

Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo

A.T. Viana Tejedor y M.V. Gil Ruiz (colaborador)

Centro de Salud Guadalajara Sur.

EL PROBLEMA DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Concepto de *mobbing*

(*To mob*: atacar, agredir o maltratar, linchar).

La palabra procede en su origen del estudio de la etología. Konrad Lorenz describió el *mobbing* como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos.

En el ámbito laboral, el *mobbing* señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

El *mobbing* es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya *repetición constante* tiene efectos perniciosos.

Con esta puntualización se descartan los habituales roces, las fricciones, las tensiones y hasta incidentes aislados propios de las organizaciones modernas, en las que el incremento del grado de interdependencia entre los actores lleva a numerosas situaciones de desencuentro. Pero este tipo de desencuentro no constituye *mobbing* o acoso.

"El concepto de *mobbing* queda definido por el encadenamiento a lo largo de un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo¹".

La nueva plaga laboral del siglo XXI

Casi un 15% de la población activa se manifiesta de acuerdo con la afirmación siguiente: "sólo de pensar que tengo

que ir al trabajo por la mañana, se me pone la carne de gallina".

En España, el último informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo estimaba que en torno a 800.000 personas estaban padeciendo acoso psicológico en sus actuales empleos. Los datos preliminares de la primera encuesta sobre la violencia en el entorno laboral, desarrollada en mayo de 2001 por la Universidad de Alcalá sobre una muestra de casi mil personas en activo, apuntan a que un 11,44% de las personas encuestadas manifiestan que para ellas el acoso laboral es una pesada carga cotidiana (ello elevaría la cifra a más de millón y medio de personas en activo padeciendo este problema).

Los agentes del acoso suelen ser mayoritariamente jefes (aunque también existen acosadores entre los mismos compañeros y entre los propios subordinados). Los datos de la encuesta de la Universidad de Alcalá señalan al propio jefe en el 46% de los casos y a los propios compañeros en el 44%².

Los actos de hostigamiento suelen producirse de manera activa o por comisión, consistiendo entonces en gritos, insultos, reprensiones, humillaciones en público o en privado, falsas acusaciones, intromisiones y obstaculizaciones en el trabajo, que reducen su eficacia y calidad.

Sin embargo, también se da el hostigamiento por omisión o de manera pasiva, que se desarrolla en forma de restricciones en el uso de material o equipos, prohibiciones u obstaculizaciones en el acceso a datos o información necesaria para el trabajo, eliminación del apoyo necesario para el trabajador, disminución o eliminación de la formación o el adiestramiento imprescindible para el empleado, negación de la comunicación con él, etc.

El acoso laboral tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes,

Correspondencia:
A.T. Viana Tejedor.
Av. Castilla, 12, 6.º C.
19002 Guadalajara.

En el ámbito laboral, el *mobbing* señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización.

En los casos de *mobbing* se da un propósito deliberado y mantenido consistente en un proceso recurrente de intención para destruir al objetivo elegido, y una animadversión con evidentes manifestaciones destructivas hacia la víctima de la misma.

burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

El acoso laboral suele comenzar o bien con una resolución secreta y consciente, o bien con una actitud inconsciente del hostigador de "ir a por la víctima" y de utilizar contra ella la *violencia psicológica* (rara vez la violencia física y sexual).

Este tipo de violencia tiene la característica diferencial, respecto de otros tipos de violencia que se presentan en la empresa, de no dejar rastro ni señales externas, a no ser las del deterioro progresivo de la víctima, que es maliciosamente atribuido a otras causas, como problemas de relación o de personalidad, carácter difícil, incompetencia profesional, etc. Se trata, por ello, de un "crimen limpio" del que no queda huella y en el que la carga de la prueba suele resultar complicada y costosa. Es un asesinato silencioso y limpio del que no queda ni rastro.

El acoso laboral trasciende y supera con mucho lo que algunas personas podrían describir como "tener un jefe difícil o duro"². Existe una gran diferencia entre el acoso psicológico y la presión a la que puede someter a su equipo un *manager* rudo o impositivo, con el fin de cumplir plazos o de incrementar la calidad o la productividad. No todas las situaciones tensas entre los trabajadores y sus responsables jerárquicos deben atribuirse sin más a la existencia de *mobbing*. Es importante diferenciar unas situaciones de otras.

Quien ha padecido un problema de acoso laboral conoce sobradamente cuál es la diferencia. Ésta radica en la intensidad y repetición sistemática de la agresión y en la ilegitimidad ética que se percibe de inmediato en un acto que se dirige a la *destrucción psicológica de la persona*.

En los casos de *mobbing* se da un propósito deliberado y mantenido consistente en un proceso recurrente de intención para destruir al objetivo elegido, y una animadversión con evidentes manifestaciones destructivas hacia la víctima de la misma. El *trato vejatorio y ultrajante* del *mobbing* tiene por objeto *acabar con el equilibrio y la resistencia psicológica del otro*, minándolo y desgastándolo emocional y psíquicamente.

Otro rasgo inconfundible del acoso es que se produce una escalada creciente en los ataques, hasta llegar a extremos imposibles de soportar para el acosado. Debido a ello, en un 90% de los casos, el acoso suele terminar con la salida de la persona de la organización, y a veces incluso con intentos de suicidio o suicidios consumados como resultado final.

En ocasiones, el objetivo que se persigue es que la víctima adopte de manera voluntaria la decisión de abando-

nar el lugar de trabajo, con vistas a ahorrar una indemnización para la cuenta de explotación del responsable de la empresa o departamento³.

En otros casos se busca simplemente eliminar de la circulación a un probable competidor en la carrera hacia la promoción interna.

Otras modalidades de *mobbing* se explican por el hecho de que la mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, toda una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. Entre estos problemas psíquicos de los hostigadores encontramos como más frecuentes los comportamientos psicopáticos, los trastornos paranoides y narcisistas de la personalidad, profundos y desestabilizantes sentimientos de inadecuación (complejos de inferioridad), etc.

A nivel psicológico, el daño inferido a la víctima es enorme. La víctima de las agresiones repetitivas que constituyen el proceso de acoso o *mobbing* va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida. Entra en la espiral de un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducirla a bajas laborales. Se producen, asimismo, alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando principalmente problemas de relación social y de pareja⁴.

Todo ello afecta también a la calidad de su trabajo y a su eficacia, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta.

Los problemas de salud tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que obligan a la baja laboral del acosado o que le llevan incluso a necesitar hospitalización.

La ansiedad de la víctima, unida a los ataques recibidos y al deterioro de su salud, suele ocasionarle ideas obsesivas o recurrentes en torno a dicha salud, especialmente de tipo hipocondríaco.

A partir de ese momento, el hostigador dispondrá de nuevas razones en contra del acosado, como el absentismo, la mala salud, la baja productividad, la personalidad hipocondríaca u obsesiva, etc.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada, no hace sino incrementar su ansiedad y realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

¿En qué consiste exactamente el acoso laboral?

Para comprender con exactitud en qué consisten las diferentes conductas de acoso o psicoterror es imprescindible entender el acoso como un todo. Algunas de las conductas de acoso pueden no ser tachadas negativamente en otros contextos que no sean los de acoso psicológico. Lo que las hace diferentes es su direccionalidad perversa, esto es, que se dirigen a la destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo, y lo logran.

Se pueden constituir cinco tipos básicos de actividades de acoso con distintos efectos sobre las personas que los padecen⁵:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:

- El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidades de comunicarse.
- Se le interrumpe continuamente cuando habla.
- Se le impide expresarse.
- Es objeto de avasallamiento, gritos o insultos en voz alta.
- Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados por la víctima.
- Se producen críticas hacia su vida privada.
- Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
- Se le amenaza verbalmente.
- Se le amenaza por escrito.
- Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.).

– Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no la vieran o no existiera).

2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

- No se habla nunca con la víctima.
- No se le deja dirigirse a uno.
- Se le asigna 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.

3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral:

La víctima de las agresiones repetitivas que constituyen el proceso de acoso o *mobbing* va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Los problemas de salud tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que obligan a la baja laboral del acosado o que le llevan incluso a necesitar hospitalización.

– Se maldice a la víctima, se “echa pestes” de ella o se la calumnia.

– Se hacen circular cotilleos y rumores sobre la víctima orquestados por el acosador o el *gang* de acoso.

– Se hace mofa o burla de la víctima, o se la ridiculiza.

– Se atribuye a la víctima una enfermedad mental o problemas psicológicos.

– Se intenta forzarla a someterse a un examen o diagnóstico psiquiátrico.

– Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.

– Se imitan sus gestos, su postura, su voz, su comportamiento o su talante, con vistas a poder ridiculizarlos. Se le ponen mote, llamándola por ellos.

– 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 le obliga a realizar un trabajo o unas tareas humillantes.

– 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 le injuria en términos obscenos o degradantes.

– Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

4. 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.

– Se le priva de cualquier ocupación, y se vela por que no pueda encontrar tarea alguna por sí misma.

– Se le asignan tareas totalmente inútiles y/o absurdas.

– Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o sus competencias profesionales.

– Se le asignan sin cesar tareas nuevas.

– Se le obliga a realizar trabajos humillantes.

– Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a las competencias que posee, con la intención de desacreditarla.

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

– Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.

– Se le amenaza físicamente.

– Se agrede físicamente a la víctima, pero sin lesiones graves, a título de advertencia.

– Se la arremete 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 arremete sexualmente a la víctima.

LA VÍCTIMA Y SU HOSTIGADOR

El perfil de la víctima del acoso psicológico:

Varias investigaciones han trazado el perfil personal y profesional de las características típicas que hacen de un trabajador una víctima potencial del acoso. Pretenden contestar a la pregunta: ¿cómo suelen ser las personas que padecen acoso en el trabajo? Entre las características figuran las siguientes:

1. Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia: algunas organizaciones son lugares en los cuales los principios éticos forman parte tan sólo de la propaganda, no de la realidad de la praxis cotidiana. En muchas ocasiones, perseguir la verdad y la justicia amenaza el *status quo* y la situación privilegiada o de poder de algunas personas que optan por erradicar la amenaza, acosando a quien osa cuestionar lo “sagrado”, poniéndolo en peligro.

2. Personas autónomas, independientes y con iniciativa: Este tipo de “líberos” son difícilmente manejables en una organización cuyos valores culturales y estilos de dirección son de corte autoritario. Un trabajador de esas características, librepensador e independiente, echa a perder los esfuerzos de toda organización “cavernícola”, por someter las opiniones y supone para todos los demás un mal ejemplo a imitar.

3. Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional: estas personas suelen destacar por poseer grandes conocimientos y conducirse con una elevada calidad profesional, rigor, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo. Debido a ello, resultan insoportables a los ojos del acosador, habitualmente abrumado por el sentimiento de inadecuación y el complejo de inferioridad.

4. Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos: el objeto de los celos del acosador puede ser también un conjunto de habilidades sociales que confieren a la persona que las ostenta una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a ideas o proyectos que la víctima proponga o defienda. En esto consiste lo que suele denominarse “tener carisma” o “don de gentes”.

Al igual que otras competencias de tipo intelectual, la respuesta que suscita en el acosador estas habilidades que la víctima posee es la negación de la realidad mediante un intento de eliminación de quien las posee.

Las conductas de acoso se dirigen a la destrucción psicológica, moral y laboral de la víctima a medio plazo, y lo logran.

El objeto de los celos del acosador puede ser también un conjunto de habilidades sociales que confieren a la persona que las ostenta una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a ideas o proyectos que la víctima proponga o defienda.

Además de la celotipia por no poseer tales destrezas, se desencadena una sensación de rivalidad en el hostigador, debido a que percibe que la víctima es un obstáculo para poder obtener él la adhesión o la sumisión de otras personas de la organización.

5. Personas con un alto sentido cooperativo y del trabajo en equipo: el acosador es incapaz de desplegar ningún tipo de comportamiento cooperativo con las personas de su entorno. La cooperación es inconcebible para él y, por tanto, en su sistema paranoide, presume motivaciones ocultas y siniestras en aquellos que se brindan a cooperar, percibe las acciones cooperativas de la víctima como intentos de desestabilizar el grupo, arrebatarle el poder, destruir su capacidad de mando, etc.

6. Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás: este tipo de personas, sensibles, atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno, suelen comprometerse en el desarrollo humano y el incremento del bienestar de los demás. Esta característica explica el porqué de la alta incidencia del acoso laboral en algunos sectores, como los asistenciales (hospitales, asistencia médica sanitaria, organizaciones no gubernamentales, institutos religiosos, etc.) o el sector educativo (universidades, escuelas, etc.).

La empatía es una característica especialmente insoportable para el acosador, cuya naturaleza psicológica es ante todo “no empática” o psicopática. La empatía supone la capacidad de situarse en la perspectiva del otro ante un problema o vivencia. La psicopatía es todo lo contrario.

La empatía es una característica esencial para el triunfo profesional, por lo que la carencia de esta habilidad emocional por parte del acosador le sitúa en una franca desventaja profesional y le hace dirigir su persecución y acoso hacia aquellos que la poseen en alto grado. Al destruir a la víctima, pretende “vampirizar” sus competencias interpersonales.

7. Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas: las personas contentas, integradas y satisfechas, con una vida familiar satisfactoria o una relación de pareja que funciona, suelen, sin saberlo, ser objeto del acoso del “psicoterrorista” organizativo. La razón estriba, igual que en el caso anterior, en la comparación que realiza el acosador con un resultado negativo para él de las condiciones afectivas y familiares de la víctima.

El retrato-robot del “asesino moral”:

El comportamiento del acosador obedece casi siempre a un intento del mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias.

Este tipo de personas, sensibles, atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno, suelen comprometerse en el desarrollo humano y el incremento del bienestar de los demás. Esta característica explica el porqué de la alta incidencia del acoso laboral en algunos sectores, como los asistenciales.

“El miedo y la inseguridad que experimentan hacia sus propias carreras profesionales, su propia reputación o su posición en la organización, les compele a denigrar a otras personas¹”.

Ese miedo o inseguridad suelen venir determinados por la propia conciencia de mediocridad, que es puesta en evidencia, muy a menudo de manera inconsciente, por la conducta profesional, ética y respetuosa de la persona que después resulta seleccionada como objetivo.

Los sentimientos de inadecuación que presentan los acosadores suelen proceder de múltiples posibles fuentes: psicopatías, paranoia, trastornos narcisistas, etc, pero tienen un mismo efecto sobre el comportamiento: la compulsión por hacer desaparecer del entorno del acosador o acosadores aquellos estímulos que desencadenan en ellos sentimientos patológicos de amenaza, es decir, la eliminación de la víctima.

Estos sentimientos de inadecuación, conocidos como “complejo de inferioridad”, son reprimidos en lo profundo del inconsciente y hacen que el acosador reaccione de manera violenta contra todo lo que pueda recordárselos o sugerírselos⁶.

La solución del hostigador consiste, en lugar de elevar sus propios niveles de autoestima, en rebajar los de los

El comportamiento del acosador obedece casi siempre a un intento del mismo de encubrir o camuflar sus propias deficiencias.

demás hasta lograr dejarlos por debajo de los suyos. Con ello obtiene la compensación de quedar por encima de ellos mediante la ridiculización, la humillación o la hipercrítica sistemática de todo cuanto hacen o dicen las víctimas.

La confianza de la víctima en sí misma queda un poco más deteriorada tras cada uno de estos ataques. La reiteración y el escaso tiempo que se deja para recuperarse entre ellos (característico del acoso psicológico) hacen que con cada ataque su confianza quede un poco más mermada, no reestableciéndose sus niveles previos. Así es como la capacidad de autoestima, señalada por la abrumadora mayoría de las escuelas de psicología como base de un correcto y sano funcionamiento psíquico, queda, con el paso del tiempo, devastada. La persona reduce su propia capacidad profesional y, con ello, su empleabilidad. Se ha consumado el “asesinato psíquico”, que acabará también con la carrera profesional de la víctima.

La persona entra así en la espiral de la indefensión, generando una serie de expectativas negativas de autoeficacia que interfieren con el adecuado desempeño laboral y que empeoran su pronóstico a medio plazo.

Factores situacionales

Se trata de tres condiciones imprescindibles, sin las cuales un acosador no puede realizar su macabra labor de destrucción psicológica de la persona que ha seleccionado como objetivo (fig. 1).

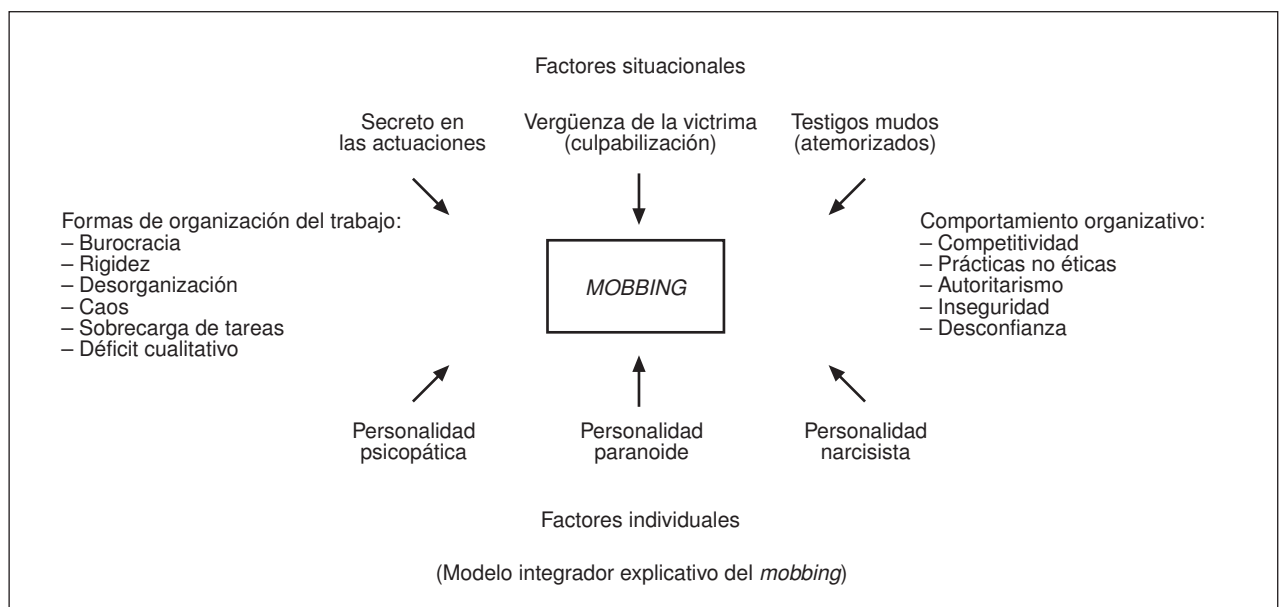


Figura 1. Modelo integrador explicativo del *mobbing*.

La persona reduce su propia capacidad profesional y, con ello, su empleabilidad. Se ha consumado el “asesinato psíquico”, que acabará también con la carrera profesional de la víctima.

El secretismo en los comportamientos hace que, en caso de denuncia por violencias en el trabajo o calumnias, suela resultar muy difícil de probar.

El secreto de sus actuaciones. Los acosadores rara vez actúan a la luz pública, sino que suelen elegir los momentos en que se encuentran a solas con la víctima. Entonces es cuando aprovechan para desencadenar su labor de denostación y persecución a la víctima. El secretismo de sus actuaciones pasa, además, por operar manipulando, distorsionando y perjudicando el trabajo, la reputación o la imagen profesional de la víctima, que no suele siquiera ser consciente de ello hasta que el mal ya está hecho.

El secretismo en los comportamientos hace que, en caso de denuncia por violencias en el trabajo o calumnias, suela resultar muy difícil de probar. Toda labor, por tanto, que la víctima pueda hacer para hacer públicos esos comportamientos perversos o para tener posibles testigos presenciales es importante de cara al enfrentamiento de la situación de acoso y su posterior tratamiento legal.

La vergüenza de la víctima (culpabilización). Para la mayoría de las personas que han padecido el acoso laboral es evidente que éste no se habría producido o prolongado si la persona no hubiera aceptado introyectar la culpa o la vergüenza, descontando que hubiera algo de verdad en las calumnias o falsedades mediante las cuales se había juzgado su persona o su desempeño laboral. La introyección de culpa o el desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resultan imprescindibles para que el psicoterror produzca la paralización de éste.

La manipulación del acosador se dirige a eliminar la buena opinión moral o ética que tiene la víctima respecto de sí misma y a hacer que desarrolle un sentido atribucional ético negativo. El acosador opera mediante subterfugios y datos parciales, cuando no mediante acusaciones absolutamente fabuladas o falsas, que después dramatiza y generaliza como ejemplos de un patrón general de comportamiento laboral negativo por parte de la víctima. El objetivo es que la persona pase de la responsabilidad por los errores supuestamente cometidos a la vergüenza en la que percibe que “el error es ella misma”. En ello consiste la estrategia de culpabilización que paraliza y anula a la víctima.

Los testigos mudos (atemorizados). Se trata de evitar que otros compañeros que trabajan con la víctima y presencian los ataques o terceras personas puedan testificar a favor de la persona que está recibiendo los ataques.

Los testigos mudos, con su actitud, colaboran tácitamente en el comportamiento de acoso, transformándose en cooperadores necesarios del “psicoterrorista”. En ellos es frecuente que se desarrolle el mecanismo de “obediencia a la autoridad” descrito en los años sesenta por Stanley Milgram⁷, que explica cómo las personas pueden con bas-

tante facilidad llegar a involucrarse y a colaborar activamente en violaciones o agresiones a derechos básicos, siempre que estos actos sean ordenados, solicitados, refrendados o autorizados por personas con algún tipo de autoridad, sobre las que la persona descarga la responsabilidad de su propio comportamiento (“yo soy un mandao”).

Factores individuales

Se refieren a las características psicopatológicas de la personalidad del hostigador (fig. 1).

Debemos entender el comportamiento del acosador desde una serie de características personales premórbidas, con una fuerte base en experiencias educativas, y sobre todo familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y antisocial de la personalidad, y que se repiten a lo largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral.

Así, la raíz patológica del comportamiento del acosador se encuentra en sus rasgos psicopáticos, narcisistas y paranoides.

Personalidad psicopática o antisocial. Los rasgos característicos que acompañan al psicópata organizacional son los siguientes:

- Capacidad superficial de encanto.
- Estilo de vida parasitario.
- Sentido grandioso de los propios méritos.
- Mentira sistemática y compulsiva.
- Ausencia de remordimientos o de sentido de culpabilidad.
- Manipulación.
- Ausencia de empatía.

La personalidad narcisista. Baumeister⁸, en su estudio sobre la violencia psicológica, establece que en la raíz de las agresiones psicológicas se encuentran de manera sistemática los rasgos de un tipo de personalidad narcisista, esto es, una autoevaluación inflada y una autoimagen que se considera amenazada sistemáticamente por otros. El acosador, al estar pendiente de una autoimagen enfermizamente sobrevalorada, estima que las personas objeto de acoso pueden suponer una fuente de amenaza y desencadena la violencia del acoso.

Clinicamente hablando, cualquier persona socialmente disfuncional que se siente autorizada a usar su poder para controlar a otras personas por las que se siente amenazada, o que vive en una fantasía pretenciosa, en lugar de en la realidad, y que se ve a sí misma consistentemente como superior a sus compañeros y anhela ser reconocida como tal, reúne los requisitos del denominado trastorno narcisista de la personalidad.

La palabra *narcisismo* procede del mito griego de Narciso, que se enamoró de su propia imagen reflejada en las aguas de un estanque. Su destino fue consumirse en un deseo insatisfecho, ahogándose en él⁹.

Las demás personas no existen para el narcisista, salvo en su condición de espejos de sí mismos. Su enorme vacío le obliga a buscar a los demás para poder reconocerse a sí mismo, y a buscar un tipo de valoración que no siente en lo más profundo de su ser.

La personalidad narcisista se explica para algunos especialistas clínicos sobre la base de una carencia emocional temprana producida por una madre emocionalmente fría o indiferente o con una agresividad encubierta hacia el hijo.

Kernberg sostiene que la megalomanía propia del narcisista obedece a fuertes sentimientos de envidia, miedo, privación y rabia.

La sensación de ser único, importante y diferente de los demás por alguna razón, hace que el narcisista busque sistemáticamente en los demás el reflejo (espejo) de esta sobrevaloración, que no es sino el reverso de un vacío personal que pretende compensar con esa actitud.

Debido a las características de su personalidad, el narcisista rehuye sistemáticamente en su dedicación profesional las posiciones subordinadas, por las que se siente agraviado, y busca por todos los medios llegar a las posiciones de poder, desde las que tener la posibilidad de relacionarse sólo con gente de su categoría, inteligencia, sensibilidad, nivel social, etc. Desde su puesto, se caracteriza por violar, por un lado, los límites de la autoridad que se le ha conferido o las atribuciones de su cargo, y, por el otro, por explotar para su beneficio personal a las personas que dependen de él, que considera a su servicio personal, no al de la empresa u organización. El egocentrismo del narcisista no distingue la diferencia entre su posición como responsable de una organización que tiene unos fines determinados y la búsqueda de sus propias satisfacciones personales.

El narcisista es incapaz de manifestar verdaderas emociones o de comprender las que otras personas pueden manifestar. Es especialmente incapaz de manifestar el duelo o sentimientos depresivos. Las emociones típicamente manifestadas por el narcisista son el resentimiento o la ira cuando alguien no reconoce lo que supuestamente vale o sus competencias, su valía profesional o su categoría social o personal. En esos casos, en lugar de sentir pena o tristeza, siente encendidos deseos de venganza y una exacerbación de la inquina contra quien ha osado no advertir la luz cegadora de su capacitación profesional o su sabiduría personal.

Los testigos mudos, con su actitud, colaboran tácitamente en el comportamiento de acoso, transformándose en cooperadores necesarios del "psicoterrorista". En ellos es frecuente que se desarrolle el mecanismo de "obediencia a la autoridad."

La personalidad paranoide desarrolla una serie de barreras defensivas a su alrededor entre las que destaca su obsesión por monitorizar y controlar el comportamiento de sus subordinados.

La personalidad paranoide. La personalidad de tipo paranoide se caracteriza por una absoluta incapacidad para desarrollar confianza y ponerse en manos de los demás. Esta incapacidad se traduce en el desarrollo de dudas sistemáticas respecto de los demás, ya sean compañeros, superiores o subordinados.

La personalidad paranoide desarrolla una serie de barreras defensivas a su alrededor entre las que destaca su obsesión por monitorizar y controlar el comportamiento de sus subordinados.

La personalidad paranoide del acosador hace que reaccione instintivamente de manera agresiva ante cualquier tipo de comentario o suceso que las personas de su alrededor calificarían como neutro o exento de mala intención. Para él, todo lo que ocurre confirma su expectativa defensiva. Por ello, la personalidad paranoide desarrolla una serie de barreras defensivas a su alrededor entre las que destaca su obsesión por monitorizar y controlar el comportamiento de sus subordinados.

La hermeticidad típica del acosador paranoide se debe a que intenta camuflar todos sus defectos para no dar pistas o muestras de debilidad al enemigo. Mostrar debilidades supone una señal de ataque para sus enemigos. No resulta extraño que desarrollen estilos de dirección totalitarios o autoritarios, a fin de desincentivar toda posible insubordinación o rebelión, situación que no creen saber o poder manejar debidamente. "La mejor defensa es el ataque".

Los acosadores paranoides suelen ser obstinados y tercos, debido a que cambiar de idea o aceptar ideas de otras personas es para ellos una muestra de debilidad que el enemigo, siempre al acecho, podría aprovechar. Suelen manifestarse, por ello, como jefes inflexibles hacia las ideas, sugerencias y aportaciones de sus subordinados. Al mismo tiempo, son subordinados que obedecen mal y tarde las consignas que se les dan. La obediencia es también para ellos un motivo de posible manifestación de debilidad, por la sumisión que creen que implica. Suelen hacer ver a los demás que ellos jamás obedecen a nadie y son sus propios dueños o jefes.

Las personas deterioradas por el trastorno paranoide de la personalidad suelen alcanzar altas posiciones en las organizaciones, y es frecuente que tal tipo de directivos pregonen a los cuatro vientos que sus manías persecutorias, su vigilancia, su obsesión por el control o su falta de participación y su autoritarismo son la esencia del *management*, formulando increíbles teorías acerca de cómo deben ser dirigidas las personas, las empresas y las instituciones bajo semejantes postulados¹⁰.

La sensación de ser único, importante y diferente de los demás por alguna razón, hace que el narcisista busque sistemáticamente en los demás el reflejo (espejo) de esta sobrevaloración, que no es sino el reverso de un vacío personal que pretende compensar con esa actitud.

EFFECTOS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN LAS VÍCTIMAS: EL NAUFRAGIO PROFESIONAL Y PERSONAL

Los efectos del acoso psicológico en la salud física

La persona que es objeto de semejantes comportamientos perversos por parte de otra persona (el acosador) o de varias (banda o *gang*) desarrolla una serie de problemas físicos cuyo origen se encuentra en el daño causado por los ataques que recibe periódica y sistemáticamente.

1. *Efectos cognitivos e hiperreacción psíquica*: Olvido y pérdidas de memoria, dificultades para concentrarse, irritabilidad, agresividad/ataques de ira y sentimientos de inseguridad.

2. *Síntomas psicosomáticos de estrés*: pesadillas/sueños vívidos, dolores de estómago y abdominales, diarreas/colon irritable, vómitos, náuseas, falta de apetito, sensación de nudo en la garganta y llanto.

3. *Síntomas de desajuste del sistema nervioso autónomo*: dolores en el pecho, sudación, sequedad de boca, palpitaciones, sofocos, sensación de falta de aire e hipertensión/hipotensión arterial neuralmente inducida.

4. *Síntomas de desgaste físico producido por un estrés mantenido mucho tiempo*: dolores de espalda dorsales y lumbares, dolores cervicales (de nuca) y dolores musculares (fibromialgia).

5. *Trastornos del sueño*: dificultad para conciliar el sueño, sueño interrumpido y despertar temprano.

6. *Cansancio y debilidad*: fatiga crónica, flojedad de piernas, debilidad, desmayos y temblores.

Los efectos del acoso psicológico en la salud mental

Síndrome de estrés por coacción continuada (SECC)

Un trabajador que ha padecido psicoterror o acoso psicológico en su trabajo durante un tiempo presenta una serie de síntomas parecidos a los del denominado "síndrome de estrés postraumático" (SEPT), característico de las víctimas de asaltos, catástrofes naturales (terremotos, inundaciones), accidentes aéreos, bombardeos, violaciones, etc. Lo que se añade a la definición típica del SEPT es el hecho de que, así como las víctimas de todas esas situaciones experimentan un único suceso traumático aislado que no se vuelve a dar más, las víctimas del psicoterror laboral suelen vivenciar repetidos ataques, amenazas, ridiculizaciones y denostaciones, con la sensación de "estar siempre a tiro" del acosador y de no tener vía de escape, salvo marcharse del trabajo.

La víctima del acoso psicológico en el trabajo cumple con una serie de criterios diagnósticos, como son:

1. La situación de estrés crónico es efecto de una amenaza continuada consistente en: pérdida del trabajo, ruina de la carrera profesional, pérdida de la propia salud, pérdida del sustento físico, pérdida de la relación matrimonial y pérdida de la propia familia.

– Uno de los síntomas clave que produce el estrés mantenido del acosado es la depresión reactiva. Se trata de una depresión cuyo desencadenamiento tiene su origen en un acontecimiento externo. La depresión amenaza el equilibrio psicológico y puede llevar a pensamientos suicidas, intentos de suicidio o incluso al suicidio consumado.

– La víctima del acoso o psicoterror laboral no suele ser consciente de él. Si en algún momento toma conciencia del mismo, no es capaz de admitir que su acosador es un sociópata, sin ética ni conciencia moral.

2. Paralización física y psicológica ante la mera idea de tener que hacer frente a los acosos del agresor.

– La víctima del acoso experimenta de manera regular la invasión de visualizaciones y recuerdos de las violencias padecidas por el acosador. Se producen en forma de conversaciones, reuniones, llamadas, que se rememoran de manera vívida y en las que la víctima suele alterar el final de la historia en su favor.

– Suelen presentarse en la víctima insomnio y pesadillas vívidas.

– Se desencadenan miedo, horror, palpitaciones, temblores, sudación, escalofríos, ansiedad crónica e incluso ataques de pánico como consecuencia de cualquier asociación consciente o inconsciente con las manifestaciones de acoso (recepción de cartas del acosador, llamadas del departamento, convocatorias a reuniones en la empresa, etc.).

3. Entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) u otros órganos (labios). Se trata de la somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima especialmente sentir alegría.

– La víctima evita de modo constante decir o hacer cualquier cosa que le recuerde el horror de ser acosado. Llega a no querer hablar del tema con sus familiares ni incluso con su psicoterapeuta.

– Dificultad o imposibilidad de emprender un trabajo en el campo, actividad, proyecto o tarea en que se centró el acoso. Cualquier estímulo presente en el tiempo o en los lugares del acoso puede servir para ser generalizado en la mente del paciente y desencadenar una reacción de evitación o ansiedad.

– Deterioro de la memoria e incapacidad para recordar detalles que previamente no revestían dificultad para la víctima. Resulta afectada en especial la memoria a corto plazo.

– Focalización de la víctima en el acoso o psicoterror laboral padecido y obsesión por él, con exclusión y eclipsa-

El SFC afecta especialmente al grupo de mujeres entre 20 y 50 años con profesiones liberales y posiciones intermedias o directivas.

miento de todas las demás esferas vitales de su persona. El acoso pasa a ser el tema en torno al cual gira toda su vida.

– Aislamiento, retirada e introversión. La víctima prefiere estar a solas y evita el contacto social.

– Anhedonia o incapacidad emocional de experimentar alegría y amortiguamiento de la afectividad hacia otras personas.

– Melancolía y sensación de pérdida de sus posibilidades laborales. Muchas víctimas abandonan prematuramente sus puestos de trabajo y carreras profesionales.

4. A pesar de la fatiga continua, conciliar el sueño se revela en la víctima como algo casi imposible. Si se consigue dormir, el sueño no es reparador. La víctima está permanentemente irritada, en estado de hipervigilancia y su capacidad de concentración se ve afectada de tal manera que le impide preparar su defensa legal, estudiar, trabajar o incluso ponerse a buscar otro trabajo.

5. La recuperación de la experiencia de acoso y de sus secuelas por el estrés mantenido en el tiempo suele requerir entre dos y cinco años. Sin embargo, algunas víctimas no se recuperan jamás, por no encontrar apoyos suficientes o, sencillamente, por no resistir psicológicamente o físicamente las consecuencias.

6. Para muchas víctimas, la vida social se termina, y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar al trabajo. La abrumadora necesidad humana de ganarse la vida, combinada con la incapacidad psicológica y física de trabajar, hacen aún más profundo el trauma de la víctima.

Síndrome de fatiga crónica (SFC)

Los síntomas se presentan bajo una serie de dolencias dispares e inespecíficas que tienen como núcleo la sensación de una fatiga o un cansancio enormes que no desaparecen con el descanso y que llegan a interferir e incluso anular la vida laboral de los que los padecen.

El SFC afecta especialmente al grupo de mujeres entre 20 y 50 años con profesiones liberales y posiciones intermedias o directivas.

Diversas investigaciones reflejan de forma inequívoca la aparición del síndrome después de una situación de estrés continuado vivida en la organización en la que el paciente desempeña su actividad laboral. De ahí que se conozca de manera informal al SFC como la “gripe del *yuppie*”.

La fatiga crónica no es sino la manifestación corporal de una persona que ha sido sometida durante un largo período de tiempo a una situación de acoso con un síndrome de estrés por coacción continuada. La reacción tardía en el tiempo del organismo (meses o años después de la situación real de acoso) vendría explicada por la permanencia en la esfera psíquica consciente o inconsciente del sufrimiento psicológico propio del acoso.

La crisis nerviosa o *breakdown*

Cuando la presión sobre la víctima del psicoterror se prolonga en el tiempo y/o alcanza unos niveles elevados, puede producirse una ruptura psicológica de la persona, que

Al margen de estos tres cambios mayores en la personalidad de las víctimas del psicoterror, suele desarrollarse en ellas una duda persistente acerca de si todo lo que están viviendo y padeciendo no estará únicamente en sus cabezas (“¿estaré paranoico?”).

en ocasiones reviste una apariencia aparatosa, mediante la cual todo el organismo y la psique de la víctima parecen decir: “no puedo más”.

La hospitalización psiquiátrica o la remisión al especialista (psicólogo o psiquiatra) incrementan la segregación y la estigmatización de la víctima en su propio entorno laboral, donde ya nunca volverá a ser la misma.

En la empresa, estas crisis nerviosas son vistas como síntomas de una enfermedad mental de la víctima, en lugar de como síntomas de la “enfermedad” de la organización o del acosador mismo (el caso más frecuente). El propio acosador suele fomentar este tipo de percepciones, desplegando toda su capacidad manipuladora y desvinculándose así de su responsabilidad en el origen de la víctima. La hospitalización psiquiátrica o la remisión al especialista (psicólogo o psiquiatra) incrementan la segregación y la estigmatización de la víctima en su propio entorno laboral, donde ya nunca volverá a ser la misma.

En muchas ocasiones, se tacha de psicosis, neurosis, reacción psicótica breve, etc., a lo que no es sino la reacción normalmente esperable de un organismo sometido al estrés de un acoso continuado por parte de un acosador perverso. Con ello se carga a la víctima con otra secuela: la de ser ella misma la causa de sus problemas¹¹.

Los cambios de personalidad de la víctima

Uno de los efectos más característicos es el cambio que la situación de psicoterror puede operar en la personalidad de las víctimas. Se han escrito tres patrones básicos de cambios en la personalidad, como consecuencia de una situación de acoso, que presentan las siguientes características:

1. La personalidad se vuelve predominantemente obsesiva: actitud hostil y suspicaz hacia el entorno, sentimiento crónico de nerviosismo o de encontrarse en peligro e hipersensibilidad respecto a las injusticias cometidas con otras personas, en una forma casi compulsiva.

2. La personalidad se vuelve predominantemente depresiva: sentimiento de vacío y desesperanza, incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada y elevado riesgo de presentar conductas adictivas (drogas, alcohol).

3. Síntomas de haberse resignado a la situación: aislamiento social voluntario, la víctima no se siente parte de la sociedad (efecto de alineación) y actitud cínica hacia el mundo.

Al margen de estos tres cambios mayores en la personalidad de las víctimas del psicoterror, suele desarrollarse en ellas una duda persistente acerca de si todo lo que están

Buena parte de los suicidios e intentos de suicidio de los trabajadores en activo, atribuidos a la depresión, a problemas familiares, al alcoholismo o a enfermedades físicas o mentales, tienen como verdadera y última causa situaciones de psicoterror laboral padecidas por la víctima que ni ésta ni otras personas han sabido reconocer y remediar a tiempo.

viviendo y padeciendo no estará únicamente en sus cabezas (“¿estaré paranoico?”).

A las personas del entorno de la víctima, cónyuge, familiares o amigos, que no suelen presenciar las situaciones de denigración, hostigamientos y acoso, se les hace verdaderamente increíble el relato de la víctima y a duras penas pueden creer que tales situaciones puedan llegar a darse en una empresa civilizada en pleno siglo XXI. De este modo, suelen rematar el sufrimiento psicológico de la víctima con comentarios y juicios que le hacen dudar aún más acerca de si en verdad no estará todo en su cabeza.

El mayor triunfo del hostigador: el suicidio

Los eminentes psiquiatras españoles López García Silva y Camps del Saz han llamado recientemente la atención sobre la creciente incidencia del suicidio como una secuela del *mobbing*¹².

El acosador consigue por fin su objetivo cuando la víctima no ve más alternativa a su ataque que quitarse de en medio.

Buena parte de los suicidios e intentos de suicidio de los trabajadores en activo, atribuidos a la depresión, a problemas familiares, al alcoholismo o a enfermedades físicas o mentales, tienen como verdadera y última causa situaciones de psicoterror laboral padecidas por la víctima que ni ésta ni otras personas han sabido reconocer y remediar a tiempo.

No se podrá poner freno a la incidencia del suicidio como salida de la frustración y el malestar que el psicoterror provoca en las personas mientras coexistan los factores: falta de comprensión por parte de la propia víctima de la naturaleza de su problema; desconfianza de la posibilidad de compartirlo con otros y buscar apoyo en ellos; trauma psíquico irresuelto y sin tratar, o tratado de manera inadecuada; indefensión para afrontar y detener el acoso; complicidad de otros actores sociales que niegan la existencia del problema e incurren en errores atribucionales; naturaleza perversa, mentirosa y psicopática del acosador; extendida y genérica ignorancia de la sociedad acerca del acoso psicológico en el trabajo.

Las estrategias para afrontar y enfrentar al acosador laboral exigen el despliegue de un intenso trabajo personal, lleno de autodisciplina.

CÓMO SOBREVIVIR AL ACOSO LABORAL

“Sólo por el respeto de sí mismo se logra el respeto de los demás” (Fedor Dostoievski).

La desactivación emocional

Las estrategias para afrontar y enfrentar al acosador laboral exigen el despliegue de un intenso trabajo personal, lleno de autodisciplina, en el que la persona objeto de acoso laboral debe desempeñar sucesivamente diferentes papeles como observador, investigador, terapeuta, asesor legal, etc.¹³.

El afrontamiento supone para el acosado una elección que no siempre es adoptada, por varias razones. Suele ser frecuente que la víctima se deje llevar por sutiles mecanismos psicológicos de defensa, en lugar de elaborar una racional, meditada e inteligente respuesta asertiva.

Los mecanismos de defensa son aquellos mecanismos reflejos psíquicos desencadenados por el Yo para evitar los daños sobre él y preservar la identidad e integridad psicológica.

Los mecanismos que suelen desencadenarse más frecuentemente entre las víctimas del *mobbing* son los siguientes: la negación del acoso, la agresión contra el acosador o contra sus cómplices o cooperadores necesarios, la introyección de las acusaciones del hostigador, la identificación y la sumisión al acosador, la ilusión o esperanza inconsciente y la somatización.

Lo que tienen en común todos ellos es que suponen intentos fallidos o ineficaces de restablecer el equilibrio psíquico por parte de la víctima. El efecto que operan en las personas es obtener un precario o falso equilibrio, en el que las partes importantes de la realidad quedan mal recibidas, veladas, escondidas o reprimidas de manera inconsciente.

Al desplegar sus mecanismos de defensa, lo que la persona está haciendo es reaccionar de manera inconsciente e ineficaz al problema del acoso, que de este modo escapa al control consciente de la conducta, reduciéndose las posibilidades de que la persona elabore una respuesta adecuada a la situación de psicoterror (fig. 2).

La mejor manera de comenzar la labor de desactivación emocional y dejar así de reaccionar, pasa por tomar conciencia o darse cuenta de las modalidades de las reacciones habituales al acoso. El simple darse cuenta de cuándo y cómo sucede la reacción al acosador, obra enormes efectos, y es la forma primordial que tiene el círculo vicioso en el que permanece anclado¹⁴.

Al desplegar sus mecanismos de defensa, lo que la persona está haciendo es reaccionar de manera inconsciente e ineficaz al problema del acoso, que de este modo escapa al control consciente de la conducta, reduciéndose las posibilidades de que la persona elabore una respuesta adecuada a la situación de psicoterror.

El identificar el problema como acoso le hace situar en la esfera consciente la fuente de daño que recibe, comenzando de este modo a remitir las somatizaciones que son producto de haber elaborado una reacción de daño de tipo inconsciente.

En esta fase, se trabaja específicamente sobre la autoestima y las habilidades asertivas de la persona. La respuesta que el paciente da refuerza su propia autoconfianza y es fuente de mayor capacidad de respuesta.

La superación de estos mecanismos de defensa se corresponde con la evolución de las distintas fases en la salida al problema del acoso psicológico laboral.

Fases en la superación del acoso psicológico en el trabajo

Fase I: identificación del problema como mobbing o acoso laboral

En esta fase se trabaja en informar al paciente y formarlo en el problema que padece, aportando la perspectiva correcta de lo que le está sucediendo. Se diagnostican y tratan los síntomas típicos de estrés pos-traumático. La víctima supera el mecanismo de negación, logrando así identificar y llamar al acoso por su nombre. El identificar el problema como acoso le hace situar en la esfera consciente la fuente de daño que recibe, comenzando de este modo a remitir las somatizaciones que son producto de haber elaborado una reacción de daño de tipo inconsciente.

La víctima es capaz de hablar del tema y de explicarse a sí misma lo que le ha ocurrido, llegando a una comprensión o *insight* de tipo intelectual.

Fase II: desactivación emocional

La comprensión intelectual es requisito previo para poder comenzar a trabajar sobre las reacciones emocionales que ha desencadenado el acoso. La persona empieza a darse cuenta de cómo le perjudican sus reacciones emocionales, en especial la ira y la rabia, y cómo le impiden elaborar una respuesta eficaz.

La víctima toma conciencia de cómo el acosador (actual o pasado) le produce o ha producido, a través de la vio-

lencia psicológica continuada contra ella, una situación de indefensión que ha terminado por paralizarla e interferir en su vida, perjudicando gravemente su empleabilidad o capacidad laboral.

En esta fase, la persona retoma el control sobre las reacciones que automáticamente le producía el acoso laboral.

Fase III: elaboración de la respuesta al acoso psicológico mediante la extroyección

Una vez desactivada, consciente de la naturaleza de su problema y libre de las reacciones involuntarias y negativas que le producía, la persona está en disposición de trabajar sobre la culpa y la vergüenza, desplegando ante las acusaciones y tácticas perversas una respuesta de extroyección.

En esta fase, se trabaja específicamente sobre la autoestima y las habilidades asertivas de la persona. La respuesta que el paciente da refuerza su propia autoconfianza y es fuente de mayor capacidad de respuesta.

Fase IV: superación del problema e integración en la perspectiva vital de la víctima:

La persona ha dado respuesta y es capaz de seguir dándola, independientemente de cual sea el resultado de su situación laboral. La decisión de la persona en cada caso varía, pero la integración del problema en su perspectiva vital significa "pasar página" y tomar las riendas de la propia vida personal y profesional. La víctima deja de serlo y adopta una perspectiva amplia y existencial. Para darle el alta, no queda más que romper el último eslabón de contradependencia que su acosador mantiene sobre ella: el resentimiento y el rencor. Una vez que la persona perdona (no intelectualmente, sino afectivamente) al ofensor, deja de tener una parte de su energía bloqueada, liberándola para propósitos personales y profesionales más creativos. Es el final del psicoterror (fig. 3).

De la introyección de la culpa a la extroyección

El proyecto de minar psicológicamente a la víctima para lograr su destrucción y desaparición tiene 4 momentos, que se corresponden con 4 tácticas del acosador que buscan, a su vez, obtener 4 efectos secuenciales en la víctima (fig. 4).

Cuando el psicoterrorista consigue que su víctima introyecte su maldad, ha logrado penetrar en su esfera más íntima, la esfera ética o moral, e invertir su valencia, convirtiéndola en un trabajador eficaz, profesional e íntegro, en una persona improductiva, torpe, insegura y que se siente, además, malvada y perversa.

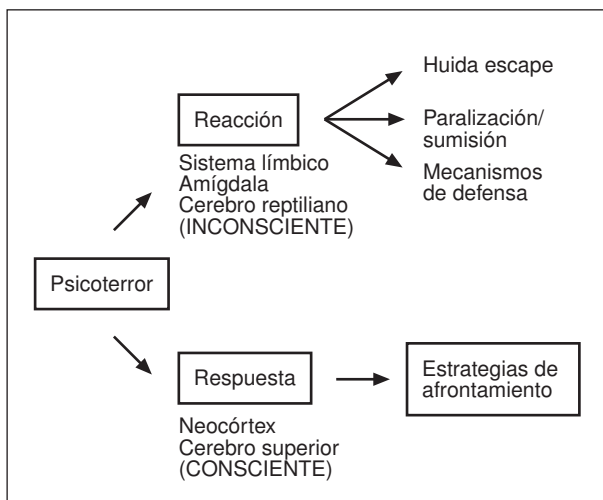


Figura 2. Reacciones y respuestas frente al psicoterror.

La extroyección es la respuesta consciente y racional de la víctima de no aceptar su responsabilidad por hechos vagos o indeterminados, ni dejarse manipular por acusaciones genéricas, habitualmente inconcretadas, ni permitirse desarrollar sentimientos de culpa ni de vergüenza, y menos aún atribuciones morales perversas.

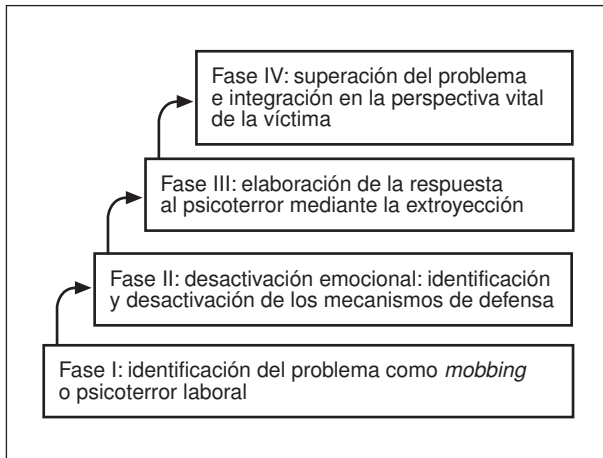


Figura 3. Fases en la superación del *mobbing* o psicoterror laboral.

La lucha contra el mecanismo de defensa que le lleva a introyectar culpa o vergüenza consiste en desarrollar su antídoto: la extroyección es la respuesta consciente y racional de la víctima de no aceptar su responsabilidad por hechos vagos o indeterminados, ni dejarse manipular por acusaciones genéricas, habitualmente inconcretadas, ni permitirse desarrollar sentimientos de culpa ni de vergüenza, y menos aún atribuciones morales perversas.

La extroyección invierte el mecanismo de la introyección (fig. 5).

Del mismo modo que la introyección de la culpa conduce a la mayor de las vulnerabilidades, la vulnerabilidad moral, la extroyección lleva a uno de los mayores factores

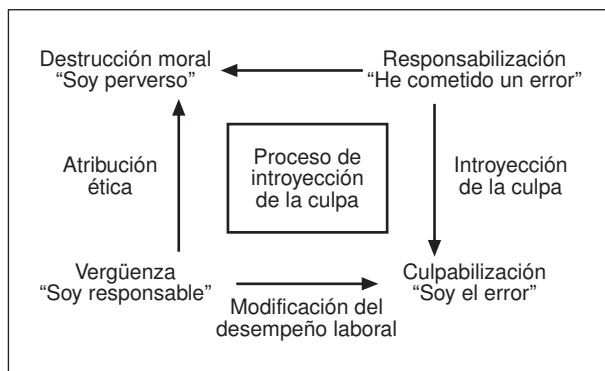


Figura 4. Proceso de introyección hacia la destrucción moral.

de resistencia contra el acoso: la resistencia moral o fortalecimiento ético.

Una de las mejores vacunas contra la introyección consiste en prevenir los comportamientos asertivos mediante el incremento de la autoestima y la autoconfianza:

- Aprecio genuino de uno mismo como persona digna de respeto, valoración y cuidado.
- Aceptación tolerante, compasiva y esperanzada de las propias debilidades, limitaciones, errores y fracasos.
- Afecto, cariño, ternura, compasión y comprensión hacia uno mismo.
- Atención y cuidado de las propias necesidades y demandas psíquicas, intelectuales y espirituales.

Los factores de resistencia al psicoterror

Leymann¹ señala cómo existen algunos factores que incrementan la efectividad con que una persona puede hacer frente al acoso psicológico institucional. En la medida en que la víctima los conozca y trabaje en reforzarlos en sí misma, aumentarán las probabilidades de éxito. Estos factores de resistencia al psicoterror son (fig. 6):

1. *La buena forma física y mental*: retrasa e incluso mejora las manifestaciones clínicas del estrés continuado o post-traumático.

2. *Incrementar la confianza en uno mismo*: la confianza en uno mismo proyecta una expectativa de autoeficacia, consistente en la certeza de que será capaz de afrontar y dar respuesta al psicoterror, puesto que la persona es consciente de conocer y poseer los recursos adecuados para ello.

3. *Mantener la consideración del entorno*: la buena reputación, el prestigio profesional de que goza la víctima, reduce la intensidad y las consecuencias del acoso. El hostigador es por naturaleza cobarde, por lo que no osará proseguir o incrementar el acoso si la "opinión pública" está de parte del acosado. Es importante que el acosado comprenda desde el principio lo decisivo que resulta ganar la batalla de la "opinión pública".

4. *Asegurar el apoyo del entorno familiar y social*: una de las esferas que más pronto reciben el impacto del acoso laboral es la de las relaciones de pareja y las relaciones con los hijos. Al deteriorarse estas relaciones de manera temprana, restan uno de los más decisivos apoyos para la

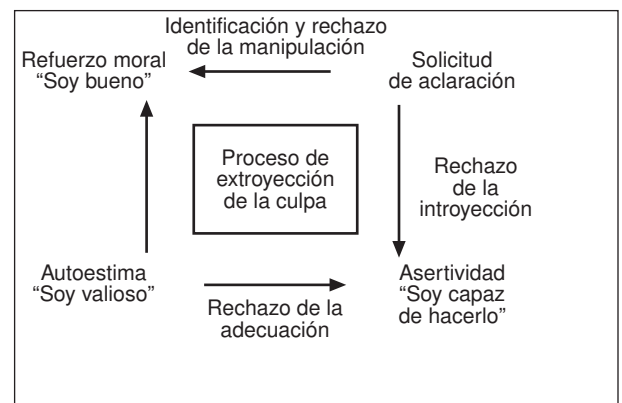


Figura 5. Proceso de extroyección hacia el refuerzo moral.

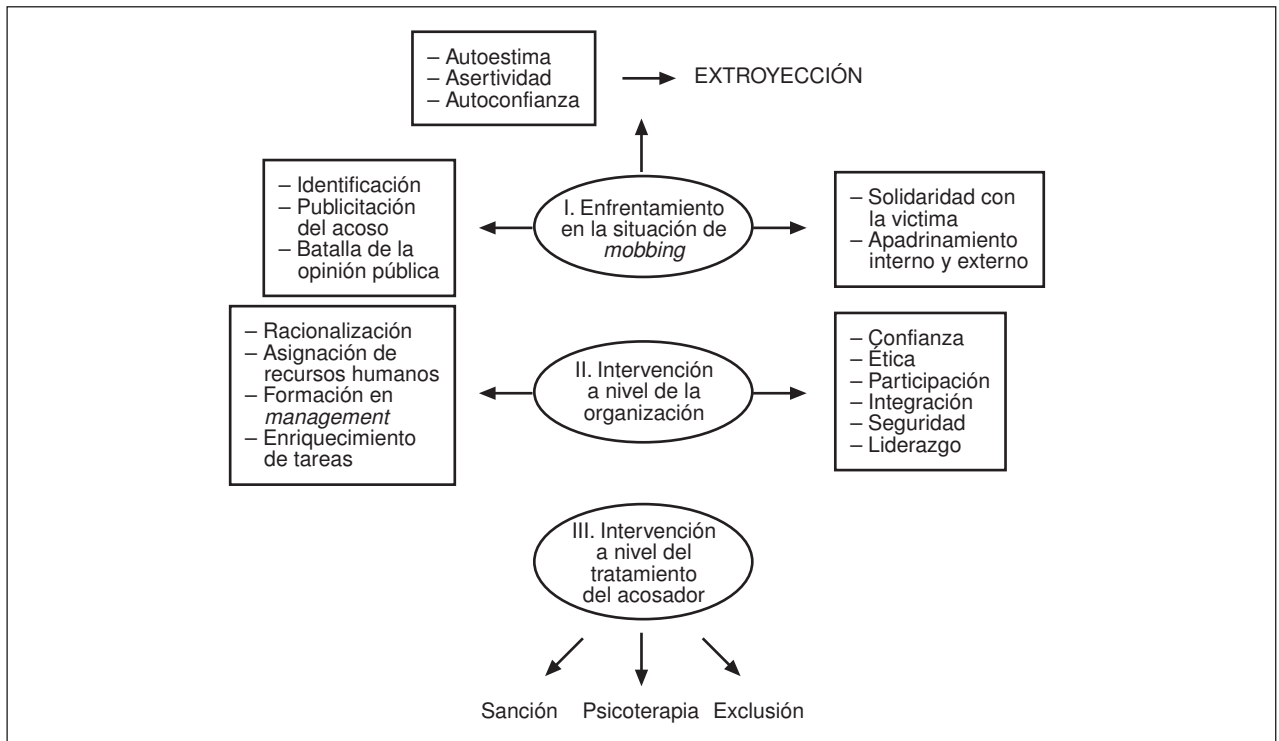


Figura 6. Inversión del proceso del *mobbing*.

víctima de cara a dar respuesta a su situación. Nadie que sea aceptado o querido en su entorno familiar puede resultar enteramente acosado.

El apoyo terapéutico a las víctimas del acoso laboral debe insistir en incorporar cuanto antes a la propia pareja a la labor de apoyo psicológico. De lo contrario, la relación de pareja puede convertirse en un factor de deterioro y agravamiento de los síntomas que presenta la persona víctima del psicoterror.

5. *Reforzar y estabilizar la situación económica:* la víctima del psicoterror y su familia deben ser conscientes de que el período de afrontamiento de una situación de psicoterror puede ser largo y desembocar en el final de la relación laboral con la empresa. Por eso, es prudente reforzar las garantías que favorezcan el mantenimiento de la estabilidad de la economía familiar.

6. *Incrementar el margen propio de maniobra:* mantener elevados los grados de libertad: en los estudios sobre el *mobbing*, se atribuye una importancia decisiva, para la resistencia y superación del psicoterror, al hecho de que la

persona acosada pueda tener alternativas de salida a su situación. Cuanto más numerosas sean éstas, tanto más probable es que fracase el *mobbing*.

La psicoterapia de apoyo a las víctimas de acoso laboral contribuye, sobre todo, a hacer que la persona vaya ampliando su campo de percepción y pueda generar alternativas de conducta distintas a la de dejarse hundir o machacar por los ataques del acosador. Ello supone liberarse del papel de víctima, en lugar de introyectarlo de manera pasiva.

7. *Adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas: el adiestramiento en habilidades sociales:* se trata de incrementar una serie de competencias sociales básicas que suelen estar adormecidas o disminuidas por la situación de acoso. La primera de las habilidades a aprender pasa por generar una buena expectativa acerca de nuestras posibilidades de resolver o afrontar la situación de acoso.

El adiestramiento en habilidades sociales y en asertividad suele requerir un conocimiento especializado que, salvo excepciones, hace necesario recurrir a la ayuda profesional de un terapeuta experto en el tema. La demanda de ayuda es más que recomendable a la hora de adiestrarse en la adquisición de estas habilidades¹⁵.

El apoyo terapéutico a las víctimas del acoso laboral debe insistir en incorporar cuanto antes a la propia pareja a la labor de apoyo psicológico. De lo contrario, la relación de pareja puede convertirse en un factor de deterioro y agravamiento de los síntomas que presenta la persona víctima del psicoterror.

La primera de las habilidades a aprender pasa por generar una buena expectativa acerca de nuestras posibilidades de resolver o afrontar la situación de acoso.

CONCLUSIÓN

El *mobbing* o psicoterror laboral es para muchos especialistas la peor amenaza individual sobrevenida en la era postindustrial para los trabajadores y puede llegar a diezmar a la población laboral de los países que no estén atentos a proteger el derecho básico de un trabajador a que el desempeño de su trabajo no le produzca secuelas físicas o psicológicas, que pueden llegar incluso a aniquilarlo.

Nos encontramos con una exigencia política y ética que demanda de las autoridades legislativas, encargadas de proteger los bienes jurídicos (como es el derecho básico de los trabajadores a que su actividad laboral no les repercuta en su salud ni en su bienestar) que protejan, mediante las oportunas leyes, tales derechos. Si se protege al trabajador de riesgos laborales, como son las exposiciones a sustancias nocivas o a ruidos inadecuados, cuanto más se le debería proteger de la persecución que perpetrar los trabajadores contra sus víctimas, indefensas jurídicamente ante ellos.

Desde el ámbito sanitario, debemos ser capaces de reconocer y diagnosticar las situaciones de acoso laboral que sufren nuestros pacientes, cuando acuden a una consulta de Atención Primaria solicitando ayuda, debido al inmenso sufrimiento personal que les provocan los continuos ataques modales y verbales por parte del acosador.

En este sentido, hay que destacar la necesidad de una formación adecuada de todos los profesionales sanitarios para poder detectar precozmente las consecuencias físicas y psicológicas que origina el psicoterror laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence* 1990;5(2):119-26. PMID: 2278952.
2. Piñuel y Zabala I. *Mobbing*: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Maliaño (Cantabria): Editorial Sal Térrea, 2001.
3. Mobbing: psychological terrorist at the workplace. *Disease – producing chicaneries*. PMID: 7990394.
4. González de Rivera JL. El maltrato psicológico: cómo defenderse del *mobbing* y otras formas de acoso. Novedad Editorial. Madrid: Espasa Calpe, 2002.
5. Orton WT. Mobbing: a symposium organized by the Medical Officers of Schools Association and held at 11 Chanclos Street, London W1 on 20 May, 1982. *Public Health* 1983;97(6):314-5.
6. Anderson SI. Appraisal, coping, motivational factors and gender in vocational rehabilitation. PMID: 8878369. *Scand J Soc Med* 1996; 24(3):161-8.
7. Milgram S. La obediencia a la autoridad. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1984.
8. Baumeister R. Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review* 1996; 103:5-33.
9. Bach S. On the narcissistic state of consciousness. *Intern J Psychoanalysis* 1997;58:209-33.15. Carreras Arch MV, Cosculluela Mas A, Freixa Blanxart M, Gómez Benito J, Lucaya Montes D. Acoso moral en el trabajo, *mobbing*. Aula Médica Psiquiatría, 2002.
10. Kernberg OF. Borderline personality organization: *J Am Psychoanal Assoc* 1967;15:641-85.
11. Davenport Noath, Schwart, Ruth Distler and Elliot, Gail Pursell. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing. Amer (Iowa): 1999.
12. López García Silva JA, Camps Del Saz. Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. *Mapfre Medicina* 1999;10:253-60.
13. Wyatt J, Hare C. *Work Abuse: How to Recognize and Survive It*. Rochester (VT): Schenkman Books, 1997.
14. Hornstein HA. *Brutal Bosses and their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*. New York: Riverhead Books, 1996.
15. Carreras Arch MV, Cosculluela Mas A, Freixa Blanxart M, Gómez Benito J, Lucaya Montes D. Acoso moral en el trabajo, *mobbing*. Aula Médica Psiquiatría, 2002.