

## **EL MALTRATO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO. (MOBBING)**

### **Un acercamiento desde la intervención psicología**

#### **INTRODUCCION**

Actualmente estamos empezando a sensibilizarnos frente al hecho de que una persona en nuestra sociedad pasa una gran parte de su tiempo en el trabajo. Alrededor de esta sensibilidad aparecen toda una serie de recursos puestos a disposición de empresas instituciones y, también, de trabajadores. Esta preocupación por la fuerza productiva, el trabajador, no viene dada por una sensibilización de nuestra cultura hacia el bienestar psicológico y emocional de las personas, sino que tiene mucho que ver con los datos derivados de los estudios, socioeconómicos y de la psicología de las organizaciones y del trabajo sobre los factores que influyen en la productividad. Estos alertan sobre la necesidad de cuidar la salud mental, emocional y física del trabajador por que esto revierte en la economía ya que un trabajador feliz es más productivo.

No importa que el camino para empezar a estudiar e intervenir en un tema tan preocupante sea este. Lo importante es que después de las otras grandes situaciones de acoso y maltrato físico y psicológico que nuestra sociedad ha ido tolerando y permitiendo como lacras sociales sin castigo durante mucho tiempo (acoso sexual, maltrato familiar, maltrato a la infancia y la pareja) y que afortunadamente ya cuentan con medidas y respuestas judiciales para frenarlo, le toca el turno al hostigamiento psicológico en el trabajo.

No son pocas las empresas en las que existen trabajadores que presentan síntomas psicósomáticos, depresivos y ansiosos cuya fuente de estrés es la interacción con una persona (o personas) de la propia organización durante un periodo de tiempo prolongado. Es la conducta de estas personas (conductas vejatorias, insultantes, amenazadoras e irrespetuosas) la fuente de estrés y malestar.

Leymann (1997) en su *Inventory of Psychological Terrorization*, describió 45 formas o comportamientos de violencia extrema que ejercidos de forma sistemática (al menos, 1 vez a la semana) durante un tiempo prolongado (al menos, 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo generan el fenómeno *Mobbing*: psicoterror laboral u hostigamiento psicológico en el trabajo.

#### **ALGUNAS CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL EL AGRESOR**

La figura del maltratador ha sido tolerada, alabada y admirada durante gran parte de nuestra historia contemporánea. Recordemos las figuras del cacique del pueblo, del maestro de escuela sádico o del latifundista explotador.

Estos personajes existen también hoy pero enmascarados en otros puestos de poder (siempre que sea una persona con recursos). El maltratador sin recursos no desempeñará puestos de importancia pero desde su lugar en la esfera laboral manifestará sus características de personalidad uniendo además a su discurso el resentimiento por no ser reconocido en toda su valía. Un agresor o maltratador posee un perfil de personalidad patológico frecuentemente asociado a rasgos narcisistas, sádicos y antisociales, con actitudes hostiles, activas y dominadoras. Estas características del agresor no se manifiestan en todas las situaciones, con todas las personas y en todos los lugares. Con frecuencia, cuando aparece una evidencia flagrante de maltrato que apunta a alguna persona siempre hay alguien que suele comentar "con lo simpático y buena persona que parecía". Una idea a destacar es que los maltratadores, en cuanto personalidades psicopáticas, tienen una gran capacidad de manipulación del medio así como un gran poder de seducción. Así que pueden comportarse de forma totalmente adaptada si la situación puede perjudicarles y controlar sus actitudes más destructivas. Esto no implica que no tenga esos rasgos, sino que la posibilidad de control existe si el sujeto lo considera oportuno para su propio beneficio.

La personalidad aparece como un continuo de rasgos en los que todos participamos en mayor o menor medida: la sensibilidad a la crítica, la agresividad, el deseo de ser admirados, el egocentrismo... En el maltratador aparecen de forma significativa y acentuada y eso interfiere en su relación con el medio y la percepción de los otros.

Este comportamiento puede tener características propias algunos trastornos de personalidad aunque no esté recogido como tal en los sistemas nosológicos como el DSM-IV o la CIE 10 (Manuales de criterios diagnósticos en trastornos mentales). Muchos maltratadores presentarían un patrón permanente e inflexible de experiencia interna y de comportamiento que se aparta acusadamente de las expectativas de la cultura del sujeto y esto se manifiesta en dos o más de estas áreas: cognición, afectividad, actividad interpersonal y control de impulsos.

Estas actitudes agresivas y hostigadoras que el maltratador no manifiesta pueden aparecer de forma muy evidente en las situaciones en que los maltratadores sienten ausencia de límites, presión, envidia, rivalidad, miedo, sensación interna de inferioridad, sensación de competencia o de estar en riesgo puesto o prestigio personal o encontrarse con colaboradores válidos que pueden "hacerle sombra", por motivaciones económicas o deseo de sentirse superior, por influencia de sustancias, etc.

Las estrategias del maltratador son la utilización del otro y destrucción del otro sin que exista ningún sentimiento de culpa. Hirigoyen (1999) habla de características perversas y narcisistas, irresponsabilidad, megalomanía y paranoia como aspectos centrales de la personalidad del agresor.

Un hostigador puede ser secundado por otras personas que llevadas por una situación de crisis desarrollan mecanismos perversos. Un ejemplo es el caso de una comunidad de vecinos que para prescindir de los servicios de portería ahorrándose un dinero mostraron conductas sádicas hacia el portero para que se despidiera o cometiera una falta para despedirle. No podemos pensar que todos allí tuvieran una estructura patológica pero sí que por motivación económica algunos pusieron en marcha actitudes hostigadoras y otros o no tuvieron fuerza para enfrentarse al hostigador o ante el miedo que el hostigador se volviera hacia ellos se unieron al plan.

Curiosamente la sociedad de consumo valida muchos de los rasgos de un acosador como la falta de responsabilidad, ideas de grandiosidad personal, ser más importante que el otro, la falta de empatía, la utilización del otro y la idea de que cualquier medio sirve para alcanzar un fin. Y en esta sociedad las conductas abusivas y de manipulación del ciudadano son socialmente toleradas de forma que tenemos muchos de estos personajes ocupando puestos de influencia y poder.

Actualmente crecen los trastornos de personalidad diagnosticados en la población juvenil. Esto es preocupante por que refleja la clase de valores sociales que rigen al individuo y que interioriza a través de la educación, de los modelos familiares y de la televisión.

Posiblemente estamos ante una gran contradicción: luchar contra el maltrato en una sociedad que fabrica personalidades egocéntricas, competitivas, agresivas e individualistas. En la sociedad del estrés y la ansiedad, en la sociedad de la productividad, en una sociedad donde la depresión ha alcanzado las mayores cotas conocidas hasta el momento.

## **EL ENTORNO LABORAL**

El lugar de trabajo, el tipo de trabajo y los compañeros de trabajo son aspectos cuasi fundamentales en nuestra vida.

A menudo muchos trabajadores (en cualquier nivel de la jerarquía) se quejan de ser presionados, de hacer horas extras por obligación, de no ser valorados ni motivados por sus jefes o de no llevarse bien con los compañeros. Sin embargo esto es inherente al trabajo y supone una parte del estrés laboral del que nos recuperamos en vacaciones, fin de semana, con estrategias personales de afrontamiento o con el apoyo de la familia y compañeros en la misma situación de exigencia laboral. El maltrato psicológico en el trabajo pertenece a una categoría diferente.

Según estudios del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo y la gerencia Informática de la Seguridad Social (Martín, Pérez, López. 2002 Que investigan en psicología del trabajo y las organizaciones) la aparición del acoso u hostigamiento laboral se encuentra en relación con la organización del trabajo y la gestión de conflictos por parte de los superiores. Una organización pobre del trabajo, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con carga de trabajo excesiva debida a la escasez de plantilla, mala distribución o trabajo de bajo contenido. La negación del conflicto por parte de los superiores, negación de intervención o mediación en el conflicto... o que se suman al acoso como en el caso en que la responsable de recursos humanos llamó a los padres de la acosada (de treintaitantos años e independizada) durante un fin de semana para decirle a su madre que su hija estaba loca y que tenían que llevarla a encerrar ¡ese mismísimo fin de semana!

Este tipo de estructura laboral, o mejor dicho, falta de estructura, facilita que los maltratadores en potencia evidencien sus actitudes, sus rasgos agresivos, manipuladores, sádicos y destructivos. Un entorno poco controlado facilita en la personalidad agresiva la percepción de que en ausencia de límites, los límites los pongo yo.

## LA VICTIMA

La cuestión del maltrato psicológico en el trabajo aparece en la tríada acosador, acosado, empresa. El sujeto víctima de conductas abusivas, en ausencia de normas protectoras, jefes conscientes y eficaces en la resolución de conflictos, percibe la situación cotidiana de trabajo que tendría que ser cómoda, protectora y satisfactoria como una fuente de inseguridad constante.

El estrés es una respuesta automática del organismo ante esta situación, que requiere un mayor esfuerzo adaptativo ante la sensación constante de que puede suceder algo peligroso, nocivo o desagradable.

La experiencia de la persona se puede asemejar a estar andando sobre un campo minado, donde las minas están manejadas por un compañero y/o jefe por el cual siente temor y hacia el cual tiene que mostrar deferencia para no enfadarlo y que este no active el dispositivo del hostigamiento que genera incertidumbre y erosiona lentamente su salud emocional, mental y física.

Potencialmente cualquier persona puede ser víctima de hostigamiento y acoso. No necesariamente la víctima posee rasgos de personalidad mórbida, ni tendencias depresivas. En otras ocasiones esto puede suceder. Sin embargo, es importante tener siempre presente, que el peso de la situación el desencadenante del problema del maltrato laboral está en el hostigador, no en la personalidad de la víctima.

Las víctimas de mobbing presentan grandes miedos cuando son conscientes del problema, cosa que suele tardar en suceder. La victimización secundaria empieza cuando la víctima es acusada por el entorno (laboral pero también familiar o social) de debilidad de carácter, trastorno emocional o de ser un depresivo.

Se suma por tanto a su sufrimiento subjetivo la falta de apoyo social y la sospecha sobre su persona. Lo primero que plantean muchas víctimas de acoso durante el trabajo terapéutico es: La culpa la tengo yo, si yo no fuera como soy esto no me estaría pasando. Podemos decirles a los y las que piensan o han pensado esto que si no se hubiera cruzado en su camino "esa persona" posiblemente su vida no hubiera cambiado y se encontrarían igual de bien o mal que antes de esta situación.

Pero es cierto que existen tipos de personalidad más proclives a dejarse "seducir" por el hostigador. Como es el caso de personas inseguras, ingenuas y complacientes o de personas que tengan pocos recursos para manejar conflictos y pocas habilidades para expresar las emociones y también las personas que viven pendientes de que dirán o que pensarán los demás sobre ellos o los que se suelen someter por no enfadar a los otros o por que no toleran la inseguridad que genera el conflicto. En muchas ocasiones estas son personas valiosas que no han subido más en el mundo laboral por su prudencia, falta de confianza personal y su mal manejo de la agresividad necesaria para imponer su valía en esta sociedad y, sin embargo, esto no quiere decir que sean infelices o estén desadaptados sino más bien que podrían haber desarrollado más y mejor sus muchas cualidades pero sus inseguridades se lo han impedido.

Podemos tomar el ejemplo de los accidentes de tráfico, una agresión, un delito o una catástrofe, hechos fortuito que uno no elige y se cruza en la vida generando en ocasiones algunos cambios y en otras muchos cambios que afectan a la estabilidad psicológica y emocional de la persona, que sin este acontecimiento, hubiera continuado con su vida cotidiana normalizada.

Las personas que son víctimas de hechos o actos aversivos inusuales pueden sufrir un trastorno de estrés postraumático. La gravedad de este trastorno está en relación con el lugar en que ocurre, si es un entorno conocido y en principio seguro, si es desencadenado por una persona familiar y la duración del evento traumático es larga y el sujeto experimenta la imposibilidad de huida las secuelas son mayores. También los síntomas del estrés están en relación con la propia resistencia o vulnerabilidad de cada persona frente a una situación traumática.

La escala de gravedad de síntomas del trastorno de estrés postraumático ( Echeburúa y col.,1995) refleja muchos de los síntomas expresados por una víctima de acoso. La **reexperimentación:** recuerdos desagradables sobre la situación con imágenes o pensamientos, sueños desagradables, malestar psicológico intenso y reactividad fisiológica al recordar o relatar el suceso La **evitación:** esfuerzos por evitar pensamientos, sentimientos o conversaciones sobre el suceso, evitar actividades o lugares relacionados con la situación de acoso, falta de interés por las cosas, limitación de la capacidad afectiva, desesperanza hacia el futuro, distanciamiento respecto a los otros. Aumento de la **Activación:** Dificultades para dormir, dificultades de concentración, actitud de alerta constante, sensación de alarma. **Síntomas psicofisiológicos:** sofocos, sensación de ahogo, mareos, sudoración, dolor o malestar en el pecho, náuseas o malestar abdominal, miedo a volverse loco o perder el control.

El acoso laboral en cuanto acoso moral comparte un rango de similitudes extenso con el maltrato doméstico. A diferencia de otros eventos o acontecimientos como accidentes, el maltrato en estas ocasiones es continuado a lo largo de un tiempo muy prolongado, las víctimas tienen dificultad en identificar la situación y en asociar sus síntomas a la situación vivida, y entra en un círculo caracterizado por el estrés, la ansiedad y la depresión. Su autoestima disminuye, su sensación de culpabilidad aumenta y realizan incontables esfuerzos por reparar las afrentas de las cuales según el hostigador son responsable.

Si bien es inadecuado diagnosticar los síntomas del acoso laboral como síndrome de estrés postraumático, ya que la situación persiste, este describe bastante bien la experiencia subjetiva del sujeto.

Podemos inclinarnos a evaluar el acoso laboral como un síndrome de estrés crónico (González de Rivera,2002) e incluir en la evaluación de la víctima otros trastornos de ansiedad y del estado de ánimo, como la depresión, resultantes de la experiencia de acoso y que han de ser tenidos en cuenta como secuelas de la situación vivida. En la forma evolutiva del acoso laboral el mencionado autor distingue 5 estadios:

- 1) Estadio de autoafirmación. La víctima presenta resistencia y confrontación con la otra parte. Es el inicio. Los síntomas clínicos no son relevantes
- 2) Estadio de desconcierto. Incredulidad frente a la situación, acrecentamiento de los síntomas.

- 3) Estado depresivo. Con cansancio emocional, evitación y aislamiento, sentimientos complejos de inadecuación personal y profesional.
- 4) Estado traumático o de estrés ansiedad.
- 5) Estadio de estabilización crónica. Ahora no solo el malestar se ha instaurado en el trabajo sino que puede reflejarse de forma severa en el ocio, la pareja etc.

## **LA SUPERACIÓN DEL ACOSO LABORAL**

Las consecuencias del hostigamiento en las personas se perciben en cuatro niveles: Conductual, Psicofisiológico, Cognitivo y Emocional; y empiezan afectando a la víctima en su trabajo pero continúan en su entorno familiar, de ocio y social.

La intervención por tanto es necesaria en esos niveles de la persona pero no solo en ella sino también en su entorno sociolaboral con una sensibilización que genere la posibilidad de recibir apoyo y solidaridad consciente por parte de los compañeros. Este es un tema clave ya que los compañeros para no llamar la atención del acosador sobre ellos y no ser puestos en situaciones difíciles por este, suelen mostrar conductas ambivalentes de acercamiento - alejamiento con la víctima dependiendo de las situaciones en que se encuentre presente o no el hostigador. Esto aumenta la inseguridad de la víctima e incide sobre su pérdida de aplomo y confianza, e inicia una "retirada" de las relaciones con los compañeros. Al aislarse de sus compañeros pasa a ser percibido por el grupo como extraño por sus conductas de alejamiento y, posiblemente para poder descargar cierta sensación de estar actuando de forma inadecuada, los compañeros pueden tender a pensar que quizás se merezca el trato que recibe del acosador.

También los jefes deben intervenir. Desafortunadamente los mayores logros conseguidos han sido incidir en el cambio de puesto de trabajo de la persona acosada para librarle de la presencia y las amenazas del hostigador, pero con esta medida entramos en el refuerzo de la victimización secundaria ya que esta medida avala la idea del acosador y de la víctima de que algo malo pasa en él y es vivida como un triunfo para el hostigador y como un castigo para el acosado. Y el hostigador buscará otra víctima quizás con más prudencia pero no con menos ensañamiento. Muchas de las víctimas de acoso, antes de ponerlo en conocimiento de los , o ya que no existe ningún jefe por encima a quien acudir, optan por abandonar el puesto de trabajo. Esto garantiza que la fuente de estrés y maltrato desaparezca pero no que desaparezcan las secuelas psicológicas vividas por la persona y estas secuelas pueden minar su seguridad y confianza posiblemente por el resto de su vida.

El entorno social y familiar recibe una gran carga de malestar por parte de la persona victimizada. Cuando se inicia la situación de acoso es usual que la situación de maltrato laboral no sea identificada por compañeros ni familiares ni la propia víctima aunque aparezca malestar emocional y conductas desajustadas que afecten a la pareja y/o hijos. Enfados, irritaciones sin sentido, nerviosismo, apatía y dejadez son algunas de ellas. El grupo familiar y social no tiene respuesta. Piensa que algo funciona mal entre ellos. Es habitual que la persona vaya de médico en médico por insomnio, problemas de estómago, dolores torácicos, hasta poder identificar la causa de estos trastornos.

Una vez identificado el problema podemos intervenir con la familia y con la víctima para explicarle cómo esta situación inusual y de larga duración esta afectándoles a todos y pedir colaboración, paciencia, dejar las conductas de censura y presión, aumentar las conductas de comunicación emocional, tolerar sin angustia su abatimiento y desesperanza con la convicción de que nada pasa en esa estructura familiar y/o de ocio más allá de recibir las consecuencias de que uno de sus miembros este siendo sometido a un hostigamiento laboral, que aquí podemos empezar a identificarlo con un hostigamiento vital ya que afecta a las múltiples áreas de la vida de la víctima.

En abordaje puede ser multidisciplinar pues en muchas ocasiones, cuando la víctima percibe su situación y entonces puede empezar a reaccionar, está tan desgastada emocionalmente que una terapia farmacológica será de gran ayuda combinada con un apoyo psicológico. Tampoco hay que descartar una posible baja por enfermedad como medida terapéutica.

En milos programas de tratamiento para la resolución de situaciones de acoso existen dos pasos de trabajo con los pacientes. El primero está relacionado con la situación-problema, en este caso el acosador, y es dotar a la víctima con herramientas útiles de afrontamiento en los cuatro niveles antes mencionados: conductual, psicofisiológico, emocional y cognitivo.

El segundo pasa por un trabajo más analítico y profundo. En muchas ocasiones las víctimas descubren que esas herramientas y estrategias que han frenado el malestar, y también les ha ayudado a tomar de conciencia de sí mismos, pueden ayudarles en otros aspectos de su vida. Consideramos que no debe experimentarse a la intervención psicológica, y aunque no todas las personas necesitan para resolver sus problemas cotidianos o sus malestares el apoyo psicológico, creo que beneficia a todos sin excepción someter su persona y su vida a una introspección productiva que lleve al cambio y al crecimiento como individuo. No obstante, en el trabajo con personas hostigadas y maltratadas el resultado es un crecimiento global y mejora de la persona, de forma que no vuelve al lugar en que estaba antes de sufrir acoso, sino que se encuentra un poco mas allá, más consciente y más seguro en la vida.

A continuación vamos a señalar algunos de los pasos útiles en la recuperación psicológica y emocional de las víctimas de acoso:

**1/ La toma de conciencia de la situación** es el primer paso. Se necesita hacer ver a la persona que su situación laboral es de hostigamiento, ayudarle a pensar "yo no soy el culpable", que existe una persona que actúa inadecuadamente, que se extralimita, que le quiere hostigar.

**2/ El segundo paso es el cambio del marco de referencia** sobre la vida, los otros y él mismo. Estamos en una cultura en que se nos ha educado con unas ideas erróneas en muchos sentidos, se nos educa en pensamiento como éstos: "si lo de fuera esta bien yo me puedo sentir bien, pero si esta mal yo me he de sentir mal, si me insulta o me desprecia yo me he de sentir mal, es muy importante la imagen, el que dirán, el que pensarán los otros".

El establecimiento de límites, es decir, darse cuenta que cada persona puede tener conductas y pensamientos propios facilita la identificación con uno mismo y la distancia

de la conducta y los comentarios hostigadores del maltratador y la responsabilidad con los propios sentimientos son condiciones necesarias para el cambio de la situación. En el proceso de mejora debemos recuperar el poder para enfadarnos o entristecernos que hemos concedido al otro. El otro es poderoso y se siente así porque se le ha concedido ese poder y es hora de recuperarlo. El establecimiento de límites empieza aquí: en vez de centrar la atención en la conducta del otro, en lo malo que es el otro, sería conveniente centrar la atención en uno mismo. Para ello modificar este pensamiento: "si el otro cambiara todo estaría bien y yo dejaría de sufrir " para reemplazarlo por la idea de que se va a ser capaz de quitar importancia y atención a los comentarios y conductas insultantes.

El acosador no va a cambiar pero si la víctima modifica su marco de referencia y empieza a cambiar en sus actitudes y pensamientos pueden empezar a cambiar sus emociones sobre esa situación, y aunque entender la importancia de este nuevo planteamiento no implica poder llevarlo a la práctica inmediatamente, permite empezar a resolver el malestar.

3/ Después de esto el siguiente paso es empezar abordar los síntomas de ansiedad y sobreactivación con estrategias como la relajación y para **aprender a relajarse** se puede utilizar esta forma de respiración de esta manera: cada vez que se siente una inquietud inspirar contando de uno a cuatro y expirar contando de uno a cuatro, y hacerlo 6 u 8 veces. También es útil trabaja la relajación muscular de Jacobson en casa así: tratando de tensar y soltar todos los músculos del cuerpo para que se condicione luego en un gesto la consecución de la relajación, y hacerlo imaginándose de la cabeza a los pies, empezando de abajo arriba, tensando una pierna y soltando, a la vez que se suelta la tensión se suelta la respiración, hacerlo dos veces y luego la otra y recorrer de esta manera todas las partes del cuerpo.

Una vez aprendido se puede utilizar en la situación de trabajo en la propia situación de malestar de esta forma más breve: tensar y soltarlos puños varias veces junto con la respiración. Poniendo la atención en las sensaciones corporales propias y retirando la atención de la conducta del otro hasta lograr serenarse.

4/ **La reestructuración cognitiva** como lo plantea Beck o como se trabaja dentro de la terapia racional emotiva de Ellis es el siguiente paso útil.

**Escribe una larga lista con todo lo que piensas cuando te sientes mal.** Puede haber pensamientos relacionados con la frustración intensa y la desesperanza ("no lo puedo soportar más", "nunca dejara de torturarme"), con la autoestima ("me lo merezco" " si fuera otra persona podría hacer frente a la situación, se enfrentaría con él" " no valgo"), con la inseguridad, la culpa, el perfeccionismo, la justificación del acosador ("debe sufrir mucho") y tantos pensamientos muchas veces contradictorios que pasan por la cabeza de la víctima sobre sí mismo, la situación concreta, el otro, el mundo. Esta práctica se puede realizar después de la situación o en otro momento del día y cuando la persona esta mas calmada empezará a analizarlos con estas dos preguntas: A/ ¿Es real al 100%? B/¿ Este pensamiento me ayuda a sentirme como ya deseo y a actuar como yo quiero?

El pensamiento "no puedo soportarlo" que tienen las víctimas no es muy cierto, ya que lleva mucho tiempo en esa situación. Un pensamiento alternativo: sería es difícil y

desagradable, pero lo he soportado. También puedo buscar ayuda o puedo ayudarme a llevar mejor esta situación desagradable. La idea "algo hay en mí que está mal" no es cierta ya que con seguridad la persona mantuvo otras relaciones laborales sin estos problemas.

No debemos olvidar que la situación existe, es real. El hostigador está allí e intenta atacar y de hecho lo hace pero... vaya parece que te puedes proteger dejando de pensar continuamente en él. Este es un esfuerzo de la voluntad. La decisión de aprender a pasar de él.

Las situaciones de acoso facilitan la aparición de un sin fin de pensamientos irrealistas e irracionales que se aprenden en la socialización y con los que mal que bien se convive y que ahora se presentan con una fuerza inusitada, por ejemplo: tengo que hacer todo bien, tengo que agradar a todo el mundo, no puedo controlar mis emociones, si me critican tiene razón, tendría que poder controlar la situación. Entrenarse en detectarlos, cuestionarlos y generar alternativas más reales y operativas es una técnica muy eficaz y posteriormente hacer una lista de estos pensamientos más operativos y constructivos y memorizarlos si es necesario.

**4/ El próximo paso es el afrontamiento en el trabajo**, consiste en llevar la relajación junto con los pensamientos nuevos a la situación., concentrarse en relajarse y parar los pensamientos inadecuados y se puede utilizar para ello una autoinstrucción sencilla, cuando aparezcan decir : ¡no, basta ya!. Y sustituirlos por los de la lista de pensamientos alternativos por los que has estado buscando. Aunque no terminen de resultar creíbles inicialmente las nuevas ideas, con la práctica esto se irá consiguiendo. Es una sencilla estrategia de autocontrol en la situación-problema.

**5/ Pasamos al campo de las emociones.** Adquirir la capacidad para sentir las emociones, aprender a percibir las y expresarlas y si es necesario pedir ayuda cuando uno se siente mal es necesario para enfrentarse a los conflictos. Multitud de personas están educadas para no expresar las emociones, para resolver solos los problemas por no parecer débiles, para no quejarse. La experiencia de acoso desborda el mundo emocional y más cuando está reprimido, y es cuando la persona empieza a sentir miedo o rabia cuando se alarma.

En la supervivencia del individuo la rabia, la tristeza, son necesarias, no solamente la expresión de emociones positivas como la alegría, sino que estas otras también requieren expresión y si no están bien integradas en el sujeto, si no las maneja adecuadamente por que le son extrañas, en una situación límite como el hostigamiento se pueden somatizar, sufrir crisis de ansiedad, arrebatos de ira o descontrol de la conducta.

**6/ Y la víctima necesita reflexionar sobre su propia.** Consideramos especialmente útil poner énfasis en los pensamientos que llevan a la persona acosada a alejarse de los compañeros, a aislarse, a perder las habilidades de relación. Unos elementos importantes para el proceso de recuperación son retomar el trabajo, aceptar las limitaciones impuestas, hablar con normalidad a los compañeros, mejorar la comunicación con ellos y volver a cuidarse físicamente, no descuidar las actividades de

ocio, el deporte (nadar, andar en bici...) o volver a salir de casa los fines de semana aunque no siempre se pases tan bien como antes.

7/ Por último, decir que una de las cosas que la víctima puede aprender para tomar distancia de la situación, del maltratador, los compañeros, los jefes, la familia es esta práctica de visualización: relajarse en un lugar tranquilo, respirar unas cuantas veces y visualizar tu espacio interno lleno de todas esas cosas que son incómodas aceptando lo que aparece y luego junto con la respiración imaginar que van saliendo de dentro estas preocupaciones imágenes de personas o situaciones, hasta dejarlo fuera, como si hubiera un estante con un sitio para cada problema, persona o situación y así visualizar la distancia real que nos separa del otro o de la situación.

Estas estrategias funcionan, pero es probable que una persona sola no sepa trabajarlas, en este caso sería conveniente que buscara apoyo psicológico. Es como aprender inglés por cuenta propia que se hace más difícil que con un profesor. También en un encuadre terapéutico se pueden trabajar otras técnicas que no se pueden autoaplicar como la técnica de terapia psicológica E.M.D.R. Es una técnica desarrollada inicialmente para la desensibilización y reprocesamiento de situaciones traumáticas que ha desarrollado muy recientemente la psicóloga norteamericana Shapiro (1996). Se está comprobando con esta técnica avances importantes en el tiempo de resolución de los problemas por parte de muchos pacientes, también en casos de acoso laboral, para resolver emociones, cambiar cogniciones y estructurar conductas alternativas. Sobre todo cuando el cliente presenta en su biografía pequeños traumas que dañaron su autoestima, su libertad o su capacidad de expresión y que hacen que se "enganche" en el acoso sin poderlo resolver efectivamente con otras técnicas o terapias.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Las personas sometidas al hostigamiento laboral pueden reducir sus síntomas, ser más conscientes de la situación y evitar muchas represalias del acosador. Pero no hemos de olvidar que aunque la persona que fue victimizada deje de estarlo, ha sufrido una situación inhumana e inexcusable. Incluso cuando resuelve todo su malestar tiene derecho a la compensación moral que supone que el acosador sea sancionado y limitado en sus conductas patológicas. Así como la psicología clínica puede ayudar en la resolución de síntomas, la psicología jurídica tiene mucho que decir en cuanto evaluar tanto los casos de acoso como las simulaciones. Esperemos ver en las clínicas médico forenses la evaluación de estos casos y en los tribunales a los acosadores (como ya se está sucediendo de forma eficaz en otros tipos de acoso).

Y esperemos que destapar este gran problema social y castigar estas conductas sirva para sanear el entorno de trabajo de personas con actitudes ultrajantes hacia los compañeros y podamos dar un paso más en el cambio y la consecución de valores sociales más humanos y respetuosos para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Rodríguez, N. *Mobbing. Vencer el acoso Moral*. Barcelona: Planeta .2002

González de Rivera,J.L. *El maltrato psicológico*. Madrid: Espasa .2002.

Piñuel,I. y Zabala. *Mobbing Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Cantabria: Sal Terrae .2001.

Hirigoyen,M.F. *El acoso Moral*. Barcelona: Paidos .1999.

Zubizarreta,I.,Sarasua,B.,Echeburúa,E.,Corral,P.Sauca,D. Y Emparza, I. *Personalidades Violentas*. Madrid:Pirámide.1994.

Martín,F., Pérez,J. Y López,J.A. *El Hostigamiento psicológico en el trabajo*. Manuscrito no publicado. 2002.

Shapiro,F. *Eye Movemente. Desinitizacion and Reprocessing: Basic Principies. Protocols and Procedures*.New York: Guilford Press. 1996

## AGRADECIMIENTOS

Rosana Bellosta Asín (Asesoría Psicológica de la Universidad de Zaragoza y DEL Centro DE Información Juvenil del Ayuntamiento de Zaragoza.CIPAJ)y M.A. Santed Germán (Profesor Titular de Psicología Patológica de la U.N.E.D.) compañeros de profesión y una fuente de sugerencias constante.

J.A.Cobo, director de la Clínica Médico Forense de Zaragoza donde aprendí una gran parte de lo que conozco sobre las secuelas psicológicas de las víctimas.

## PRESENTACIÓN

Elisa Múgica San Emeterio. Colegiada A-407. Psicóloga Clínica y Master en Psicología Jurídica. Psicóloga en la Asesoría Psicológica del CIPAJ y la Universidad desde 1990.