investigar, en la mayoría de los casos los encuentran. Sin embargo, aun así siguen dudando y

les genera pena despedirlos: "Pobre, qué va a pasar con él, le vamos a manchar su cv, su imagen, no va a conseguir otro trabajo". Sí, así como lo leen, es la realidad que he vivido en muchos casos. El depredador enseguida va a conseguir otro trabajo, se las ingeniará para seducir y manipular a otros en otros procesos de selección. Y la realidad me lo ha demostrado: en la mayoría de los casos no demoran ni un mes en estar trabajando en otra empresa y rápidamente acceden a puestos de poder, algo que nunca pasará con la víctima si es despedida.

Imagino que estarán pensando: "¡Qué horror! Eso no tendría que suceder", "debería haber una lista, un registro de acosadores laborales para que no hagan daño a más trabajadores y se les haga un seguimiento o se les ponga en la cárcel". Pero la realidad está aún –por lo menos en este país– muy lejos. Lo más corriente es que se despida a la víctima cortando por el hilo más fino, o se justifique al hostigador, quien seguirá trabajando y, por ende, se le otorgará total impunidad y más fuerza para ir por otro trabajador; en el peor de los casos, se asciende al hostigador como una forma de disculparse con él por haberlo acusado y dudado de él.

Otras veces simplemente saben que es un hostigador, un corrupto, pero como conoce algunos secretos de la empresa o de su jefe y amenaza con contarlos o denunciarlos, terminan no haciendo nada tampoco, justamente porque aquellos que son más inteligentes para depredar, no necesariamente intelectual o profesionalmente, son quienes tejen verdaderas redes de complicidad, incluso invitando sutilmente a otros al delito para –en caso de ser descubiertos– contar con esa red de protección. Se constituyen como verdaderas mafias y corporaciones que, cuando se denuncia a uno de ellos, levantan filas como un muro impenetrable de contención.

Debo destacar que, en los últimos años, algunas empresas privadas, públicas y sindicatos están comenzando a trabajar en capacitación, prevención y sanción de estas prácticas destructivas, con seriedad y compromiso pero también con un alto costo. De la experiencia a nivel organizacional surge que, cuando se inicia este proceso, los primeros que se resisten y desacreditan el trabajo (tanto

de bloqueo como de desarticulación) son los acosadores que hay en ella, no importa en qué lugar jerárquico estén, o si se encuentran dentro o fuera del sindicato. Claro que, cuanto más poder tengan, más fácilmente lograrán sus objetivos, por lo que se hace fundamental que quien inicie este trabajo a nivel empresarial no solamente sea un profesional externo sino que, desde el inicio, deje en claro que hay que trabajar en bloque y confiar unos en otros en el equipo que se arme para que quienes acosan no los puedan destruir. Además dentro del contrato de trabajo hay que especificar que si se detecta un acosador no interesa el rango jerárquico: hay que tomar medidas sancionatorias sin temer las consecuencias, porque de no hacerlo todo será peor y de nada servirá lo que se ha hecho hasta el momento. De lo contrario, es mejor no hacer nada que hacer las cosas mal o a medias, pues bajo ningún concepto puede haber intocables.

Cuando la iniciativa es de la empresa, lo más difícil es lograr un acuerdo con el sindicato cuando en él hay psicópatas ejerciendo presión y generando dudas e intrigas sobre los intereses de la empresa para trabajar en el tema. Entonces operan acosando, difamando y hostigando a quienes están trabajando contra el *mobbing*.

Es importante tener bien claro que personas que hostigan hay en todos lados, y ni los dueños, ni el directorio, ni los delegados sindicales deben defender y proteger cuando se encuentra un caso de acoso, tanto de *mobbing* como sexual. Pero cuando el sindicato es muy fuerte y protege al hostigador justificando persecución sindical –más que nada por ignorancia en el tema o por estar siendo manipulados por él– se hace muy compleja la situación y puede derivar en un conflicto sindical, cuando no debería ser así.

De modo que la capacitación es fundamental; todos en la empresa deben tener muy claro qué es la violencia psicológica y cómo detectar el *mobbing,* así como también cuándo uno está siendo cómplice. De esta manera, todos pueden denunciar y activar el protocolo *anti mobbing.* La capacitación a todo el personal implica sacar el velo de los ojos y desnaturalizar la violencia. No hay que esperar a tener una denuncia para empezar a trabajar porque, aunque no haya denuncia,

en todas las empresas hay *mobbing* en mayor o menor medida, dependiendo del grado de toxicidad, de malas prácticas de gestión y de deshumanización.

Cuando se inicia este proceso de capacitación –repito, siempre en acuerdo con el sindicato y con su involucramiento total– normalmente surgen muchas denuncias; hay que estar preparados técnicamente para ello y dar respuestas inmediatas. Asimismo va a pasar que algunos perversos, frente al temor de ser descubiertos, van a denunciar victimizándose y también otros trabajadores que sufren de otros riesgos psicosociales o patologías psiquiátricas denunciarán *mobbing,* aunque esto suele suceder en un mínimo porcentaje. Para que quienes realmente lo sufren denuncien, primero deben sentir confianza en lo que se está haciendo y sentir que realmente serán protegidos y resguardada su identidad, de lo contrario nada de lo que se haga servirá.

Por eso cuando en una organización laboral se arma un protocolo descolgado de todo, dentro de las cuatro paredes de jurídica y/o de RRHH, de nada sirve, pues nadie va a denunciar más que algún hostigador o una falsa víctima. O sea que, lejos de servir de algo, sólo empeorará el panorama.

Peor aún: cuando se arma una comisión investigadora de *mobbing* y en ella no hay un perito de salud mental experto en el tema, si dentro de la misma se esconde un depredador organizacional para quedar protegido bajo su disfraz –algo que se potencia cuando es funcional a la institución–, poco se podrá hacer desde esa comisión; sólo se generarán falsas expectativas en las víctimas, mientras que el *mobbing* se fortalecerá y perpetuará.

Por último hay que animarse y medir, al inicio de empezar a trabajar y al año, y así sucesivamente, pues si no medimos, no sabemos cuántos afectados hay, qué modalidades se dan, en qué sectores, ni tampoco vamos a saber si el trabajo que se está haciendo es efectivo para frenarlo y prevenirlo.

COSTO PAÍS

Como ya hemos visto, el *mobbing* enferma al trabajador, destruye familias y al entramado social como si fuera una bacteria que va comiendo e infectando todo, bajo el más absoluto silencio e impunidad.

A nivel general podemos afirmar que hay un importante deterioro y pérdida de mano de obra calificada con el aumento de la migración de excelentes trabajadores que se van del país en busca de nuevas oportunidades, ya que han desarrollado fobia a las empresas en Uruguay o, por encontrarse etiquetados por las denuncias realizadas, no consiguen trabajo (el acoso laboral se extiende desde la empresa hacia la sociedad). También es frecuente que profesionales que tienen una formación muy específica y que configuran un grupo muy limitado, así como su fuente laboral, ven su imagen profesional y personal deteriorada y se tienen que abrir al mundo en la búsqueda de un trabajo fuera de su país y, aun así, corren el riesgo de que den malas referencias de él por ya estar "satanizado" y que no consiga trabajo ni siquiera en el extranjero. He conocido docentes universitarios que invirtieron años de doctorado e inclusive realizaron másteres en otro país para una especialización muy puntual, que han sido brillantes estudiantes en el extranjero, recibidos con honores, donde incluso les han pedido que se quedaran y, fieles a su universidad, al país que les brindó los estudios, regresan entusiasmados, felices, lleno de proyectos y, al poco tiempo de llegar, se convierten en una amenaza para un hostigador, ya sea por envidia, por celos, o porque tienen que concursar por el mismo grado de docencia. Entonces, ese mediocre depredador va a echar la bola a andar del proceso perverso, y aquel brillante profesional y mejor ser humano termina encerrado en su casa, destruido, o se va a aportar sus conocimientos fuera del país o, en el peor de los casos, se suicida. En estos casos, no sólo estamos perdiendo lo que todos pusimos para pagar esos estudios sino el conocimiento de un profesional que podría haber aportado muchísimo para avanzar como sociedad. Son más casos de los que creemos, sucede más seguido de lo que imaginamos.

Hay personas que en un alto porcentaje no pueden volver a trabajar; esto, a su vez, genera un costo para el Estado, ya sea a través de una pensión por invalidez o de una prejubilación, además de la pérdida de mano de obra altamente calificada. Pues a un mal trabajador no es necesario acosarlo, se le despide y ya, o no despierta los celos y la envidia de un psicópata.

Este aumento de trabajadores enfermos, con licencia psiquiátrica o víctimas de accidentes laborales tiene un alto costo país en salud. De las licencias médicas que solicitan los trabajadores en Uruguay, un 25% son licencias psiquiátricas, ¿alguien puede atreverse a decir que es porque "están de vivos"? Las denuncias a nivel judicial, en el MTSS y en el TCA, son gastos que se suman a los impuestos que recaen en la sociedad y, por consiguiente, en el resto de los trabajadores.

El aumento de los suicidios es preocupante en los últimos años, siendo Uruguay el país con el mayor porcentaje en Latinoamérica.

Empresas que cierran; organizaciones estatales en crisis; y no debemos perder de vista el clima social, mientras el deterioro de las relaciones sociales siga apedreando la solidaridad y la confianza entre la gente. Familias destruidas, hijos de padres hostigados que se enferman así como el aumento en el descreimiento en un sistema que no tiene leyes que regulen el hostigamiento laboral.

CÓMO DETECTAMOS SI HAY *MOBBING* EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Existen diversos indicadores organizacionales que nos permiten darnos cuenta cuándo en un grupo hay un hostigador acosando a una víctima. Las siguientes características son las más frecuentes:

- El ambiente se vuelve tenso, tóxico
- Aumenta el ausentismo laboral, no sólo en las víctimas sino en otros empleados que se sienten mal, se desmotivan, temen luego ser ellos la próxima víctima

- Baja el rendimiento del equipo porque la situación resta energías; todos están focalizados en el acoso, en el chismerío, en venerar al hostigador porque se le teme o para sacar ventajas, en lugar de concentrarse en sus tareas y en los objetivos del equipo, alineados a la misión y visión de la empresa.
- Hay trato discriminatorio, dando premios a unos y sancionando o quitando tareas a otros, bajando la nota a la víctima y a quienes la defienden: esto hace que cada vez quede más sola y menos gente la apoye, llegando al punto en que ya nadie la saluda
- Aumentan los accidentes laborales, pero también de personas que tienen accidentes a la salida del trabajo o a la ida al mismo por el estrés y la presión que viven día a día
- El personal nuevo que ingresa, al ver esta toxicidad y prácticas, se va rápidamente, aumentando así la rotación de personal; este movimiento destruye la cohesión en el grupo, el buen funcionamiento y es un mayor costo para la empresa, que se empieza a quejar de que no consigue personal
- Al inicio del *mobbing* se generan dos bandos: los que están del lado del hostigador y quienes están del lado de la víctima; esto provoca muchos conflictos que enrarecen el ambiente y, para quienes no son especialistas en *mobbing,* es muy difícil darse cuenta de qué es parte del proceso y a quiénes se les cree
- Más adelante, casi en la fase final de estigmatización los grupos son tres: el acosador y sus secuaces, los indiferentes que no se meten y que están de un lado y del otro, y la víctima sola, aislada, alejada físicamente del grupo en el peor lugar de la oficina o ya en un pasillo, sótano o altillo, sin tarea alguna o con tareas sin utilidad ninguna
- En la etapa final se produce la exclusión total de la víctima, configurándose el proceso del chivo expiatorio

Hay que terminar con ese estigma que se le pone a la víctima por ser tal y, cuando una de ellas se anima a denunciar, en lugar de activar la artillería contra ella, habría que agradecerle que realizara la denuncia, porque gracias a ella la empresa descubrirá que en su

interior hay un hostigador que depreda, que no le importa la misma y que le está provocando mucho daño y ocasionando altos costos.

Lamentablemente aún queda mucho por hacer en la materia, continúa siendo más lo que se niega y banaliza que lo que se está haciendo en materia de prevención. Todos tenemos responsabilidad en este tema, debemos estar atentos ante cualquier situación que podamos detectar y actuar en consecuencia, para terminar de una vez por todas con este flagelo.

Cuidar la salud mental del trabajador es también RSE, ya que si lo cuidamos a él, estamos cuidando a su familia y estamos haciendo un enorme aporte a la sociedad, al cuidar su propia base. Hay que trabajar desde adentro hacia fuera; esto es lo que hace que una empresa se sostenga en el futuro siendo sólida, creíble y generando fidelidad en sus clientes. Para ello la primera inversión que debe hacer es en sus empleados, y no es un tema solamente de salarios, sino también de buen trato, de reconocimiento, de respeto, del cuidado del otro como ser humano que es y no como un número o una cosa más dentro de las herramientas de la empresa. El tratamiento de una persona que se enferma por *mobbing* debería ser subsidiado por la empresa, debido a que se enfermó en el lugar de trabajo, por lo tanto, es una enfermedad profesional, más allá de que hoy estemos aún lejos de verla así; no hay dudas al respecto, sólo ignorancia e intereses creados.

A partir de las investigaciones y entrevistas realizadas a todos los integrantes del equipo, luego de recabada toda la información, deberemos identificar diferentes puntos de atención, a los efectos de lograr analizarlos con la mayor precisión posible. Se repasará:

- El antes y el después en la víctima
- Rotación y ausentismo en el equipo
- Accidentes laborales o fuera del trabajo
- Clima laboral tenso
- Tres grupos según la fase: el victimario, con sus cómplices activos; los testigos silenciosos, que miran, pero callan (también

son cómplices); la víctima, que en la fase final se encuentra completamente sola
- Mimetización
- Chivo expiatorio: todos contra uno
- Evaluación del clima laboral y estructura organizacional
- Evaluación del tipo de liderazgo

El tipo de liderazgo constituye un ítem muy importante, no sólo si el líder es quien está siendo denunciado, sino porque si no es él y hay acoso, el líder es responsable de lo que está sucediendo dentro de su equipo, más aún si se sumó al *mobbing*, tanto sea hostigando como mirando para el costado. En este caso, el líder, al no involucrarse, está generando y permitiendo que se genere este tipo de prácticas de *mobbing;* no interviene, no lo frena, no lo informa hacia arriba, limitándose a permitir el linchamiento de un trabajador. Este tipo de líderes es el que más comúnmente es contratado por las empresas y mantenido en su puesto de trabajo durante años, porque se cree, se tiene el falso concepto de que no generan ningún problema, mientras que lo que sucede en realidad es todo lo contrario. Dentro de estos grupos suelen funcionar los linchamientos; siempre hay un chivo expiatorio al que terminan expulsando, logrando así un falso y primitivo equilibrio, lo que conlleva un alto costo económico para la empresa aunque este no sea visible a simple o primera vista. El depredador organizacional siempre encontrará víctimas y, cuando termine con una, irá por la siguiente, incentivando las dinámicas del "todos contra uno", que suelen finalizar con la destrucción de un buen trabajador.

PAUTAS DE ACTUACIÓN PARA LAS EMPRESAS

¿Qué hacer en caso de sospecha de *mobbing*? ¿Cuál es la forma correcta de abordarlo? Debería dedicarse un libro entero a las

prácticas de peritaje en *mobbing*. A continuación señalaremos algunas pautas a modo de guía.

Cuando una empresa tiene una denuncia interna o ante el MTSS, tanto de acoso sexual como psicológico –o ambos–, suelen solicitar los servicios de un profesional para realizar un peritaje dentro del marco de una investigación administrativa, ya que la mayoría no cuentan con protocolos *antimobbing* (aunque sí anti acoso sexual, debido a la existencia de una ley vigente en Uruguay que indica que el peritaje debe realizarse dentro del plazo indicado de 30 días, protegiendo de esta forma a la víctima y procurando encontrar una solución urgente). En los casos de acoso sexual es más fácil, ya que, por existir un marco regulatorio, ya hay pautas legales prefijadas, como el trasladar a la persona implicada hasta que se termine la investigación y se llegue a un dictamen. Pero esto no se hace en los casos de acoso psicológico.

Pero en mi opinión la forma de actuar es la misma. Las entrevistas se suelen hacer dentro de la empresa, a puertas cerradas, bajo el secreto profesional y el secreto de confidencialidad de los testigos, a quienes se les hace firmar previamente. De esta forma no sólo se los protege de futuras represalias y se les da la garantía para que puedan hablar con libertad sino que, además, permite que no se contamine más el equipo y el resto de la empresa con comentarios distorsionados que puedan entorpecer el proceso. Si en las entrevistas con sidicalizados quiere participar un delegado sindical, el mismo deberá firmar también la confidencialidad; esto quedará abierto a cada situación en particular, pero es lo que nos permitirá trabajar en bloque basados en la confianza para que los testigos se sientan amparados y tengan la libertad de hablar, disminuyendo lo más posible el miedo a las represalias y, en definitiva, a la pérdida del trabajo, que es lo que está en el núcleo del silencio.

Lo primero que se hace es citar a la supuesta víctima, no al denunciado, ya que si este es un hostigador psicopático corremos el riesgo de que nos manipule y ya nada será igual en el resto de las entrevistas. Al denunciante se lo entrevista a veces ante un abogado de mi equipo o de la empresa, quien toma nota que al final se lee y se firma.

En esa entrevista se le realiza un perfil criminológico y un diagnóstico, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el relato de la víctima (en lo posible se le pide que antes lleve armado un diario de incidencias donde anote los titulares de la historia de acoso), si hay pruebas de alguno de ellos, y testigos. De este modo logramos obtener un orden. Cabe recordar que si se trata de la víctima su capacidad de expresión oral está dañada y le resulta más fácil escribir.

Se le pide su legajo para ver si hay un antes y un después que coincida con las fechas del proceso de acoso, y observar si sus calificaciones fueron bajadas sin argumentos sólidos, si la persona fue trasladada, si hay sanciones que no había tenido antes, si se le quitaron o cambiaron tareas, si empezó a tener llegadas tarde y/o licencias por enfermedad o indicadas por psiquiatra, faltas sin avisos, crisis de pánico o de angustia en la empresa.

También se le solicita la historia clínica de su sociedad médica para verificar faltas y enfermedades que aparecieron una vez que comenzó el acoso, licencias por estrés laboral, tratamiento psicológico y o psiquiátrico, así como otros trastornos que aparecen en estos casos, como enfermedades en la piel, trastornos del sueño, crisis de pánico, problemas de memoria a corto plazo y de concentración, hipo o hipertiroidismo, obesidad, presión arterial, jaquecas recurrentes, contracturas, diabetes o enfermedades autoinmunes como la miastenia gravis o la fibromialgia.

Hasta aquí, todos estos indicadores nos sirven para peritar la causalidad del acoso; luego vamos a peritar el daño, si lo hay, aunque –como ya lo vimos antes– siempre hay un daño, en menor o mayor medida.

El profesional a cargo aplicará las técnicas de detección y tratamiento.[49]

Luego se procede a entrevistar al denunciado y se realiza un diagnóstico diferencial de su perfil durante la entrevista. Por otro lado se debe investigar su infancia, su entorno familiar y el de sus amigos, para poder analizar otros indicadores de psicopatía. Recordemos que el diagnóstico criminológico, en este caso, sólo se realiza para verificar si estamos frente a una persona violentada o un depredador, no

importando sus estructuras de personalidad. También se analiza su legajo, donde podremos comprobar sus antecedentes laborales; debemos tener en cuenta si anteriormente ha tenido sanciones por irregularidades o por pequeños actos de corrupción; también si su carrera en la empresa fue vertiginosa –recuerden que crecen como burbujas– y, si es necesario, deberemos investigar su desempeño laboral y cómo se manejó anteriormente en otras empresas, en otros equipos de trabajo o dependencias, para constatar que no tenga "otros muertos en el ropero".

Si es necesario, se aplica algún test proyectivo en caso de tener dudas sobre quién es la verdadera víctima.

Al mismo tiempo, se solicita información general al departamento de RRHH, tomando como referencia la fecha aproximada del inicio del *mobbing*, el ausentismo, los accidentes laborales, el rendimiento, la rotación del personal del equipo y accidentes laborales o fuera del trabajo. Luego se procede a entrevistar a todo el equipo involucrado en donde estaría sucediendo el APL, sin excepciones. En caso de que alguno de los entrevistados, testigos, el supuesto acosador o el denunciante mencionen a alguien más que ya no forme parte de la empresa o que pertenezca a otro equipo, también deberá ser entrevistado.

En estas entrevistas nos encontraremos con quienes dicen francamente la verdad y podremos detectar relatos que coinciden entre sí pero que no están previamente armados, sino que son genuinos. También descubriremos testigos que pretenden "estar bien con Dios y con el Diablo", que tratan de mediar y justificar la violencia y a quienes ya están totalmente mimetizados con el hostigador: en este caso, se aprovecha la entrevista para intentar hacerlos pensar y recapacitar, conseguir que se den cuenta de cuán manipulados están y que tomen conciencia de las contradicciones que surgen de su relato.

En una ocasión, un testigo cómplice activo me estaba relatando lo incompetente que era laboralmente la víctima y detallaba sobre diversas situaciones en las que esta había cometido errores, inclusive que los mismos eran cometidos a propósito para molestar, porque estaba loca; cuando le pregunté si los había visto con sus propios

ojos, inmediatamente me respondió que no, sino que su compañera (la acosadora) era quien se lo había contado. Entonces volví a replantear la pregunta "¿Lo viste, sí o no?", y su respuesta fue que no lo vio, pero que era verdad, porque "ella es conflictiva y tiene problemas personales", mientras que (la acosadora) "es muy buena, amorosa, excelente compañera y persona". En esta instancia, le planteé por qué si ella (la acosadora) es tan buena persona habla mal de la otra y, en lugar de enseñarle para que aprenda y no cometa errores, los propaga hacia los demás, buscando sacarla del equipo; fue entonces cuando la testigo se quedó sin respuestas y, al menos, reflexionó sobre la situación.

Es frecuente que los testigos crean estar "en el medio" cuando, a través de su discurso y su accionar, no hacen otra cosa que justificar al hostigador. Dicen cosas tales como "yo no me quiero meter en líos, viste que estas cosas, estos conflictos personales siempre pasan, las dos son buenas personas; yo no vi nada, no quiero meterme en problemas".

Una vez que tenemos toda la información, deberemos realizar un análisis organizacional del grupo, que obtendremos a partir de las entrevistas a todos los integrantes del equipo y las jefaturas, sumados a los datos obtenidos en el departamento de RRHH.

Resumiendo, ya sea que el peritaje se realice en la empresa, en la clínica como peritaje de parte o como perito designado por tribunales, queda claro que, desde el punto de vista criminólogico, la verdad técnica está en la víctima. Claro que si podemos involucrar y analizar al grupo y a la persona denunciada, esto facilitará el peritaje de la causalidad del daño y será más fácil llegar a un diagnóstico que tenga mayor solidez desde el punto de vista jurídico, siempre y cuando sea realizado con personal especializado.

Cuando de un peritaje no surgen datos suficientes como para comprobar la existencia de *mobbing,* no podemos afirmar que no lo hay, sino que no hemos encontrado los indicadores suficientes. Esto se debe a que podemos estar frente al inicio de un proceso de acoso, o a una violencia tan sutil que puede pasar inadvertida. En estos casos, si

no hay certezas, deberemos seguir monitoreando de cerca los hechos y estar atentos a nuevas denuncias.

Si el peritaje se hace a solicitud de un juez de la Suprema Corte de Justicia se debe exigir que quien fue designado pueda calificar como experto en *mobbing,* y se debería proceder de la misma manera que describí anteriormente; de no ser así y si el modelo a seguir es del de un peritaje particular solicitado por la víctima, entonces no se tendrá la posibilidad de entrevistar al denunciado ni a los testigos, sino que tendremos que basarnos únicamente en los datos que aporta la víctima desde un punto de vista criminológico, más la documentación que nos permita peritar la causalidad.

Destaco una vez más que en el APL no hay dos campanas, hay una víctima que tiene determinadas características que la definen como tal, objetivamente, ya que vamos a contar con las pruebas que ella aporte, así como con la aplicación de los test, la evaluación de su perfil y la aplicación del EMDR como prueba científica. Insisto en que la verdad técnica está en la víctima, por lo cual se puede llegar perfectamente a un diagnóstico pericial certero y válido desde el punto de vista científico. ¿Quién querría ser víctima de tal atrocidad? ¿De qué sirve fingir algo que, además, es tan difícil de probar y lo deja en una peor situación al denunciar? Sólo un psicopático estaría dispuesto a hacer una falsa denuncia para cubrirse, o una persona con una patología paranoide, siempre y cuando esta no sea consecuencia del *mobbing*. Un punto relevante de los peritajes es que la estructura de personalidad de la víctima puede ser tomada como un factor relevante de prueba, cuando en realidad no es así, ya que, si no es psicopática –es decir, que ella misma sea la hostigadora–, no nos importará qué estructura tenga, ya que cualquiera puede ser víctima, más allá de cómo funcione su psiquis.

Cuando el peritaje lo hace el MTSS o un perito del Poder Judicial tendrá que llevarse a cabo de la misma manera; sin embargo, el abogado de la supuesta víctima deberá exigir que los peritos sean especializados en la materia y que esto sea acreditado con los certificados correspondientes, debido a que el *mobbing* es un tema muy específico y complejo, que no debiera ser peritado por cualquiera.

Cuando el peritaje es con el psicólogo –en mi caso– el diagnóstico se realiza a demanda de la persona que viene a la consulta y una vez finalizado aplicamos el EMDR, logrando que la persona pueda recuperar su vida y su alma; recién entonces toma la decisión de ir por la vía judicial y posteriormente procedo en la empresa de la víctima.[50]

Una vez finalizado el informe pericial, se lo entrego al paciente o a sus abogados; a partir de ese momento, todo va a depender de las estrategias que estos sigan, de los testigos, de las pruebas, del juez, del poder de la empresa o del acosador y del informe/pericia, quedando a la espera de que se puedan sumar pruebas materiales del daño por SEPT.

¿Y AHORA?

Una vez que se obtiene el diagnóstico, surge una pregunta que puede dar origen a un problema más grave: ¿qué es lo que hará la empresa si hay acoso?, ¿y si el acosador tiene poder sindical?, ¿y si es una vaca sagrada?, ¿y si tiene un alto poder jerárquico?

Luego de múltiples experiencias he comprobado con tristeza que en muchas ocasiones no sucede absolutamente nada y que, luego de tanto trabajo, algunas veces se despide a la víctima ya satanizada. "Muerto el perro no hay más rabia" o, aún peor, se protege o asciende al hostigador. En el mejor de los casos se despide al acosador –que es lo que hay que hacer– pero, en lugar de alegar que es por notoria mala conducta, se busca cualquier excusa y se le paga un suculento despido. Al mes, el acosador ya estará trabajando en otra empresa. En el acoso sexual, como existe una ley que ampara a la víctima y responsabiliza al hostigador y a la empresa, esto no suele ocurrir. Es en este punto que sostenemos la importancia de que exista una ley específica sobre *mobbing* en nuestro país.

También debemos resaltar la importancia de que, antes de hacer cualquier peritaje, deben establecerse con total claridad cuáles serán los procedimientos a seguir una vez que se dictamine si hay acoso

laboral; inclusive deberá prevenirse a la empresa o institución de que, si no se toman las medidas correctas o se despide al hostigador, a corto, mediano o largo plazo, el daño que sufrirá tanto el equipo de trabajo como la propia empresa será muy difícil de revertir. Es importante señalar también que los peritajes deben llevarse a cabo en acuerdo y con la capacitación previa del sindicato, para que sus integrantes tomen conciencia de que, si el acosador forma parte del mismo, su actitud sigue configurando un delito y no debe quedar impune ni bajo la protección del sindicato; es muy probable que en estos casos se pueda alegar que existe persecución sindical, pero es absolutamente claro que no la hay, ya que el acoso no es algo que pueda ser inventado ni sostenido a lo largo del tiempo. Como ya se dijo, no es un tema subjetivo, sino que existen técnicas de evaluación y pruebas contundentes como los mails, legajos, testigos, comprobación de daño, mensajes, videos, grabaciones, etc. La verdad técnica está en la víctima y la confirmación en ella de que el acoso se produjo; lo demás es puro adorno administrativo.

Hace poco tiempo recibí a una víctima que estaba padeciendo acoso por parte de una integrante del sindicato, quien había buscado previamente la alianza con el dueño de la empresa; como no la encontró, comenzó a manipular al resto del sindicato –la víctima no formaba parte de él– y en una reunión sindical pidieron su cabeza y que fuera despedida, inventando que esta era discriminadora y homofóbica. Como no lograron su objetivo, comenzaron a hacer paros, fueron a los medios de prensa y la difamaron con nombre y apellido acusándola de hostigadora, revirtiendo la situación; salieron con pancartas, prohibieron a los clientes entrar a comprar a la empresa mientras no se la despidiera. La empresa se encontró en medio de una situación que no sabía cómo resolver, porque se negaba a despedir a la víctima pero resultaba muy afectada por las medidas del sindicato. Entonces, se resolvió realizar una denuncia penal por difamación y violencia privada. Luego de la denuncia, algunos compañeros de la víctima, cuando tomaron conciencia y salieron del estado de hipnosis y del patoterismo que la mimetización les había provocado, quisieron borrarse del sindicato; como esto les fue negado,

algunos decidieron renunciar a la empresa. Se les realizó peritaje a la víctima y otros 12 empleados de la sucursal: a la mayoría se le diagnosticó SEPT, por lo que la empresa les pagó tratamiento en EMDR grupal, un protocolo que se utiliza en caso de catástrofes, como sucedió con las víctimas y el personal de la salud en el reciente caso del tornado que afectó a la ciudad de Dolores en 2016.

En este ejemplo vemos claramente cómo el que dispara el proceso va manipulando a otros, que se van sumando ya sea por inconsciencia, por miedo o para sacar ventajas de la situación, pudiendo llegar inclusive a incurrir en conductas delictivas. Muchas veces, en este tipo de linchamientos horizontales –más aún cuando se usa el sindicato para presionar– la empresa, por lo general y en el error, despide a la víctima, cortando el hilo por su lado más fino, sin prever que, en el futuro, el hostigador quedará impune y fortalecido e irá por más.

También he sido perito en algunos casos donde se estaba formando un sindicato y quien lideraba este movimiento fue desacreditado, satanizado y acorralado hasta debilitarlo, con el fin de expulsarlo de la organización, como medida ejemplarizante ante quien se atreviera a organizar un sindicato en la empresa. Por lo general este tipo de acoso es estratégicamente diseñado o por el dueño de la empresa o algún jerarca en combinación con RRHH y/o el departamento jurídico.

En Uruguay todavía no se ha podido legislar este tema (ver Anexo III), algo que sí han conseguido muchos países en el mundo. Quienes ocupan un lugar en el Poder Legislativo deberían entender la importancia que este tema tiene, asesorarse para profundizar en la materia y hacer una ley que contemple las innumerables situaciones que se producen hoy en día en todos los ámbitos a nivel laboral, entendiéndolo como una herramienta fundamental para detener este flagelo.

Carta a una hostigadora

Testimonio de Mónica, paciente víctima de mobbing

Te dedico estas letras, aunque te importe poco lo que quiero decirte y juegues a ganarme, aun sabiendo que no juego tu mismo juego.
Quiero decirte que te faltó valor para tenerme cerca y te dedicaste a cubrir de bondad tu vil conducta.
Hoy puedo decirte que me importas poco y que, día a día, vas dejando huellas de despecho y de que te dejas convencer por tu ego; te has dejado dominar por la mediocridad y la gula del poder; pretendes ocultar con una falsa bondad y amabilidad tus actitudes narcisistas hacia quienes estamos a tu mando.
Tu ego maquiavélico te inspira a regocijarte en tus propias petulancias.
Utilizas el sarcasmo, la manipulación y el engaño, dándoles una falsa libertad de acción a quienes manejas a tu antojo.
A ti, que te gusta ir de mártir repartiendo culpas que son sólo tuyas: he recuperado mis sentidos, mi alegría de vivir y el gusto por las cosas simples de la vida; puedo verte tal cual eres y sé que te das cuenta de que veo distinto.
Nunca quise ser tu competencia; sí tu discípula, pero tú no pudiste verlo y manipulaste todo y a todos para tratar de opacarme y destruirme, Desde el lugar que me asignaste, he sabido cumplir con esmero, responsabilidad y compromiso y me he ganado el cariño de las personas que saben verme y valorarme tal cual soy".

Esta carta fue escrita por una víctima a su hostigadora, aunque no llegó a dársela porque de nada hubiese servido. Luego del tratamiento en EMDR, se reintegró a su trabajo, donde está "sobreviviendo" en la búsqueda de uno nuevo, tratando de llevar

adelante sus proyectos personales. Gracias, Mónica, por compartirla y permitirme publicarla.

27 Sería fundamental para terminar con la confusión que la Real Academia Española incluyera en su diccionario el término *mobbing*, no como anglicismo sino como definición de un hecho que excede las interpretaciones idiomáticas.

28 Marie-France Hirigoyen (1949), psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta francesa.

29 Iñaki Piñuel y Zabala (1965), psicólogo e investigador español.

30 ‹http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_070534/lang--es/index.htm›.

31 Reeditado en 2017 bajo el nombre *Acoso Psicológico Laboral* –compilado y escrito por Lic. Silvana Giachero, Dr. en Psicologia David González -Trijueque, Lic. Sabino Delgado, Dra. Ana Maria Veliz y psiquiatra Marie-France Hirigoyen. Ed. Psicolibros.

32 Noviembre 2008. Proyecto del Servicio Social de la Industria del Estado de Rio Grande do Sul (SESI-RS, Brasil) junto con la ONU de prevención al uso de drogas en el trabajo y la familia.

33 Facultad de Psicología,Udelar. Mobbing en Iberoamérica: una mirada desde la psicología. Karol Natalia De León Guevara, julio 2014. http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/2014_tfg_karol_de_leon_mobbing_en_iberoamerica.pdf

34 Marie-France Hirigoyen, Paidós Ibérica, 2013.

35 *Acoso moral laboral. Una amenaza silenciosa en la sociedad actual: manual*. Hirigoyen, Marie-France; Giachero, Silvana; González-Trijueque, David; Delgado, Sabino; Véliz, Ana María. Montevideo, Psicolibros, 2013.

36 Estrategias de prevención e intervención del Burnout en el ámbito educativo. Gil-Monte y Peiró, 1997; Buendía y Ramos, 2001.

37 C Maslach, S E Jackson - *Journal of organizational behavior,* 1981 - Wiley Online Library.

38 *Manual de mobbing, Una amenaza en la sociedad actual*. Ed. Psicolibros, compilado y redacción: Silvana Giachero, 2013.

39 Velázquez, M. (2005). *Mobbing. Violencia física y estrés en el trabajo.* Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales. Barcelona: Gestión 2000.

40 Del Hoyo, M. A. (2001). *Estrés laboral.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

41 Del Hoyo, M. A. (2001). *Estrés laboral.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

42 Buendía, J. & Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.

43 Pérez-Bilbao, J., Nogareda, C., Martín-Daza, F. & Sancho, T. (2001). *Mobbing, violencia física y acoso sexual.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

44 ‹http://www.bbc.com/mundo/noticias-38460236›.

45 Leymann y Zapf, 1996.

46 Ponencia titulada Un asesino silencioso: Mobbing y bullying, puntos de encuentro.

47 Por otra parte, dentro de las investigaciones del TEPT y del EMDR, están aquellas que a través de la imagenología logran materializar el cambio en el volumen del hipocampo, algo que estamos investigando en Uruguay y que podría sumarse al diagnóstico, aportando evidencia tangible del daño ocasionado.

48 World Employment and Social Outlook: Trends 2017. La violencia en el trabajo aumenta en todo el mundo y en algunos países alcanza niveles de epidemia, de acuerdo con la OIT en lo que se refiere a prácticas como la intimidación, el hostigamiento sistemático o *mobbing*, las amenazas por parte de compañeros psicológicamente inestables, el acoso sexual y los homicidios. Enlace en <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_070534/lang--es/index.htm>.

49 Usualmente se aplica el Lipt 60 de Leymann o el Barómetro Cisneros de Iñaki Piñuel, y las escalas de TEPT de disociación y depresión. Si quedara alguna duda, y si el denunciante lo permite, en otra consulta –pero en privado– se aplica EMDR para verificar si hay TEPT; si así fuera se logra tomar contacto con el daño y verificar el diagnóstico. Posteriormente, se puede incluir el EMDR como prueba científica de validación del daño, cuando este se confirme.

50 Por precaución, antes de comenzar con el EMDR, le pido a los pacientes que armen el diario de incidencias, porque luego habrá muchos recuerdos que serán eliminados por el cerebro; claro que también les aconsejo que, una vez que empiecen a hacerlo y a recabar y ordenar toda la documentación, no se detengan, porque luego el dolor y el cansancio que este ejercicio les produce, hace que les sea muy difícil retomar el hilo de su relato. De todas maneras, una vez que finalizan con la parte más pesada de sus vivencias del acoso, seguirán recordando hechos que no recordaban y que deben ser anotados también; esto les sucede con frecuencia antes de dormirse o al despertarse de madrugada, inclusive durante el día; por eso les aconsejo llevar el diario consigo al menos durante una semana.

Naturalizar lo que está mal es el peor de los errores que estamos cometiendo

UN PROBLEMA SANITARIO

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE BULLYING Y MOBBING EN LOS CENTROS DE SALUD y *MOBBING* EN LOS CENTROS DE SALUD

Es de suma importancia que quienes estén trabajando en el área de la salud mental puedan diferenciar lo que es violencia psicológica de otras patologías, como la depresión, el abuso o dependencia de sustancias, la paranoia y simuladores, el síndrome del quemado, hipersensibilidad o trastorno de adaptación. El diagnóstico que se realice en la mutualista u hospital será lapidario o salvador; de allí la importancia de que quien consulta se dirija o sea redireccionado a especialistas en violencia psicológica.

Cuando la víctima ya dañada continúa yendo al lugar donde se la hostiga y en el que seguirá siendo lastimada, no sólo verá que sus heridas se profundizan y se agravan, o generan nuevas, sino que su cuerpo comenzará a sentirlo. Por ello, cuando se obliga a los niños a ir a la escuela o al liceo, o a un trabajador a salir de la baja médica y reintegrarse, lo más probable es que, hasta de una forma prácticamente defensiva, termine enfermándose.

Es así que he encontrado en estos años a adolescentes viéndose imposibilitados de estudiar e incluso de ir a otros centros de estudios, llegando a abandonar los mismos. La baja de los estudiantes, el abandono, está, en la mayoría de los casos, vinculado al *bullying,* y esto es algo que –por lo menos en mi país– no se investiga y, por consiguiente, ni se diagnostica ni se previene, lo que redunda inevitablemente en un alto costo para toda la sociedad. Lo

mismo sucede generalmente con excelentes trabajadores, que terminan desarrollando una fobia al trabajo o a los que sus crisis de pánico les imposibilitan regresar al sistema productivo.

Al principio, los síntomas físicos que vemos son jaquecas recurrentes, antes de ir o ya estando en el lugar donde se le hostiga. Aparecen dolores musculares, contracturas y dolores articulares. La víctima se enferma seguido de gripes, herpes o enfermedades en la piel, producidas por causa de las bajas defensas; recordemos que el sistema inmunológico comienza a ser afectado a tal punto que pueden dispararse enfermedades autoinmunes e, inclusive, cronificarse.

En los niños se observan dolores abdominales, vómitos y fiebre, tanto en el centro de estudio como al salir, antes de concurrir e, inclusive, los domingos por la tarde. Es como si sus cuerpos intentaran defenderse al negarles la posibilidad de ir a donde se les está lastimando.

Otros síntomas que se pueden descubrir con facilidad son los trastornos de la alimentación: engordan o adelgazan, acumulan grasa abdominal, acompañados de un cansancio generalizado.

También pueden verse alteraciones en la presión arterial y en el sistema endócrino, hipo o hipertiroidismo, hiperinsulinemia o diabetes, aumento de los niveles de cortisol y disminución del magnesio.

Sería muy útil crear desde la medicina una paraclínica estandarizada para estos casos.

Cuando ya se ha soportado más de lo que cualquier ser humano puede resistir, a estos síntomas y enfermedades pueden aún agregarse otras más graves, como la fribromialgia, pérdida de cabello y de la visión, miastenia, e, inclusive, cáncer.

Julio, alguien a quien hoy recuerdo con mucho cariño y nostalgia, a los 59 años, ya finalizando su carrera laboral, fue víctima de *mobbing*; en medio del proceso legal, desarrolló un cáncer en las glándulas de la garganta que terminó con su vida en menos de dos meses. He recibido en mi consulta a muchas mujeres que, aun

haciéndose las ecografías de mama cada un año, al poco tiempo de habérselas realizado les aparece un tumor maligno en la mama derecha en forma invasiva, que les provoca la pérdida de la misma, con el consiguiente riesgo de vida que la enfermedad conlleva.

Un diagnóstico erróneo en una persona violentada por *bullying* y *mobbing* no sólo será nefasto para su salud física y mental –ya que será objeto de tratamientos no adecuados y, por ende, de pronósticos desalentadores–, sino también a la hora de llevar su caso a tribunales.

Por ello, cuando una víctima acude a la consulta, lo primero que le pido es que se haga todos los análisis necesarios para descartar patologías orgánicas y, fundamentalmente, para intentar prevenir su aparición.

Hay veces que el TEPT, al no estar diagnosticado y cronificarse, genera cambios en la estructura de la personalidad, por lo cual la víctima ya no se reconoce a sí misma, pero sigue viviendo desconociendo qué le pasó y acostumbrándose a ser así. Se justifica la pérdida de memoria por la edad o por el cansancio, ya no vuelven a dormir igual aunque tomen medicación, les cambió el carácter, y acomodaron toda su vida a las limitaciones que les quedaron, al igual que los heridos de guerra, ya que el cerebro, para sobrevivir, buscará adaptarse a lo acontecido, de la misma manera que nos adaptamos al mal olor hasta que ya no lo sentimos.

Los daños a nivel económico se producen, en primer lugar, por los costos en salud de los análisis y tratamientos, así como los de la medicación indicada, pero en los casos de *mobbing* además se agregan las llegadas tarde, con pérdida del presentismo y el riesgo de recibir sanciones; las licencias médicas les implican perder el 30% del sueldo, precisamente en el momento en que el trabajador más lo necesita, perdiendo además determinados beneficios que tenía, cortándosele la posibilidad de ascender o, en el peor escenario, llegar a que se le despida.

Cuando me refiero a los daños vinculares, algunos son producto de las secuelas del TEPT, pero otros son parte del proceso de la

contaminación del *mobbing* o del *bullying* en las personas que le rodean, familia, amigos y profesionales.

Dentro del daño vincular consecuencia del TEPT, hallamos que la persona se comienza a aislar, ya sea por baja autoestima, por creerse culpable o por evitación. Sofía, de 46 años, me explicaba que cada vez que sonaba el teléfono saltaba, se negaba a atender pensando que podía ser alguna compañera de trabajo para preguntarle cómo estaba o cuándo regresaría. Me contaba que el solo hecho de pensar en hablar con alguien del trabajo la alteraba tanto que en seguida la invadía un terror intenso que, incluso, podía llegar a producirle una crisis de pánico. Otros pacientes me contaban que era tan doloroso el hecho de que nadie quería entenderlos y que, cuando salía el tema, los culpaban, que decidieron no hablar más de lo que les pasaba, lo que los llevaba a dejar de salir con amigos o no asistir más a reuniones familiares o a cualquier otra actividad.

Muchas de las víctimas de *mobbing* llegan a un punto en que se encierran en sus casas, sin siquiera poder escuchar el nombre de la empresa donde trabajaban, mucho menos pasar siquiera cerca de ella.

Fernanda, de 40 años, cuando pudo comenzar a salir y tomar un ómnibus para hacer mandados se disfrazaba, temía cruzarse no sólo con su hostigadora o sus cómplices, sino también con cualquier compañero de trabajo, pues eso la ponía muy ansiosa. Cuando iba a la terapia se tomaba tres ómnibus para llegar, sólo para no pasar frente a la puerta de su trabajo. Hoy es libre, tiene un trabajo nuevo y ya no se oculta.

Los niños y adolescentes, por su parte, comienzan a negarse a concurrir a la escuela o al liceo, se niegan a participar de las actividades extracurriculares, dejan de ir a cumpleaños, a paseos y, si pueden, evitan también hacer gimnasia; no se juntan con amigos a estudiar y prefieren realizar las tareas grupales solos. Poco a poco se van aislando y, generalmente, cuando denuncian el *bullying*

terminan siendo ellos etiquetados de conflictivos, tímidos o con problemas de relacionamiento.

El eje principal de preocupación del XIX Congreso Nacional de Psiquiatría de 2016 en España ha sido el de las secuelas del *bullying;* se plantea que entre el 70% y 80% de los niños que lo sufren desarrollan un trastorno mental. Son datos preocupantes si tenemos en cuenta que dos o tres de cada 10 alumnos lo sufren en Uruguay. También se consigna que el 70% de los pacientes que presentan trastornos alimenticios, fueron o están siendo víctimas de *bullying*.

Pero hay otros indicadores externos que afectan los vínculos, entre ellos los que se suman al *gang* de acoso: compañeros de trabajo o de la escuela que se conocen desde hace años, o el hecho de que se lo deje de lado, se le haga el vacío, que no se lo invite a reuniones o cumpleaños, etc. O sea, que existe un proceso paralelo de exclusión, más allá del daño que se le agrega de las agresiones verbales y modales, que rompe la confianza de la víctima con el resto.

Matías, de 12 años, me contaba cómo lo afectaba el hecho de sentir que jamás iba a tener más amigos y que nunca más iba a poder confiar en nadie, ya que sus mejores amigos –aquellos que se quedaban en su casa o que iban de vacaciones juntos– ya no le hablaban e incluso algunos se sumaron a hostigarlo.

Sol, de 13 años, al investigar qué había sido lo que le había provocado más dolor en todo este infierno, contaba que la imagen más perturbadora era salir al recreo y estar sola, porque nadie se le acercaba, y si lo hacía, era para burlarse de ella o gritarle insultos. Creía que no iba a poder superar jamás el hecho de estar allí sola, desprestigiada, sin pertenecer a ningún grupo; a los 6 meses del tratamiento, cuando ya había sido dada de alta, vino con un pequeño grupo de amigas y amigos para hacerme una entrevista sobre *bullying* para un trabajo del liceo, y se la veía muy feliz.

Las crisis de pánico que desarrollan las víctimas de *mobbing* y de *bullying,* si bien en los niños tienen síntomas diferentes (dolor de panza, taquicardia, ganas de vomitar, temblor en los miembros

superiores e inferiores), según lo que he visto en la mayoría de los pacientes, vienen, de alguna manera, a salvar a la víctima de seguir siendo sometida a más maltrato, al verse imposibilitada de ir. Las crisis, entonces, serían como una protección física que les dice: "No vayas a donde te maltratan, corres peligro". No es que quien las padece esté loco, sino que les avisa que los demás sí lo están y que deben protegerse. Por eso, siempre aconsejo escuchar a nuestro cuerpo, que expresa lo que la mente calla; no temer a las crisis de pánico porque no sólo se resuelve rápidamente con ejercicios de respiración y luego, con EMDR, desaparecen, sino porque en estos casos los están protegiendo de un peligro aún mayor, del que parece que no son conscientes.

Las crisis de pánico son una respuesta fisiológica frente a la señal de peligro que le enviamos a nuestro cerebro; ante el hecho de sentir que se está en riesgo, se siente miedo, activando así toda una respuesta fisiológica que puede terminar en el desvanecimiento como forma de huida, palpitaciones, como consecuencia del mayor bombeo de sangre, para preparar al cuerpo para la lucha o la huida; se produce una alta tensión en los músculos, llegando a sentirse un hormigueo o adormecimiento en los miembros superiores e inferiores; hiperventilación que hace creer que el aire no entra, que no se puede respirar, que uno se ahoga, acompañada de una sudoración fría. Estas reacciones fisiológicas asustan a la víctima, quien cree estar enloqueciendo o que se va a morir, y así el proceso se reactiva y continúa la crisis. Tanto es así que, si se repite muchas veces, la persona comienza a evitar todos aquellos lugares y personas que puedan dispararle la crisis, sintiendo, al final del ciclo, el miedo a sentir miedo y a hacer a su vez una nueva crisis, por lo cual puede terminar totalmente paralizada, inmovilizada, encerrada en su dormitorio.

Anteriormente hablábamos de la indefensión aprendida, otra de las secuelas del acoso que está directamente vinculada a las crisis de pánico, ya que esta refuerza a la indefensión. Cuando el paciente es medicado con Resperidona, un antipsicótico que se usa para la

esquizofrenia y el trastorno bipolar, lo que hace en ellos es apagar la fuerza reivindicatoria, que es tomada o entendida como producto de la psicosis, paranoia o bipolaridad; los cambios de humor de estos pacientes son normales, más aún cuando irrumpen los *flashbacks*. Lo que provoca esta droga en ellos es una consecuencia aún peor: profundiza la indefensión aprendida y la víctima pierde la poca fuerza que le quedaba para luchar y salir de allí. Es necesaria cierta cuota de enojo, de deseos de lucha, de dar guerra en esta batalla, para encauzar esa energía y así ayudar a la víctima a salvarse.

Recuerdo un taller en el que una colega habló sobre *mobbing:* no sólo dijo que "la víctima se siente acosada", cuando no es un sentimiento, es una realidad, sino que para rematarla hizo referencia a que, en muchos casos, se trataba de reivindicaciones, como quitándole importancia tanto a las mismas como a la necesidad de las víctimas de luchar por sus derechos, como si esto fuera un actuar de desequilibrados emocionales y que por eso era recomendable la Resperidona; evidentemente, terminamos en una acalorada discusión.

Algunas víctimas graves de un *mobbing* de años expresan que ya no sienten emoción alguna, que es como estar muertas en vida; no es que estén tristes sino que no se pueden mover, como si las tuvieran atadas de pies y manos con hilos invisibles. Hay quienes me dicen que no saben bien, más que por películas, qué es ser un zombi, pero se sienten así, deambulando por la vida, sin vida.

A todas estas secuelas hay que agregarle la difamación del trabajador en los casos de *mobbing* como persona y/o como profesional, lo que no sólo ayuda al deterioro de la valoración de sí mismo, sino también como trabajadores; esto los lleva a extraer la grave consecuencia de creer que están atrapados sin salida, porque ya son unos inútiles y nadie los va a contratar, o lo que es aún peor, no darán buenas referencias y no ganarán nuevos concursos para otras empresas.

Esto reafirma mi consejo de que hay que irse y denunciar en la primera fase del *mobbing* y no esperar a que haya un deterioro tal

que sea muy difícil, pero no imposible, salir de ese infierno lo menos perjudicado posible. Por lo general, en los juicios y demandas, se le pide a la empresa que se les dé una carta de recomendación y así sanear algo del daño que les han hecho; de todas maneras, el solo hecho de tener que ir a una nueva entrevista de trabajo les dispara una alta carga de ansiedad, porque no encuentran la mejor manera de manejarla, si contar o si no hacerlo. Por este motivo es que, durante el fin del proceso de cura, se les prepara para el futuro con EMDR, según los requerimientos puntuales de cada caso.

Recordemos que uno de los daños que se producen en todas las víctimas es la destrucción de la imagen de sí mismas, de su autoestima, que devienen en la pérdida de la confianza y seguridad, debilitando sus fuerzas para tomar el impulso de pedir ayuda y salir de allí.

Rememoremos que no hay víctimas resistentes ni al *mobbing* ni al *bullying,* pero que sí pueden salir de allí y recuperar sus vidas; cuanto antes lo hagan, mejor será el pronóstico y mayores las posibilidades de evitar daños irreversibles.

Cuando estamos frente a una víctima con todas estas secuelas producidas por el daño, hay ciertas semejanzas entre sí que se repiten en mayor o menor medida, porque los síntomas son los mismos, en algunos más, en otros menos, pero tienen denominadores comunes. Este es otro de los motivos por los cuales muchos profesionales de la salud mental hablan de perfil de víctima, porque las causas que en realidad son externas generan las mismas secuelas, confundiendo a los profesionales no expertos; entonces terminan no sólo justificando el acoso, sino dando diagnósticos erróneos y tratamientos culpabilizadores e ineficaces.

Uno de los mayores errores se cometen cuando se pretende enseñarle a un niño estrategias para vincularse, o hacerle terapia para quitarle la timidez, o basadas en fortalecer la autoestima, o peor aún, medicarlo con psicofármacos, por ejemplo, cuando se ve que está lógicamente hiperactivo y entonces no se puede concentrar; por lo general se le diagnostica erróneamente síndrome

de hiperactividad, comprometiendo aún más el pronóstico. Es importante destacar que las estrategias antes mencionadas sólo serán de utilidad para complementar el tratamiento con abordaje en EMDR cuando la persona dañada haya sido curada.

Las personas que sufren de violencia depredadora se pueden curar con diversas terapias, entre ellas el EMDR, ya que detrás de ella hay un TEPT.

En síntesis, dentro de las consecuencias a largo plazo podemos encontrar, entre otras:

- Estrés postraumático cronificado (ESPT trauma tipo II)
- Indefensión aprendida
- Desilusión y pérdida de confianza
- Reactivación de las heridas pasadas
- Modificaciones psíquicas
- Aislamiento de la víctima
- Quedar fuera del sistema productivo
- Ruptura familiar

La culpa es la mejor arma de tortura, invisible y naturalizada.
El hostigador no siente culpa, por eso es tan hábil en generarla y así dejar a sus víctimas paralizadas frente a la mirada complaciente de los demás

PREVENCIÓN DE *BULLYING* Y *MOBBING*

Afortunadamente, la sociedad está tomando cada vez mayor conciencia de la gravedad del *bullying* y *mobbing;* no sólo se habla y se visibiliza más sino que, además, se está comenzando a trabajar con mayor seriedad a escala mundial; si bien hay algunos países (como Uruguay) que aún prefieren "barrer bajo la alfombra", hay pequeños intentos que van tomando cada vez más fuerza, no sólo a nivel de legislación, sino también para trabajar desde la prevención, tanto en empresas como en centros educativos.

Sin embargo, como hemos dicho anteriormente, se hace imperioso ir más allá de una ley y de las denuncias, ya que, cuando esto sucede, es porque el sistema ha fallado y ya todos hemos sido perjudicados directa o indirectamente.

No hay que esperar a que el número de suicidios por *bullying* nos abrume o que las bajas por enfermedad a consecuencia del *mobbing* nos alarmen; si bien seguimos (o preferimos seguir) creyendo que el número de casos es relativamente bajo, aunque esto fuera así, estos merecen ser tratados de inmediato y debemos evitar su crecimiento, porque este flagelo invisible se va metiendo silenciosamente en el entramado social, disfrazándose camaleónicamente según cada cultura, buscando disimular su actuar perverso y destructor. Y lo más peligroso de todo es que quienes se suman facilitan su crecimiento.

Cada vez que nos enteramos de un caso de *bullying* o de *mobbing,* generalmente es porque el proceso llegó a su fase final y ya es tarde, tanto para esa persona como para todas las demás. Por eso es primordial hacer hincapié en la prevención, pues no podemos continuar dando soluciones tardías, pidiendo a la víctima que salga de ese lugar como una única forma de protección; tenemos la obligación humana de actuar antes de que se dispare el proceso, ya que una vez

que se pone en funcionamiento es muy difícil de detener y, aunque se logre hacerlo, siempre dejará consecuencias negativas a su paso.

Hemos notado que las víctimas de *bullying* y de *mobbing* están invadidas por la vergüenza y el miedo y que se encuentran paralizadas y desorientadas; por tal motivo, no es posible que se puedan defender solas. Necesitamos, pues, contar con un equipo interno que esté capacitado en el tema y que no tenga que ver con las jerarquías, para darles garantías, pero también apoyo; de esta forma nos estaremos asegurando de que la denuncia no será una cosa más que se vuelva contra la víctima y agrave aún más el acoso. La confidencialidad es clave en todo el proceso.

Los profesionales de la salud mental vinculados a las instituciones son quienes deberían asumir el rol de ser los portavoces de la víctima y realizar las investigaciones, protegidas por el secreto profesional.

LOS PASOS A SEGUIR

La clave para la prevención del *mobbing* está en el *bullying* y en el trabajo con los cómplices. Pero a la hora de implementar políticas de prevención, tanto en empresas como en centros educativos, hay una serie de pasos a seguir, que deben trabajarse casi simultáneamente.

Capacitar

En primer lugar, debe capacitarse a todo el personal; tras varios años de conocer las diferentes realidades en los trabajos realizados tanto en empresas como en centros educativos, he aprendido que si no se capacita, si no se informa sobre las formas destructivas de la violencia psicológica, como esta es tan invisible y aceptada, cuando se miden los niveles, los resultados que se obtienen son mucho más bajos que el verdadero reflejo de la realidad. Si bien el hecho de ofrecer capacitaciones puede llegar a ofender al personal, porque suele ser

interpretado como un cuestionamiento a su proceder, es muy importante que entiendan que los casos de acoso se presentan prácticamente en todas las empresas y en todos los centros de estudio, en mayor o menor medida; negar esta realidad no favorece en nada la prevención. Deberán encontrarse buenos embajadores que sepan trabajar en equipo y que sean capaces de multiplicar los conocimientos para prevenir y detectar a tiempo cualquier situación anormal. Por otra parte, también el equipo de trabajo debe ser lo suficientemente sólido como para potenciar las capacitaciones y resistir todos los ataques.

Para que los trabajadores y los estudiantes puedan sacar a la luz la violencia psicológica, desterrándola de la oscuridad y el secreto en el que se mueve, hay que mostrarles las formas en las que actúa, cómo el hostigador va manipulando y logrando la mimetización, desculpabilizándolos para que se sumen a atacar.

Al principio, en la primera capacitación o taller, sus integrantes suelen quedar mudos, con la cabeza a mil, reviviendo situaciones por las que ellos mismos han pasado como víctimas, en otros casos, recordando e identificando aquellas situaciones en las que fueron cómplices, y, en otros, reconociendo por primera vez a víctimas actuales de procesos perversos que se están viviendo en el presente. Hay trabajadores que, al escuchar sobre *mobbing,* toman conciencia de que ellos o alguno de sus hijos fue o está siendo víctima de *bullying*. Los niños, al ponerse nerviosos, suelen reírse y son más espontáneos; una vez que se sienten seguros y entran en confianza, se expresan fácilmente, reproduciendo modelos que "justifican" la violencia psicológica y, enseguida que entienden la gravedad de la misma, se suman creativamente a realizar capacitaciones y jornadas *anti bullying*.

Otra de las ventajas de capacitar a la gente dentro de las organizaciones es que van a poder actuar en el día a día, creando un sistema "in situ". De nada sirven los talleres sobre comunicación efectiva o liderazgo si no se habla sobre los riesgos psicosociales, especialmente el *mobbing,* que es lo que más enferma a los trabajadores en el mundo. Todo lo demás no hace más que ponerle

maquillaje a la violencia laboral y hacerla más invisible. Lo mismo sucede con los talleres de valores o de convivencia escolar: bordear el tema es darle más impunidad.

Cuando se trata de combatir y prevenir la violencia psicológica hay que ir de lleno y nombrarla por su nombre, hablemos de *mobbing* y de *bullying* con todos los actores de la comunidad laboral y del centro de estudios. En estas capacitaciones incluimos a todos los trabajadores, comenzando por los niveles jerárquicos más altos, y también con las empresas tercerizadas, así como con todos los que directa o indirectamente trabajan vinculados a la empresa. En los centros de estudio empezamos por todos los docentes, psicólogos, administrativos, personal de limpieza y seguridad. Luego los alumnos, desde los 6 años, adaptando los talleres a sus edades y, por último, los padres.

Estas capacitaciones en las empresas deberían incluirse en los procesos de inducción de los nuevos empleados y, en las escuelas y liceos, tendrían que constituirse en una materia más, o realizarse talleres anuales que se denominen directamente *"Bullying".* Estas campañas de capacitación deben ser reforzadas por folletería e información que esté al alcance de todos y debería además crearse un grupo permanente de discusión sobre estos temas.

Medir

Recién después de haber capacitado a todos los actores involucrados estaremos aptos para que la medición que se realice sea efectiva y para asegurar que podremos obtener una fotografía lo más auténtica y real posible: esto hay que aplicarlo en forma anónima a todos los trabajadores y a todos los estudiantes. Es conveniente que la medición se realice con "barómetros" estandarizados en cada país y que los mismos sean aplicados por personal ajeno a las empresas o centros de estudios para que los resultados generen la mayor confianza posible a los encuestados. Para reforzar esto, una vez finalizadas, las

encuestas deberán ser introducidas en un sobre cerrado –siendo todos los sobres iguales– y estos deberán ser depositados en una urna dispuesta a tales efectos. Los únicos datos que se pedirán es la edad, el sexo y el grado de la clase, así como el escalafón del trabajador. En caso de que la población sea muy reducida, esto último se puede obviar para dar garantías de confidencialidad.

Debe tenerse mucha precaución al realizar las primeras encuestas, porque al principio el tema *mobbing* y *bullying* es tabú y existen muchos miedos y fantasías a su alrededor. A medida que se va avanzando en los trabajos de prevención, y si se hacen las cosas bien, los miedos ceden y ya se puede hablar con mayor libertad, conformando un escenario ideal para poder seguir avanzando.

Tener la posibilidad de medir nos permitirá conocer el número de afectados, identificar en qué género se produce mayormente, sus formas, sus consecuencias y cuáles son las edades en las que más se centra, así como las áreas de trabajo en las que sucede con mayor frecuencia.

Este panorama nos va a permitir realizar el diseño de estrategias más afinadas y específicas para combatir el flagelo, pero a la vez, nos va a marcar la ruta por la que deberemos seguir caminando y, si es necesario, ir cambiando estrategias sobre la marcha.

Además, con los números en la mano, será más fácil convencer a quienes dirigen las organizaciones de la necesidad de actuar al respecto, pudiéndoles mostrar los daño en cifras; cuando solamente he apelado a la ética y a la moral del sector gerencial, generalmente no he obtenido buenos resultados.

Quienes respetan a los trabajadores y a los estudiantes atraen a un mayor número de personas; de ahí la importancia de crear vínculos de fidelidad, reforzar su imagen social y su prestigio.

Debemos tener la capacidad de demostrar fehacientemente que el acoso sale caro y que las estrategias de prevención son una de las mejores inversiones que una empresa o institución pueden realizar.

Diseñar un protocolo

Dentro de todo este marco de abordaje, el diseño de un protocolo será un muy buen puntapié para darle forma a un procedimiento de actuación en los casos de denuncia, ofreciéndole garantías tanto a quien denuncia como a quien es denunciado, y lo fundamental es que permitirá dar visibilidad al acoso, y a su prohibición, y cobrará mayor importancia el trabajo en prevención.

El protocolo deberá ser diseñado por la dirección de la organización en conjunto con el resto de los empleados y los sindicatos y, en los centros educativos, en colaboración con los alumnos y –en la medida de lo posible– contando también con los padres. Cuantas más personas participen en el diseño, más posibilidades tendremos de que todos asuman la responsabilidad de su aplicación. Todo lo que se haga involucrando a todos los actores –no entre cuatro paredes– siempre tendrá un mejor uso y resultado.

Una vez que el protocolo esté finalizado se publicará y se le hará llegar a todos, marcando con precisión la fecha del inicio, su puesta en marcha, de manera que, cuando se active, nadie podrá decir que no estaba enterado.

Ponerlo en práctica

Para cerrar el círculo del trabajo en prevención, debería existir –en cada empresa y en cada centro educativo– una comisión que se encargue de la implementación y el seguimiento de toda esta dinámica, asistida por peritos abogados y psicólogos expertos en la materia, pero externos a las empresas, trabajando permanentemente en conjunto, investigando, discutiendo e interviniendo en los casos de denuncia.

Cuanto menos caos exista en una organización, menos probabilidades habrá de que se generen estas dinámicas, aunque sí deberá tenerse cuidado cuando –tanto en las empresas como en las

instituciones de enseñanza– se produzcan cambios, ya sean estratégicos o espontáneos, debido a que los movimientos desestructurantes que los cambios producen son caldo de cultivo para el actuar de los depredadores, que suelen utilizar estas situaciones de ansiedad y miedo en su favor, para escalar, como auténticos "trepas" que son. Recordemos que, como no tienen emociones, ellos no se asustan ni se ponen nerviosos, sino que manejan a la perfección la estrategia y despliegan una gran capacidad para mover las fichas del ajedrez.

Por otro lado, las gestiones de los departamentos de recursos humanos deben ser ejemplarizantes y contar con la protocolarización de los procedimientos internos; cuando hay reglas claras la comunicación es efectiva, no hay dobles discursos, ni vacas sagradas, por lo tanto, el terreno no es tan fértil como para que se desarrollen estas dinámicas psicopáticas.

Dentro de una organización, los departamentos de recursos humanos, jurídica y salud son los que deben trabajar más en la prevención de este terror psicológico y, además, deben dar el ejemplo. Las personas que trabajan en ellos se deben caracterizar por ser buenas personas, humanas, empáticas y, por sobre todas las cosas, proceder éticamente.

Si en algunas de esas áreas de una empresa o un centro de estudios hay un depredador organizacional, entonces la situación se agrava considerablemente, porque siempre hará lo posible para sabotear todo lo que se pretenda hacer en materia de prevención.

Un buen sistema preventivo, que funcione eficazmente, proporciona un alto valor añadido en beneficio de la organización y de todos quienes la integran y de sus clientes, así como también se valoriza un centro educativo y mejora su imagen hacia el exterior.

Perder a un empleado o a un estudiante puede ser visto a corto plazo como la mejor solución para un problema puntual; sin embargo, a largo plazo no es beneficioso en absoluto, más aún cuando quien hostiga dentro de la organización queda impune, sin sanción alguna.

Por otro lado, conseguir evitar una imagen negativa dentro de la institución proporciona un sinfín de beneficios que a menudo no

parecen ser perceptibles, pero que sí logran obtener resultados positivos tangibles a largo plazo. No hay por qué llegar a padecer situaciones graves de denuncias o presenciar casos de suicidios para comenzar a trabajar en prevención; cuando se llega a ese extremo, ya es mucho lo que se ha puesto en juego y se ha perdido; lleva mucho tiempo –pueden ser meses e, inclusive, años– y trabajo subsanar las consecuencias tanto del *mobbing* como del *bullying*.

Las sanciones solamente son útiles como tales si existe un plan estratégico diseñado previamente; sin embargo, cabe consignar que el aumento de casos de *mobbing* y *bullying* en el mundo nos lleva a plantearnos seriamente ¿qué está pasando en la sociedad en su conjunto?

De nada sirve sancionar si luego no se va por más, si no se logran cambios en las cabezas de las personas que han permitido –y continúan permitiendo– este actuar perverso.

Para conseguir actuar con eficiencia contra la violencia psicológica debemos unirnos; es algo que no se resuelve solamente con libros, evaluaciones, investigaciones, protocolos o leyes, sino que implica necesariamente la participación de personas involucradas y comprometidas con esta causa.

Cada vez se hace más necesaria la presencia de los grupos de presión, ya sean organizaciones no gubernamentales, como los sindicatos, y servicios de salud mental y laboral, entre otros. Los congresos internacionales que se vienen realizando desde el año 2013 también estarían comprendidos dentro de este grupo, no sólo para ejercer presión sino para, principalmente, cumplir con el cometido de difundir, incentivar investigaciones, concienciar y extraer el velo que da invisibilidad a ambos flagelos.

Debido a que los psicópatas no se cuestionarán jamás su proceder, ya que para ellos está bien lo que hacen, sólo queda la alternativa de que quienes realicen las denuncias sean las propias víctimas, pero para que se animen a hacerlo hay que brindarles garantías y los profesionales que actúen deben hacerlo de la forma más pública posible, explicando científicamente lo que le hicieron –y cómo– a las víctimas, y mostrarlo a toda la sociedad. Precisamente, la base de la

pirámide de la prevención es hablar clara y públicamente para dejar al desnudo este proceso y quitarle su fuerza al hacerlo visible.

Es evidente que el trabajo en prevención debe empezar en las escuelas para evitar que los alumnos aprendan modelos basados en la violencia, la indiferencia al sufrimiento ajeno y el miedo. De esta manera, se podrá reducir el umbral de tolerancia a la violencia psicológica o de cualquier otro tipo. Enseñarles a los niños a cuidarse a sí mismos, a decir que no cuando ven atacada su dignidad y sus valores; cuanto más aprenda el niño a respetarse y a respetar a los demás, menos tolerará la violencia, no se callará y la denunciará.

Me parece muy importante remarcar que en ninguna etapa del proceso de prevención ni de denuncia considero la mediación como una herramienta válida a usar en los casos de violencia psicológica, por lo tanto no aconsejo que se tenga en cuenta en ninguna de las fases del proceso de prevención ni del acoso.

En ninguna fase del proceso de acoso se puede utilizar solamente la resolución de conflictos como prevención de posibles futuras dinámicas de *mobbing* o *bullying*, ya que se corre el riesgo de que los conflictos se cronifiquen. Es imprescindible tener de antemano un diagnóstico diferencial muy estricto para saber con certeza si es un conflicto o es *mobbing* o *bullying,* algo que a veces resulta muy complejo, pudiendo cometerse el error de mediar creyendo que se está frente a un conflicto; de no ser así se estaría favoreciendo la dinámica perversa.

Protocolos antiacoso

Estos protocolos sirven para generar en la organización una regulación sancionadora; el objetivo central y primario debe estar enfocado en la prevención; el secundario, en la intervención y el terciario, en la sanción.

Un protocolo debería impulsar y obligar a medir, porque si no medimos, si no sabemos dónde se da más, en qué edades, en qué

grupos, con qué modalidad y cuáles son sus consecuencias, no sabremos si el trabajo que estamos haciendo es el correcto o si hay que modificarlo.
Por otro lado, este procedimiento le da garantías tanto al denunciante como al denunciado, protegiendo a cada uno y asegurando la confidencialidad de todo el proceso y las entrevistas, así como el anonimato de los testigos, estableciendo los procederes en forma clara, simple y de igualdad para todos los casos.
También logra definir de forma precisa un procedimiento interno de actuación y, por lo tanto, brinda las garantías procesales correspondientes para las partes.
Con todo esto se pueden lograr excelentes resultados si quienes dirigen la empresa o centro educativo están comprometidos y convencidos de que no van a permitir este tipo de violencia en la organización, y esto va de la mano con que no habrá vacas sagradas, sino que la ley será igual para todos.

Los protocolos aportan:

- Reconocimiento del papel patógeno de ciertas situaciones en el trabajo y del *bullying* en el colegio, dándole la seriedad que ello tiene y generándole seguridad y confianza a la víctima.
- Que se hable y se ocupen de la salud mental de los trabajadores y de los estudiantes como prioridad para lograr buenos resultados en productividad y académicos, pero principalmente humanos.
- Obligación para los empresarios y las instituciones educativas de poner en marcha planes de prevención, sabiendo que la misma está en trabajar con los cómplices para que no se sumen y se forme el *gang* de acoso.
- Puesta en marcha de equipos de prevención en riesgos laborales en las empresas, ya que hay otros tipos de patologías que enferman al trabajador, más allá de que sepamos que el *mobbing* es la peor de todas.

- Que en los entes del Estado reguladores de la educación se trabaje desde arriba generando un compromiso general y exigiendo protocolos a todos las instituciones, a la vez de que se supervisen los mismos y las políticas de trabajo *anti bullying*.
- Para hacer un buen trabajo hay que realizarlo con mucha seriedad, respeto hacia las víctimas, solidez de conocimientos, y completarlo. Si no, todo lo que se haga de nada va a servir y, lo que es más grave, todos saldrán más perjudicados.
- Una vez que se inicia el trabajo, los directivos junto al equipo técnico deben permanecer unidos como un muro impenetrable, porque los hostigadores van a utilizar todas sus tretas para romperlo y dividirlos; la confianza es fundamental.
- Y se debe estar preparado para la primera avalancha, una vez que se está en funcionamiento y las denuncias se lleven a cabo usando el protocolo con total seriedad, ética y profesionalismo, las aguas se calmarán y la confianza perdida se restablecerá, mejorando el clima, la solidaridad y la tranquilidad de saber que todos están protegidos y que quien quiera hacer el mal y dañar a otros no sólo será denunciado sino también castigado, con una medida ejemplarizante que servirá de aprendizaje para todos.

Con esta forma de proceder se puede lograr disminuir el *mobbing* y el *bullying* a cero.

El *bullying* y el *mobbing* son como una bacteria que va contaminando a la persona desde adentro hacia fuera, infectando toda su vida

Algunas conclusiones

- Hemos visto cómo los disparadores del proceso de acoso se producen prácticamente de igual forma tanto en el *mobbing* como en el *bullying*, y que en nada tiene que ver la víctima; por lo tanto, hay que desterrar definitivamente ese mito, que tanto nos daña como seres humanos.
- La víctima es quien sufre un daño, sea por un caso fortuito o no, pero nunca por culpa propia. En cambio, el victimista suele disfrazarse de víctima.
- Las víctimas suelen ser personas dinámicas, trabajadoras, creativas, proactivas y felices; paradójicamente, esta misma forma de ser es lo que enoja al acosador. A sus ojos, son personas envidiables, debido a las virtudes que él siente que no tiene y desea tener.
- Las víctimas de *mobbing* no se victimizan, no se quejan, no buscan culpables; por el contrario, dudan de sí mismas, se sienten culpables, llegan hasta la paralización (indefensión aprendida), pero nunca buscan sacar provecho alguno de lo que están viviendo, simplemente quieren trabajar y que las dejen en paz.
- El hostigador, en cambio, es quien usa el recurso de victimizarse cuando siente el peligro de ser descubierto, y culpa a su víctima de hostigadora inventando cosas, desestabilizándola.
- Es en el final de este proceso de estigmatización, cuando la víctima, ya debilitada, enferma física y psicológicamente, acude al psiquiatra y, si este no es experto en la materia, podrá darle involuntariamente el tiro en la nuca que faltaba para aniquilarla, con un diagnóstico de delirio persecutorio, bipolaridad, fobia,

depresión, trastorno de ansiedad o adaptativo. El deterioro físico y psicológico que va padeciendo la víctima, como causa de su agotamiento psicológico, se vuelve y se usa en su contra para satanizarla, desprestigiarla, personal y laboralmente.

- En el *mobbing* y en el *bullying*, como bien explica el profesor Iñaki Piñuel, vemos una serie de fenómenos extraños propios de este proceso perverso, los cuales a mi entender, vienen a reforzar el mito que sostiene este proceso perverso: el falso perfil de víctima. Entre ellos se encuentran:

    1. las consecuencias del hostigamiento se vuelven las causas para que la sigan hostigando
    2. se busca el problema en la víctima
    3. se protege al hostigador
    4. si la víctima denuncia, se activan en forma defensiva los dueños o directores de la empresa o institución escolar y se suman al ataque
    5. todo lo que la víctima hace se le vuelve en su contra
    6. de cualquier nimiedad se hace un escándalo
    7. el equipo se mimetiza con el hostigador
    8. se produce el pacto de silencio donde todos saben, todos ven pero nadie dice ni hace nada
    9. se activa el proceso de victimización secundaria de parte de la familia, amigos, médicos, psicólogos, abogados, juntas médicas, donde todos buscan el problema en la víctima

- La víctima de *mobbing* y *bullying* no sólo no tiene un perfil que la convierta en víctima, sino que además, no hay víctima resistente. No es un tema de autoestima, ni de fortaleza de carácter, al igual que el agua, gota a gota erosiona los cimientos más fuertes de un edificio, hasta que se derrumba.
- A nadie se le ocurre acusar a una víctima de loca cuando ha sufrido una violación o una catástrofe y una crisis de angustia o

de pánico, o de no querer salir de su casa, o por no querer volver a ese lugar donde algo negativo le sucedió; no se piensa que está afectada por alguna patología psíquica o por poseer rasgos psicológicos previos que las lleva a estas crisis emocionales. Pero sí se piensa eso de la víctima de violencia psicológica; en la base de este falso paradigma se encuentra el error básico de atribución, que lleva a los observadores ingenuos a buscar en la víctima el porqué de sus crisis. De allí es que todo se complica, tanto el diagnóstico como luego el tratamiento y más tardes los juicios.

- Lo más peligroso para la persona violentada es cuando, al salir de la indefensión, siente una ira que le envenena el alma, corriendo el riesgo de quedar atrapada en su rabia, en la impotencia, en los deseos de venganza. Cuando la ira la domina, queda silenciosamente encadenada a su hostigador y sus cómplices, y estos lograrán seguir fustigando, pero sin necesidad de hacer más nada, pues si la víctima queda atrapada en la telaraña de la oscuridad, habrán logrado que se contamine con el mal. Suelen expresarlo diciendo: "Ha sacado lo peor de mí". Debe arrancarse ese odio como si fuera un tumor, de raíz, y así se liberará del *mobbing* o del *bullying* que padece.
- El acoso en el trabajo y en los centros educativos no tiene su origen en la víctima sino que es un mal que parte del psicópata organizacional y que, junto al caldo de cultivo de la organización, termina afectando a todos los que forman parte de la misma. La víctima es el chivo expiatorio de dicha realidad.
- Lamentablemente nos encontramos en una sociedad demasiado competitiva, donde, en pos de un objetivo, todo vale y se desdibujan los límites entre lo correcto e incorrecto, donde la ética queda suspendida entre paréntesis, existiendo una gran permisividad en cuanto a los comportamientos, siempre y cuando se logren los fines buscados, sean ideológicos, económicos o políticos. En este caldo de cultivo de violencia y desconfianza, crecen el *mobbing* y el *bullying* y, mientras se

hostiga a una o varias personas, las otras quedan momentáneamente tranquilas creyendo que a ellas no les va a pasar y se convierten en cómplices de la violencia que ellos mismos retroalimentarán basados en el mito del perfil de la víctima.

A NO OLVIDAR

- La violación de derechos humanos se produce en todos los contextos socioeconómicos
- Cualquiera puede ser víctima
- No es subjetiva, sino real y visible
- La violencia psicológica está lamentablemente naturalizada y banalizada
- No es un conflicto y no hay mediación posible
- Es preciso romper el silencio del acosado, hacerlo visible, sacarlo de la clandestinidad
- Hablar funciona, no seas cómplice
- Proteger a la víctima siempre
- Es crucial brindar herramientas para actuar (información, capacitación, límites y normas claras, protocolos de actuación)
- Es preciso promover un rol activo del docente y reivindicar su función como líder
- Es preciso comprometer a los empresarios y los líderes en la sanción y prevención haciéndolos responsables
- Involucrar a la familia y propiciar el diálogo
- Recordar siempre: del *mobbing* y del *bullying* SE SALE.

PALABRAS PARA LAS VÍCTIMAS

- Una vez que te das cuenta o si tienes dudas de que hay algo raro, algo que no entiendes qué es pero que te hace sentir mal, comienza ya a guardar todo en tu equipo, documenta todo, no te deshagas de nada si crees que ya pasó, porque no sabrás si volverá a empezar.
- Cuando decidas consultar si crees que estás siendo víctima, te recomiendo que acudas a expertos en la materia y si, cuando vas a la consulta, sientes culpa, dudas más de ti y ves que no te están creyendo o que están buscando en ti el problema, entonces sal de allí rápido, sin mirar atrás, y busca a otro profesional.
- Ten cuidado con los diagnósticos psiquiátricos y con la medicación (proceso de victimización secundario).
- Haz algún ejercicio, caminar y yoga son la mejor opción.
- Aliméntate bien, lo más sano posible, y toma vitaminas.
- Haz exámenes clínicos, cuantos más, mejor. A las mujeres, presten especial atención a los chequeos de mama; en los hombres, atender la hipertensión arterial.
- Realizar exámenes paraclínicos de los niveles de colesterol, cortisol, vitamina D y magnesio. Estudio de alteraciones del sueño e imagenología de hipocampo y amígdala.
- No te aísles, hablar funciona; involucra a tu familia y tus seres queridos, pero no los canses hablando del tema para contaminar tu vida lo menos posible.
- Si decides denunciar, ten mucho cuidado: piénsalo estratégicamente. Cuidado con dejarte presionar para llevar tu caso a la Justicia: puede ser contraproducente y tú puedes no estar preparado anímicamente para sostener un proceso jurídico. Por eso, primero sana tus heridas para poder pensar con claridad.
- Si cuando hablas del tema con alguien sientes que te encuentras dando mil explicaciones para que entiendan lo que estás viviendo, haz todo lo contrario: calla y cambia de tema.

- No permitas bajo ningún concepto que te culpen o busquen con lupa el problema en ti. Recuerda: la violencia no se justifica.
- Elabora un diario de incidencias.
- Si puedes y es necesario, vete de licencia; si es un chico, cámbialo de centro de estudio. Siempre tomando los recaudos necesarios para cada caso.
- Trata de cuidar tu trabajo, de ser lo más prolijo posible cuando desarrolles tus funciones, para que no encuentren errores de donde agarrarse para desprestigiarte profesionalmente.
- No reaccionar, no defenderse violentamente, porque te señalarán a ti y darán vuelta la situación.
- No combatir la maldad con la maldad, lo que no significa "agacharse" y jugar con las reglas de la perversión; el psicópata siempre estará dispuesto a ir más bajo de lo que tú estarás dispuesto a llegar.
- En vez de idealizar al psicópata, de admirar ese poder que lo engrandece y a ti te debilita, míralo tal cual es: una pobre persona que necesita rodearse de mediocres para obtener de ellos un poder basado en la mentira.
- Recuerda que al final de la oscuridad del camino está la luz; el mal nunca gana, pero de él se aprende mucho.
- Y recuerda, haz EMDR. Te garantizo que, si pides ayuda lo antes posible y con los profesionales correctos, podrás salir y recuperar tu esencia, tu ser, la persona maravillosa que eres.

ANEXO I

DAÑO PSICOLÓGICO POR *BULLYING* Y *MOBBING*. TRASTORNO DE ESTRÉS POSTRAUMÁTICO

Los síntomas de trastorno de estrés postraumático son consecuencia de experimentar o ser testigo de un suceso traumático extremo durante el cual se siente un intenso miedo, horror y desesperanza. Estos eventos traumáticos son a) abuso mental, verbal y modal, b) catástrofes: naturales, accidentes, ataques terroristas, c) guerras: bombas, muertes y d) ataque violento: robo, abuso sexual, maltrato físico.

El TEPT por *mobbing* y *bullying* es, en la mayoría de los casos, de tipo crónico y de inicio demorado, debido a la invisibilidad de la violencia y a la negación, siendo este último el de peor pronóstico.

Las personas con TEPT tienen mayor riesgo de desarrollar trastornos comórbidos, como depresión mayor y crónica, TOC, fobias o trastornos de ansiedad.

El haber tenido traumas previos al *mobbing* y *bullying* genera un factor de riesgo para el desarrollo del TEPT, aunque este va a depender además de la duración del acoso, de la intensidad del mismo y del apoyo o no de sus seres queridos.

Los síntomas del TEPT que hacen al trastorno son tres: reexperimentación, evitación e hiperactivación. Pero no debemos descartar –y cada vez se ha avanzado más en estas investigaciones– que el TEPT a nivel biológico genera cambios y alteraciones en las estructuras cerebrales, hipocampo y amígdala, pero también en sus

funciones, afectando otros sistemas como el inmune y el endócrino: de allí que puedan observarse determinadas enfermedades físicas en pacientes víctimas de *mobbing* y *bullying* que se repiten en la clínica. Esto sirve para que la víctima entienda por qué siente determinados dolores y desequilibrios y se enferma de determinadas patologías orgánicas.

Síntomas de reexpirimentación

Durante el día o cuando duerme, a la víctima le vienen las imágenes del hecho traumático en forma intrusiva, sin que pueda controlarlo; entonces reexperimenta todas las emociones asociadas al trauma como si lo estuviera viviendo nuevamente. Estos *flashbacks* constituyen una verdadera tortura debido a que su cerebro no puede reprocesar, digerir y, por ende, desensibilizar lo que le pasó; por lo tanto, la información de lo vivido queda como "congelada" en la amígdala. Y lo que empeora aún más el cuadro es que, cada vez que la persona revive el trauma, este lastima más profundamente. Otra de las cosas que se observan es que, si la vuelven a herir en el trabajo, en la escuela o en otros ámbitos, la herida se reactiva y también se acentúa más, al igual que cuando se toca una herida infectada. Los *flashbacks* generan pesadillas y terrores nocturnos, así como estados disociativos, tics, sensaciones de irrealidad, desorientaciones, aturdimiento, fragmentaciones del yo y amnesia.

Síntomas de evitación

La víctima comienza a evitar actividades, lugares y personas asociados al trauma, sufriendo además la incapacidad de contar el trauma, junto a una necesidad de evitar pensamientos y emociones. Disminuye el interés por hacer cosas, lo que suele hacer que se

confunda esta apatía con depresión, así como la desesperanza. Es común que desarrolle crisis de pánico, lo que hace que, al activarse la herida, el pánico le haga huir o evitar ir al lugar donde es maltratada.

Síntomas de hiperactivación

Dentro de estos síntomas encontramos los trastornos de la concentración y, por consiguiente, de la memoria a corto plazo, lo que a su vez genera una baja en el rendimiento, hipervigilancia con un estado de alerta permanente que las agota emocionalmente, irritabilidad, respuestas exageradas de sobresalto y trastornos del sueño; al inicio les cuesta conciliar el sueño y se quedan dando vueltas recordando lo que les pasó, lo que deberían haber hecho o lo que les harán hacer al otro día. Luego comienzan a despertarse a las tres o cuatro de la mañana, y se vuelven a enganchar en sus pensamientos; entonces, les cuesta volver a conciliar el sueño y, por último, no duermen profundamente o tienen sueño intermitente, despertándose con esa sensación de que no han descansado nada. También aparecen sudoraciones entre fríos y calores, que se diferencian de los de la menopausia porque no hay enrojecimiento de la piel.

La emoción, la memoria y el aprendizaje son funciones que pueden ser alteradas por una lesión en el hipocampo, por lo que, de poder demostrarlo a través de exámenes químicos e imagenología, estaríamos en condiciones de obtener, junto al peritaje, las pruebas materiales del daño. Todo lo que pasa en las emociones modifica la anatomía del cerebro y, a la vez, va a tener sus repercusiones en el resto del cuerpo. Está más que comprobado científicamente que mente y cerebro son una misma cosa. Cabe destacar que todas las investigaciones realizadas con víctimas de traumas que desarrollaron TEPT muestran con exámenes de imagenología que hay una actividad

mayor en la amígdala y una menor en el hipocampo. La imagen del trauma queda congelada en el hipocampo, pudiendo, en los casos más graves, llegar a una atrofia del mismo, generando daños crónicos. Las emociones asociadas a la memoria del trauma quedan atrapadas en la amígdala. Al no poder tener un canal de salida que convierta esa experiencia en adaptativa, porque no hay reprocesamiento, se genera el TEPT. A la vez, un hipocampo que va disminuyendo su tamaño, hasta dejar de funcionar en condiciones deseables, genera las condiciones necesarias para nuevos TEPT.

El TEPT, como hemos visto, hace que la persona que lo padece no pueda descansar normalmente, alterando principalmente el sueño REM, de ondas lentas, que es cuando se reprocesa la información de los hechos vividos durante el día. Al disminuir esta actividad, esto comienza a afectar la consolidación de la memoria y altera la memoria a corto plazo.

Un trauma sostenido en el tiempo puede pasar a ser un TEPT complejo, con cronificación de los síntomas, y esto es lo que pasa en los casos de *mobbing* y *bullying,* ya que la persona no puede huir del trabajo, ni el chico del centro de estudio. Al estar sometidos a esta violencia durante un tiempo prolongado, no hay quien pueda ser resistente a ello, desarrollando –en la mayoría de los casos que he atendido– TEPT complejo.

ANEXO II

LA TERAPIA EN EMDR PARA VÍCTIMAS DE BULLYING Y MOBBING

Una vez que se inicia un proceso terapéutico, el psicólogo o psiquiatra no sólo debe estar especializado en el tema y capacitado para curar al paciente, sino que debe ayudarlo a tomar decisiones, debe asesorarlo y aconsejarlo, según la experiencia de lo que se puede hacer en su país al respecto. El terapeuta debe jugar un papel activo, de permanente intervención. Debe involucrar a la familia si es posible. El paciente debe saber que nos puede llamar cuando le urge, que nos puede mandar mensajes o mails; debemos recordar que se encuentran en una situación de emergencia y de peligro inminente.

En los primeros casos que atendí, intenté trabajar desde una intervención psicoanalítica, de acuerdo a la formación que había recibido; sin embargo, esto no me dio resultado, sino que, por el contrario, sólo lograba aumentar la angustia, la ansiedad y reforzar los sentimientos de culpa en el paciente, sin conseguir curarlos por completo. Entonces desarrollé una estrategia de abordaje que consta de diversas etapas, a las que les agregué el abordaje en EMDR en la segunda y última etapa del tratamiento.

Es así que, en la primera etapa, procedo a hacer el diagnóstico y para ello primero escucho, validando el dolor que sienten para que no se cierren. Una vez asegurado el diagnóstico de daño por *bullying* o *mobbing* comienzo a hacer psicoeducación, a mostrarle –apelando a lo intelectual– de qué se trata lo que le sucedió, comenzando así el proceso de desculpabilización del paciente.

Parte del tratamiento consiste en ayudarlos a armar un diario de incidencias; les explico cómo hacerlo y –en el caso de los pacientes más pequeños– instruyo a sus padres para que los ayuden. Este diario tiene para mí un doble efecto: por un lado, los ayuda a poner un orden a esa gran tormenta de ideas y emociones que los avasalla cuando comienzan a contar; descubriendo ellos mismos que –en la mayoría de los casos– les es más fácil escribir que contar. Pero, por otro lado, también tiene un fin terapéutico; cuando la persona duda de sí misma, le pido que lea lo que escribió, para conseguir que tome conciencia de todo lo que le han hecho, que es real y no subjetivo; cuando recuerde un acto de violencia que le hicieron o experimente uno nuevo y se le dispare el recuerdo de otros, entonces podrá detener esos pensamientos que tanto lo lastiman desde adentro; y recuerden que no es necesario volver a pensar en todo lo que les han hecho, porque está todo escrito.

Luego se piensan en conjunto los pasos a seguir con respecto a qué medidas y qué estrategias deben llevarse adelante para salir de esta situación. Con las víctimas de *bullying* esto se resuelve con los padres o los adultos a cargo, y si se puede involucrar a la institución, mejor aún.

Si el caso lo amerita y los pacientes están de acuerdo, se los deriva y se trabaja con un equipo de abogados especialistas en ambos temas, para que los asesoren legalmente y los aconsejen.

Desde el inicio se les aconseja también que recojan y guarden todas las pruebas que puedan; el documentar es la clave y la base para después tener pruebas si se toma la decisión de hacer la denuncia. Por otro lado, también deben comenzar a hacerlo visible frente a sus compañeros, que hablen de lo que les pasa, que lo dejen en evidencia y que no se aíslen.

Cuando una persona violentada llega a mi consulta pidiendo ayuda y asesoramiento, lo primero que aclaro es que si está siendo víctima de estos flagelos, tome la decisión que tome, será dolorosa. Sobre este tema, Analía, de 52 años, enojada me contaba el calvario de estar buscando pruebas, testigos, tocando, revolviendo las

heridas y encima sufriendo revictimización: "No me contestan las llamadas, no me dan la dirección ni los números de sus cédulas para que los citen, no puedo entrar a mis mails porque me bajaron del sistema por irme enferma, siento que voy a enloquecer y no creo que pueda continuar con esto". No es nada fácil llegar a la judicialización de estos casos, muchas veces generamos un mayor dolor y es posible que aumente el riesgo de suicidio.

Por lo general, quien consulta por acoso (o cuando llevan a un chico que padece de *bullying*) ya se encuentra en una etapa avanzada de violencia y muy frágil emocionalmente. Por tal motivo, antes que nada, hay que realizar una evaluación para saber si no es necesaria la derivación a psiquiatra. En caso de ser necesario, se debe tener extremo cuidado y deberá ser un profesional que sea conocedor del *mobbing* o del *bullying*. Esto a veces se hace muy difícil ya que, al menos en nuestro país, hay muy pocos psiquiatras especializados en la materia.

Cuando la víctima está en una situación emocional de riesgo, es aconsejable una desvinculación inmediata: si no puede dejar el trabajo por dependencia económica, entonces hay que recurrir a una licencia médica y, luego de que se cure, ver qué se hace. En mi experiencia, en la mayoría de los casos, y ya estando en la fase final, se buscan otro trabajo, para lo cual los ayudo y entreno para las entrevistas; entonces, terminan renunciando al lugar donde se los acosa, a veces, denunciando ante los tribunales por acoso o despido abusivo, algo que queda a criterio de los abogados.

Uno de los dolores más grandes que padecen las víctimas es el de sentirse no entendidas, lo difícil que les resulta poner en palabras y expresar en forma entendible para el otro, la violencia casi invisible de la que están siendo objeto, provocando en ellos un intenso sentimiento de soledad, impotencia y exclusión. Es terrible estar contando las torturas que recibe y sentir que el interlocutor, como no entiende, se entrevera y se pierde, no presta atención y no le da la importancia que realmente tiene. Hay que contener al paciente permanentemente, al principio para que no reaccione, no se

desestabilice, para no darle al victimario la solución que estaba deseando.

Debe aceptar su propia angustia y saber que no desaparecerá inmediatamente, así como debe enterarse de que resolver y salir de este infierno llevará un tiempo: algunas veces días, en los casos de *bullying,* pero en los de *mobbing* puede llevar meses o hasta dos años. Si bien la cura con el tratamiento en EMDR lleva entre tres meses y un año, otra cosa diferente es resolver el tema real del acoso.

Durante la terapia, mientras relatan los hechos y luego los reviven reprocesándolos, las víctimas tienen el valor de encontrarse cara a cara con su sufrimiento, aunque primero deben desembarazarse de su culpabilidad para adueñarse del mismo y así, poco a poco, se aliviará el dolor hasta desaparecer.

Cuanto más se demore en comenzar el tratamiento, mayor riego hay de que el TEPT se cronifique, generando cambios en la personalidad de la víctima para el resto de su vida. Muchas veces no es recomendable el consumo de ningún psicofármaco a menos que haya riesgo de muerte, porque de lo contrario puede ser contraproducente para su recuperación, principalmente la Resperidona que aumenta la indefensión aprendida, haciendo del tratamiento un proceso más largo.

Qué es la terapia en EMDR

Un evento traumático es cualquier experiencia negativa que abruma nuestro natural sistema de elaboración de las experiencias. Puede ser un trauma con *"T"* (robo, asalto, violación, trauma complejo y crónico) o un trauma con *"t",* los traumas simples del proceso de vivir (rechazo, humillaciones, abandono, etc.). En el *mobbing* y en el *bullying,* lo que he visto es la combinación de ambos. Si bien el que más se da es el *t*, cuando la persona pasa años bajo esta tortura o

sufre agresiones más grandes o la pérdida del trabajo en forma repentina, o al chico víctima de *bullying* lo golpean en patota, o suben a las redes videos de él humillantes que se viralizan, o lo abusan sexualmente, ya estamos frente a traumas complejos y el tiempo de duración de la terapia es más largo que tres meses.

EMDR se aplica tanto en el tratamiento del trastorno por estrés postraumático (TEPT) como en todos aquellos trastornos que tengan como origen memorias traumáticas (t minúscula).

La creadora y desarrolladora de la terapia EMDR fue la Dra. Francine Shapiro, neuróloga y psicoterapeuta cognitivo-comportamental de origen judío, nacionalizada estadounidense.

La sigla EMDR significa, en el idioma original, "Eye Movement Desensitization and Reprocessing", que significa "Desensibilización y reprocesamiento por movimientos oculares". Este tratamiento es recomendado por la Asociación Psiquiátrica Americana –American Psychiatric Association– como un tratamiento eficaz para pacientes con trastornos por estrés agudo y trastorno por estrés postraumático. A partir de 2013 es, además, recomendado por la Organización Mundial de la Salud para los problemas y trastornos específicamente relacionados con el estrés.

La terapia EMDR trata el pasado, el presente y el futuro; si bien en los casos de *mobbing* y *bullying* aconsejo trabajar primero la situación en el presente y luego el futuro, para preparar a la persona para lo que le espera y tener las herramientas para manejarlo. Por último –y solamente si es necesario y la persona lo desea– puede trabajarse sobre las heridas del pasado, que se pudieron reactivar o no por causa del acoso. Trabajar el pasado permite que los recuerdos que causan perturbación se conecten con redes de memoria positivas, pudiendo resultar en un cambio de perspectiva; en el presente, trata los disparadores que producen perturbación emocional, mientras que en el futuro, trabaja sobre las metas que el consultante quiere lograr, de modo que pueda adquirir las habilidades necesarias para hacerlo.

Es un terapia de corta duración; según mi experiencia, puede variar entre tres meses a un año, dependiendo de cada paciente, aunque todo va a depender de la gravedad del caso.

Una vez, durante un tratamiento con un niño de 11 años, en un momento determinado, con sus grandes ojos azules me miró y me dijo: "¡Ahora entiendo!" Le brillaba su mirada y no podía dejar de sonreír; me gritaba: "¡No es mi culpa, no lo es!". Ese momento fue maravilloso para los dos; jamás me olvidaré de Lucas.

Puede llegar a pasar que una víctima de *bullying* ya haya tenido intentos de suicidio: en estos casos aconsejo empezar por esas experiencias, que son muy traumatizantes, para luego ir a las vivencias de acoso.

El proceso de EMDR en el cerebro

El EMDR activa la amígdala, generando casi las mismas ondas cerebrales que se dan mientras estamos en el sueño REM, que cuando hay un TEPT tiene un déficit. Al activar la amígdala, esta comienza a enviar esa información al hipocampo, activándolo y haciendo su trabajo de reprocesamiento y envío de la información –sentimientos e imágenes– a la corteza cerebral, generando una experiencia vivida de traumática a adaptativa, y motivando nuevas cadenas asociativas con recuperación de la memoria, recuerdos y restablecimiento del sueño profundo.

En síntesis:

- Se diagnostica si hay daño por *mobbing* o *bullying*, qué tipo de TEPT es, y si hay o no disociación
- Se le puede recomendar, antes de empezar, hacer imagenología, estudios paraclínicos y del trastorno del sueño

- Se prepara a la víctima intelectualmente y a su familia si es necesario para lograr esa red de apego que facilitaría su recuperación más rápidamente
- Se le enseñan técnicas de relajación antes de abordar con EMDR
- Se aplica el protocolo para el *mobbing* o *bullying*
- Se evalúa si hay otros TEPT en relación al presente o futuro; de ser así se aplica nuevamente el protocolo de EMDR básico
- Se evalúa si hay heridas del pasado y, si se otorga el consentimiento de regresar al trabajo, debe hacerse de la misma manera
- Se la prepara para el futuro
- Si la persona así lo desea, se hace interconsulta con psiquiatra y con abogados especialistas en el tema

ANEXO III

JUDICIALIZAR EL *BULLYING* Y EL *MOBBING*

Tanto en Uruguay como en el resto del mundo cada vez se habla más sobre ambos tipos de violencia, así como poco a poco se va tomando más conciencia de la necesidad de legislar al respecto.

Con respecto al *mobbing,* en Uruguay se han presentado varios proyectos de ley desde el año 2008 pero hasta el momento no se han traducido en leyes concretas.

En mi opinión, la legislación en la materia debe procurar que se establezcan definiciones claras y concretas, no demasiado extensas, que determinen que no se deben permitir los abusos, haciendo hincapié no tanto en la sanción –que sin dudas es necesaria– sino en la prevención y en la obtención de herramientas que permitan medir el acoso.

Si bien suele hablarse de acoso moral (denominación que se está naturalizando erróneamente) y del daño a la dignidad, desde el punto de vista legal debemos avanzar en dejar bien claro que estamos ante daños que pueden llegar a ser irreversibles: en la psiquis y en el funcionamiento del cerebro, con cambios estructurales y químicos que afectan al organismo más una serie de funciones del sistema nervioso simpático y la tiroides, entre otros. Este no es un tema menor, ya que si se legisla como acoso moral, se estaría poniendo en duda la prueba central y científica: la violencia psicológica.

Avanzar en la prueba científica del daño es lo que desde hace unos años me propuse hacer en mi país, a través de investigaciones que permitan demostrar los cambios en el organismos y poder

sumarlos a las pericias forenses. Claro que la ley no tendría que estar centrada en avanzar en la prueba del daño sino en su prevención. Sin embargo, deben fomentarse y apoyarse las investigaciones y probatorias de los mismos.

Si nos ponemos del lado de la víctima y de su sufrimiento, para que las actuaciones tengan una significación jurídica un juez tiene que poder normativizarlo. Pero para poder actuar con la mayor objetividad posible, la ley debe centrarse en los hechos repetidos de violencia y su duración en el tiempo, evitando todo lo que bordee lo subjetivo, como la intencionalidad del victimario, que es muy difícil de probar. Por otro lado, el sufrimiento de la víctima no es subjetivo y cada vez más avanzamos en su prueba.

Entonces propongo que la ley defina al *mobbing* y al *bullying* como toda aquella violencia verbal y modal, sistemática y repetitiva, que hace a las burlas, humillaciones, difamación y/o desacreditación de una persona y/o un grupo de personas hacia otra: la víctima, la persona violentada.

En el caso de una ley de *bullying* y *ciberbullying,* el riesgo al que nos enfrentamos es que se fundamente la prevención en protocolos de convivencia, mezclando en ellos todo lo que implica la violencia en los centros de estudios, el tema de los valores y conflictos, con conceptos ambiguos y hasta, a veces, errados. Para que la ley en ambos temas sea efectiva como tal, esta modalidad de violencia debe ser tratada como una materia específica y no como protocolos de convivencia.

Además ya vimos que la psicopatía, así como el funcionar perverso, no constituye una patología y, por ende, no hay ninguna excusa basada en ello para justificar o no sancionar ese proceder. A su vez, las consecuencias del *mobbing* deben ser reconocidas y tratadas como enfermedad profesional, teniendo las empresas –o el Banco de Seguros– que hacerse cargo de los costos del tratamiento y pagarle las licencias médicas mientras el paciente se rehabilita.

En todos los tipos de violencia psicológica, ya sea laboral o en los centros educativos, lo que hay que hacer siempre es documentar y

documentar, guardar todo, nunca borrar o eliminar nada creyendo que no sirve, porque ya que casi no hay testigos de la víctima, entonces hay que demostrar el encadenamiento de las conductas violentas mediante su repetición en el tiempo, así como sus consecuencias.

Los jueces, por su parte, aún no están lo suficientemente entrenados, en la mayoría de los casos, como para hacer frente a determinados hechos que involucran al *mobbing* o *bullying* como pruebas fehacientes del mismo. Entonces, a los abogados que defienden a los victimarios y las instituciones, aún les resulta fácil tirar abajo un caso. Esto es algo que debemos cambiar con la ley, desde el inicio del diseño de esta.

En síntesis, urge la aprobación de una ley para normativizar y prevenir estos tipos de violencia psicológica que sólo en un mínimo porcentaje llegan a la violencia física. El acoso provoca graves daños en la víctima y su familia y la responsabilidad **es** del acosador, pero a la vez un juez puede rectificar los hechos y responsabilizar a la empresa, más aún cuando se suma al acoso y se despide a la víctima. O, en el ámbito educativo, cuando la dirección del centro no hace nada y también se suma, siendo cómplices del hostigamiento, se le responsabiliza por ello.

En Uruguay, hasta que no se apruebe una ley, en lo laboral y penal se cuenta con una normativa que sanciona la violencia sistemática; a través de esta herramienta se han ganado casos por acoso laboral, aunque han sido muy pocos en relación a la cantidad de denuncias que existen.

Un punto que es fundamental es la confidencialidad de los testigos para protegerlos, ya que en la mayoría de los casos, al no haber protección, no sólo se niegan a dar testimonio sino que, cuando lo hacen, luego los hostigadores van por ellos, perjudicándolos o acosándolos también.

El 26 de julio de 2016 fue presentado en Uruguay el primer proyecto de ley sobre *bullying* por la diputada Lourdes Rapalín, entendiendo que este constituye además el origen del *mobbing*. En

este proyecto participé como asesora técnica junto a los doctores Néstor Gutiérrez y Carlos Leitte; el mismo ingresó al parlamento el 10 de agosto del mismo año y al momento de escribir estas líneas se encuentra en la Comisión de Educación.

En agosto de 2016 presentamos el Proyecto de Ley de Bullying (basado en el modelo Kiva), que establece la necesidad de oponerse al hostigador apoyando al hostigado, trabajando fundamentalmente en la prevención.

Si bien cada vez se hace más imprescindible la existencia de leyes específicas sobre *mobbing* y *bullying* que regulen y sancionen este tipo de violencia, hemos de reconocer que estas, en sí mismas, no solucionan el problema. Cuando se llega a una denuncia es porque ya todo el sistema preventivo ha fallado y, por consecuencia, todos habremos perdido.

Bibliografía consultada

ALONSO, C. M., GALLEGO, D. J. y ONGALLO, C. (2003). *Psicología Social y de las Organizaciones: comportamientos interpersonales.* Madrid: Dykinson.

ARROYUELO, O. (2002). La violencia psicológica en el lugar de trabajo en el marco de la Unión Europea. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, 7,* 279-296.

AVILÉS MARTÍNEZ, J. M. (2013). *Bullying: el maltrato entre iguales: agresores, víctimas y testigos en la escuela.* Amaru ediciones.

AUSFELDER, T. (2002). *Mobbing. El acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona: Océano.

BARÓN, M., MUNDUATE, L.y BLANCO, M. J. (2003). "La espiral del mobbing". *Papeles del Psicólogo, 23*(84), 71-82.

BRANCH, S., SHEEHAN, M., BARKER, M. y RAMSAY, S. (2004). "Perceptions of upwards bullying: An interview study". *The 4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, Bergen, Norway, June 28-29.*

BORRÁS, L. (2002). "El mobbing o acoso moral en el trabajo". *Psicopatología Clínica Legal y Forense, 2*(2), 113-120.

DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D. y ELLIOTT, G. P. (2002). *Mobbing. Emotional abuse in the American Workplace*. Ames, IO: Civil

Society Publishing.

Di Martino, V., Hoel, H. y Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublín: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Di Martino, V. y Musri, M. (2001). *Guidance for prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Ministry of human resources of Malaysia.

Ege, H. (2002). *La valutazione peritale del danno da mobbing*. Milano: Giuffré Editore.

Einarsen, S. (2000). "Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach". *Aggression and Violent Behaviour, 5*(4), 379-401.

Einarsen, S. y Hauge, L. J. (2006). "Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura". *Revista del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 251-274.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. L. (2003). "The concept of bullying at work: The European tradition". En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* London: Taylor and Francis.

Einarsen, S. y Mikkelsen, E. G. (2003). "Individual effects of exposure to bullying at work". En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.

EINARSEN, S. y SKOGSTAD, A. (1996). "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 185-201.

ESCUDERO, J. F. y POYATOS, G. (2004). *Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal.* Barcelona: Bosch.

FERNÁNDEZ, E., OLAIZOLA, I., SANCHO, R., ODRIOZOLA, I., GUTIÉRREZ, B., SERRANO, J. y DE NICOLÁS, L. (2004). *El acoso moral en el trabajo. Evaluación, intervención y prevención*. Bilbao: Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.

FERNÁNDEZ-RÍOS, L. (2006). "Aspectos psicológicos del acoso moral". En J. C. Sierra, E. M. Jiménez y G. Buela-Casal (Coords.), *Psicología forense: Manual de técnicas y aplicaciones.* Madrid: Biblioteca Nueva.

FIDALGO, M., GALLEGO, Y., FERRER, R., NOGAREDA, C., PÉREZ-ZAMBRANA, G. y GARCÍA-MACIÁ, R. (2009). *Nota Técnica Preventiva [NTP] 854. Acoso psicológico en el trabajo: definición*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

GARAIGORDOBIL LANDAZABAL, M. (2010). *La violencia entre iguales: revisión teórica y estrategias de intervención.* Pirámide, 336.

GIACHERO, S. (2013). *Una amenaza silenciosa en la sociedad actual.* Psicolibros.

GIACHERO, S. (2003). *Por la salud mental de nuestros hijos.* Edigraf.

GIRARD, R. (1986). *El chivo expiatorio*. Editorial Anagrama.

GIRARD, R. (2005). *La violencia y lo sagrado*. Editorial Anagrama.

González de Rivera, J. L. (2002). *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa-Calpe.

González-Trijueque, D. (2007). "El acoso psicológico en el lugar de trabajo: una aproximación desde la psicología forense". *Psicopatología Clínica Legal y Forense, 7*, 41-62.

González-Trijueque, D., Tejero, R. y Delgado, S. (2011). "El mobbing desde la perspectiva de la psicología jurídica". En G. A. Hernández-Medina (Ed.), *Psicología Jurídica Iberoamericana*. Bogotá: El Manual Moderno.

González-Trijueque, d.; Giachero, S. y Delgado, S. (2012). "Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo: aproximación teórica y marco legal en Uruguay". Revista *Ciencias Psicológicas,* Volumen 6, Número 1. Montevideo.

Hare, R. D. (1993). *Without conscience: the disturbing world of the psychopaths among us* (reedición 1999 The Guilford Press).

Hirigoyen, M. F. (1999). *El Acoso Moral: el maltrato psicológico en la vida cotidiana.* Grupo Planeta (GBS), 179.

Hirigoyen, M. F. (2012). *El abuso de debilidad, y otras manipulaciones*. Petit Fontserè, Núria; tr. (1a edición). Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 172.

Hirigoyen, M. F. (2008). *Las nuevas soledades: el reto de las relaciones personales en el mundo de hoy*. Terré Alonso, Jordi; tr. (1a ed.). Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 204.

Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo.* Barcelona: Paidós.

HOEL, H., RAYNER, C. y COOPER, C. L. (1999). "Workplace bullying". En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.

HOGH, A., MIKKELSEN, E. G. y HANSEN, A. M. (2011). "Individual consequences of workplace bullying/mobbing". En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research and practice*. Boca Ratón, FL: Taylor & Francis.

LEYMANN, H. (1990). *Mobbing*. *La persécution au travail*. París: Du Seuil.

LEYMANN, H. (1996). "The content and development of mobbing at work". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165-184.

LEYMANN, H. y GUSTAFSSON, A. (1996). "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 251-275.

LIEFOOGHE, A. (2003). "Employee accounts of bullying at work". *International Journal of Management and Decision Making, 4*(1), 24-34.

LÓPEZ, M. A. y VÁZQUEZ, P. (2003). "Regulamiento jurídico del acoso moral en el trabajo". *Esic Market, 116,* 201-216.

MARTÍN-DAZA, F., PÉREZ-BILBAO, J. y LÓPEZ, A. (1998). *Nota Técnica Preventiva [NTP] 476. El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

MARTÍNEZ-LEÓN, M., IRURTIA, M. J., CAMINO, C., TORRES, H. y QUEIPO, D. (2012). "El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente". *Gaceta internacional de ciencias forenses*, 3, 5-12.

MATTHIESEN, S. B. y EINARSEN, S. (2001). "MMPI-2 configurations among victims of bullying at work". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 467-484**.**

MATTHIESEN, S. B. y EINARSEN, S. (2004). "Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work". *British Journal of Guidance and Counselling, 32*(3), 335-356.

MIKKELSEN, E. G. y EINARSEN, S. (2001). "Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 393-413**.**

MIKKELSEN, E. G. y EINARSEN, S. (2002a). "Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work"*. European Journal of work and Organizational Psychology, 11*(1), 87-111.

MIKKELSEN, E. G. y EINARSEN, S. (2002b). "Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complains: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy". *Scandinavian Journal of Psychology, 43,* 397-405**.**

NÚÑEZ, M. R. (2002). "Los servicios de prevención ante el acoso moral en el trabajo: diagnóstico y prevención". *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales, 7,* 219-229.

OLWEUS, D. (1998). *Conductas de acoso y amenaza entre escolares.* Morata.

Oñate, A., y Piñuel, I. (2005). Informe Cisneros vii. Violencia escolar en alumnos de primaria, eso y Bachiller. Recuperado de ‹http://www.internenes.com/acoso/docs/ICAM.pdf›.

Peiró, J. M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.

Pérez-Bilbao, J., Nogareda, C., Martín-Daza, F. y Sancho, T. (2001). *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Piñuel, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo* (1ª edición). Santillana, Ediciones Generales, 258.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* Santander: Sal Térrae.

Piñuel, I. y Oñate, A. (2002). "La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Resultados del Barómetro Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral". *Lan Harramanak. Revista de Relaciones Laborales, 7,* 35-62.

Rafferty, C. (2001). *Workplace bullying issues paper*. Brisbane: Queensland Workplace Bullying Taskforce.

Rayner, Ch., Hoel, H., y Cooper, C. L. (2002). *Workplace Bullying: What we know, who is to blame and what can we do?* Oxford: CRC Press.

Rodríguez-López, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo. La responsabilidad en el acoso moral en el trabajo*. Madrid: Dijusa.

SÁEZ, M. C. y GARCÍA-IZQUIERDO, M. (2001). "Violencia psicológica en el trabajo". En J. Buendía y F. Ramos (Coords.), *Empleo, estrés y salud.* Madrid: Pirámide.

ZAPF, D. y EINARSEN, S. (2001). "Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 369-373.

ZAPF, D. y EINARSEN, S. (2005). "Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations". En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive behavior. Investigations of actors and targets.* Washington, DC: American Psychological Association.

ZAPF, D., ESCARTÍN, J., EINARSEN, S, HOEL, H. y VARTIA, M. (2011). "Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace". En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research and practice*. Boca Ratón, FL: Taylor & Francis.

ZAPF, D., KNORZ, C. y KULLA, M. (1996). "On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 215-237.

Otras fuentes

‹www.silvanagiachero.com›

‹www.acamlu.org›

Junio de 2010.*Revista de la Coordinadora de Psicólogos del Uruguay* Nº 216. "Clínica con pacientes víctimas de Acoso Moral Laboral", 14 a 16.

Enero de 2012. Entrevista en Madrid por PRIDICAM: ‹http://madridriesgospsicosociales.es/modelo_ENTREVISTA_uruguay pridicam_1.pdf›

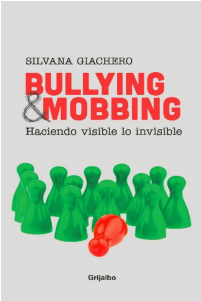
‹http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_6205000/6205776 .stm›. *BBC Mundo,* "El cerebro del psicópata es diferente".

‹http://www.abc.es/hemeroteca/historico-19-03- 2007/abc/Sociedad/robert-hare-la-sociedad-no-puede-defenderse- de-los-psicopatas-son-ellos-los-que-hacen-las- reglas_1632059153239.html›.

El informe Cisneros. Los riesgos psicosociales en la administración. Resultados del Barómetro Cisneros sobre violencia en el entorno laboral de las administraciones públicas.

‹http://www.uv.es/igualtat/recursos/actuacio/El%20informe%20Cisn eros.pdf›.

‹www.hare.org›. Sitio oficial de Robert Hare.



Probablemente recuerdes las bromas pesadas con que te molestaban de niño, o a ese compañero que te hacía la vida imposible; incluso puede que tú le hayas arruinado sistemáticamente los recreos a alguien. Probablemente estés asediado por un compañero de trabajo que te hostiga y te ha quitado las ganas, convirtiendo tu día en un infierno, ante la mirada impávida del entorno.

Hay una posibilidad en cinco de que tu hijo esté siendo acosado o esté participando directa o indirectamente del hostigamiento a un compañero. Y es casi seguro que en tu área de trabajo estés presenciando alguna forma de maltrato psicológico.

El ***bullying*** **–o acoso en los centros de estudio–** y el ***mobbing*** **–o acoso laboral–** han existido siempre, pero ahora se miden sus graves consecuencias en la psiquis y en la salud en general, y están alcanzando nuevas formas más crudas y sutiles. Ambos están emparentados porque comparten la misma dinámica y porque **un chico acosador conduce a un adulto acosador**. Las secuelas pueden ser a corto o largo plazo, llegando a causar estrés postraumático y derivar en patologías graves como depresión y pánico, y terminar en suicidio. No obstante, desde la psicología se afirma que hay salida y que es posible cortar con esta espiral de violencia.

Este libro te ayudará a reconocer esas situaciones y a actuar. Ya sea porque eres víctima, o porque –quizás sin darte cuenta– eres cómplice de ese juego perverso. También es una herramienta para instituciones educativas y responsables de las

organizaciones laborales que bregan por un clima de convivencia saludable y constructivo.



SILVANA GIACHERO

Es licenciada en Psicología, egresada de la UDELAR, especializada en Psicología Social y Recursos Humanos. Es docente de Filosofía en Secundaria desde los 19 años. Es terapeuta certificada en EMDR y EMDR en catástrofes, y miembro de la Red Internacional de Ayuda Humanitaria. Se desempeña además como perito forense en *mobbing* y *bullying*.

En 2006 comienza su formación e investigación en ambas áreas, centrándose en la atención a las personas violentadas. Por ello crea en 2012 ACAMLU, ONG contra el acoso laboral en Uruguay. En 2013 crea y preside los Congresos Internacionales de Mobbing y Bullying con el fin de concientizar y motivar investigaciones en ambos temas, convirtiéndose en referente nacional y colocando ambos conceptos en la agenda de Uruguay y Latinoamérica.

Es autora de *Por la salud mental de nuestros hijos* (2003) y *Manual de acoso psicológico laboral* (2013). Ha publicado una serie de artículos científicos en diversas revistas nacionales e internacionales.

© 2017, Silvana Giachero
Edición en formato digital: abril de 2017

© 2017, de la presente edición en castellano para todo el mundo:
Penguin Random House Grupo Editorial
Editorial Sudamericana Uruguaya S.A.
Yaguarón 1568 C.P. 11.100 Montevideo

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.
El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

ISBN 978-9974-748-46-0

Conversión a formato digital: Libresque



Índice

Bullying & Mobbing
Agradecimientos
Introducción
Dos problemas, un común denominador
    Puntos de encuentro entre bullying y mobbing
    Algunos puntos de desencuentro
Psicopatía, una palabra que asusta
Bullying
    ¿De qué hablamos cuando hablamos de *bullying*?
    Cifras del *bullying* en Uruguay, América Latina y el mundo
    La formas del *bullying*
    Cómo identificar el *bullying*
    Síntomas de las víctimas de *bullying*
    Síntomas más visibles por los docentes
    Los mitos en torno al *bullying*
    La dinámica del *bullying*.No hay víctima resistente
    Disparadores

Qué hace que el *bullying* sea tan dañino y destructivo
El rol de los espectadores. Sin cómplices no hay *bullying*
Variables para el pronóstico
Negación en las instituciones
El proceso de contaminación
Cómo viven los padres el *bullying* de sus hijos
El tipo de respuestas que nunca deben dar los padres
¿Qué hacer?
Qué es lo que no se debe hacer
El ciber*bullying*
Qué les sucede en el futuro a los actores del *bullying*
Qué debemos hacer en las instituciones para combatir el *bullying*
Qué hacer con el niño hostigador
Preguntas frecuentes
Mobbing
El crimen perfecto
Cifras de *mobbing*
Muertos en vida
Tipos de *mobbing*
Qué no es *mobbing*
No confundir

Modalidades de acoso laboral
Formas de acoso psicológico
Estrategias de acoso laboral que más se observan en Uruguay
Perfil del acosador laboral y modus operandi
Pedir ayuda. El diagnóstico
Frases identificatorias
Caso a caso
El *mobbing* y las empresas en Uruguay
Costos del *mobbing* para las empresas
Costo país
Cómo detectamos si hay *mobbing* en un equipo de trabajo
Pautas de actuación para las empresas
¿Y ahora?
Un problema sanitario
Estrategias de resolución de *bullying* y *mobbing* en los centros de salud
Prevención de *bullying* y *mobbing*
Los pasos a seguir
Algunas conclusiones
A no olvidar
Palabras para las víctimas
Anexo I
Daño psicológico por *bullying* y *mobbing*.
Trastorno de estrés postraumático

Anexo II
La terapia en EMDR para víctimas de *bullying* y *mobbing*
Anexo III
Judicializar el *bullying* y el *mobbing*
Bibliografía consultada
Otras fuentes
Sobre este libro
Sobre la autora
Créditos