

# Abordaje integral de los Trastornos de Adaptación en situaciones vitales complejas

APOYANDO EL BIENESTAR MENTAL DESDE LA ATENCIÓN PRIMARIA

CURSO ONLINE



**Módulo 2:** SITUACIONES VITALES DE CONFLICTO

## Capítulo 1: Acoso Laboral

# Capítulo 1: Acoso Laboral

Dra. Rosario Gutiérrez Labrador.

*Jefe de Sección de los Servicios de Salud Mental de Alcobendas (HUIS). Madrid.*

## ¿Qué es el acoso moral o mobbing en el entorno laboral? Acoso moral en el trabajo

El acoso moral en el trabajo se define como todos aquellos comportamientos, actos o conductas, llevados a cabo por una o varias personas en el entorno laboral que, de forma persistente en el tiempo, tienen como objetivo intimidar, apocar, reducir y dañar psicológicamente a la víctima, con objeto de forzar su marcha, coaccionarlas en alguna dirección o satisfacer la necesidad patológica de agredir que presenta el hostigador<sup>1</sup>.

El termino **acoso** es usado para referirse al fenómeno **también llamado bullying o mobbing**, y es definido por la agencia europea para la salud y bienestar en el trabajo como, **aquellas conductas repetidas, e irrazonables, dirigidas hacia un empleado o grupo de empleados, por un colega, supervisor o subordinado, destinadas a victimizar, humillar socavar o amenazarlos**. *According to the 2010 EU-OSHA report, Workplace violence and harassment: A European picture*<sup>2</sup>.

*Leyman* puntualiza que **no estamos hablando de conflicto**, los conflictos en las relaciones y en las empresas son inevitables, aunque siempre son perjudiciales para la empresa<sup>3</sup>.

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 y mantenida en el tiempo, puede tener efectos perjudiciales para la salud de la víctima<sup>1</sup>.

El **42%** de las personas sometidas a esta situación en España **presentan síntomas psiquiátricos**<sup>4</sup>, similar a otros países como USA, el WPI señala en la encuesta de 2017 que el 40% de las personas acosadas **sufren efectos sobre su salud**<sup>5</sup>.

## ¿Cuál es la frecuencia del acoso moral en Europa?

El porcentaje de **prevalencia** no ha hecho más que aumentar en los sucesivos estudios realizados.

- ▶ El profesor *Leyman* de la Universidad de Estocolmo, pionero de la investigación del mobbing en Europa en los años 80, estimaba que un **3,5% de los trabajadores de una empresa experimentaba mobbing**<sup>3</sup>.
- ▶ Según la **encuesta de Eurofound (EWCS)** en 2015, el **14% de los trabajadores afirmaron haber sufrido al menos un tipo de acoso**<sup>2</sup>.
- ▶ La **fundación WBI 2017**<sup>5</sup> aporta el dato de que hasta un **19% de los trabajadores estadounidenses han experimentado o experimentarían acoso psicológico a lo largo de su vida profesional**.
- ▶ En **España** la encuesta desarrollada por el IEDDI, Barómetro Cisneros XI4 apunta que un **13,2% de personas encuestadas manifiesta que el acoso laboral es para ellas una pesada carga cotidiana**.
- ▶ Leyman<sup>3</sup> consideraba que **1/5 de suicidios** tenía como **causa prioritaria una situación de acoso en el trabajo**.

Las cifras son alarmantes por lo que desde las instituciones internacionales (OIT, Eurofound, WBI,....) se intenta concienciar a los gobiernos de su importancia, y favorecer actuaciones tendentes a la implantación de leyes, concienciación de la necesidad de mecanismos de control en las empresas y medidas de sensibilización a la población por su importancia, su frecuencia y sus efectos sobre la salud mental del trabajador que lo sufre.

Los sectores profesionales más afectados son las profesiones del sector terciario y servicios<sup>2</sup>:

- ▶ Los funcionarios (al no poder despedir a los trabajadores y ser sectores jerarquizados).
- ▶ La enseñanza (en la universidad destaca por ser un ambiente endogámico),
- ▶ Informáticos.
- ▶ **Trabajadores del sector sanitario (el más afectado**, quizá por tener más personas empáticas y sensibles, que son características buscadas por los acosadores).
- ▶ Hostelería y turismo.
- ▶ Personal de **organizaciones "ideológicas"** (partidos políticos, sindicatos, organizaciones religiosas, ONG...).

## ¿Qué tipos de acoso laboral se distinguen?

El acoso laboral se permite en **empresas con organización del trabajo con burocracia, rigidez, desorganización, sobrecarga cuantitativa y déficit cualitativo**. Donde el comportamiento no es colaborativo sino competitivo, a menudo con prácticas no éticas, y estilo de liderazgo con autoritarismo, inseguridad y desconfianza.

### Según la estructura de la empresa:

- ▶ **Descendente:** el acosador es un **superior jerárquico**. Es difícil sustraerse al acoso por la propia relación de **dependencia de la víctima**. Con frecuencia persigue doblegar al trabajador que considera conflictivo o molesto, o buscar a un trabajador que sirva de ejemplo a los demás (*Chivo expiatorio*)<sup>1</sup>. Las reestructuraciones en las empresas se han detectado como un periodo de especial riesgo, en muchos casos intentando que el trabajador que no se adapta o no es necesario se marche voluntariamente<sup>2</sup>. En el *XI Barómetro Cisneros*<sup>4</sup> constituye el **64% de los casos**.
- ▶ **Horizontal:** entre **compañeros**. El grupo, en aquellas empresas más cerradas, tendentes al inmovilismo, expulsa a las personas que pretenden cambios, al que es distinto, al que considera que no debe ocupar el puesto. También están presentes las envidias, los celos. Constituye el **18% de los casos**<sup>4</sup>.
- ▶ **Ascendente:** El acoso procede de un **subordinado** hacia un jefe. **Constituye el 12% de los casos** según el Barómetro Cisneros XI.

### Según los objetivos del acoso<sup>11</sup>:

- ▶ **Estratégico:** pretende el **abandono voluntario** del trabajo por parte de la víctima **sin indemnización**.
- ▶ **De gestión:** cuando el trabajador no se ajusta a las expectativas del jefe. Es más frecuente en cambios de jefes o reestructuraciones o ventas de empresas, o por jefes sin capacidad de liderazgo que imponen los objetivos con políticas de miedo y amenazas
- ▶ **Perverso:** cuando responde al **perfil patológico del agresor**.
- ▶ **Disciplinario:** intentando que el acosado se pliegue a la voluntad del acosador, a personas con bajas reiteradas, embarazadas...

## ¿Qué situaciones en el entorno laboral es importante diferenciar del Mobbing?<sup>11</sup>

Hay situaciones en la empresa que también inciden en la Salud Mental de los trabajadores y que es importante diferenciar del acoso laboral. Para ello **es necesario realizar una historia clínica pormenorizada de los hechos**, las fases del proceso y los **antecedentes personales del paciente porque los efectos sobre la salud física y psíquica del trabajador pueden ser los mismos**.

- ▶ **Ejercicio arbitrario del poder empresarial** que busca un mayor aprovechamiento de la mano de obra, ajustándose a la legalidad. No pretende socavar la personalidad de la víctima, no atenta contra la dignidad del trabajador, aunque pueda implicar un trato que perjudique al trabajador (desplazamientos del lugar de trabajo, cambios de horarios...).
- ▶ **Burnout o Síndrome de estar quemado** define al desgaste profesional derivado de la frustración de las expectativas laborales, por la forma y/o condiciones en la que se realiza el trabajo. Describe un estado de fatiga física y psíquica, sentimiento de vacío e insatisfacción, pérdida de objetivos y disminución del rendimiento. Es más frecuente en quienes trabajan en contacto con personas que requieren ayuda o asistencia. Es la propia actividad laboral la que produce el trastorno.
- ▶ **Estrés laboral**. Según el INSHT (Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo) es la *"respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. La persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés"*. La causa directa son las condiciones en las que se realiza el trabajo. Es la faceta más estudiada en cuanto a prevención de riesgos laborales. Un trabajo será más estresante cuanto mayor sea la carga mental de la tarea (de tiempo, de responsabilidad...), el esfuerzo intelectual o sensorial, y menor el control sobre la propia tarea, el apoyo social, la recompensa, la posibilidad de promoción, la claridad en el rol<sup>6</sup>.

## ¿Qué factores son importantes evaluar en una situación de acoso laboral?

Como en todo trastorno de adaptación los tres factores a considerar son<sup>7</sup>:

- ▶ **los hechos**: que sean característicos de las situaciones de acoso, de suficiente intensidad, frecuencia (más de 1 vez/semana) y tiempo (más de 6 meses).
- ▶ **la vulnerabilidad previa** (aunque hablamos de las características más frecuentes en la víctima esto no se considera vulnerabilidad a sufrir patología psiquiátrica).
- ▶ **y los síntomas** (característicos en forma y evolución).

## ¿Cuáles se consideran conductas características de acoso laboral?

Los inventarios de conductas de acoso laboral hacen una revisión de las actuaciones que podemos considerar como características de las situaciones de acoso laboral. El **LIPT-60** (ANEXO) es una versión expandida y mejorada del Leymann Inventory of Psychological Terrorization que tiene **45 ítems**<sup>8</sup>, en la que **se han añadido 15 estrategias frecuentes en el entorno laboral español** y se han incluido una **escala tipo Likert**, para la valoración de la frecuencia o intensidad de cada estrategia de acoso, desde un valor de 0 - estrategia ausente - a 4 - estrategia presente grado máximo.

En este inventario se clasifican las **conductas** en 5 apartados, y describe cada una de ellas<sup>8</sup>:

- ▶ **Desprestigio laboral (DL):** *"Desprestigio de la actividad laboral mediante calumnias, rumores y distorsiones, con ocultación o minimización de logros y exageración o invención de fallos".*
- ▶ **Entorpecimiento del progreso (EP):** *"Bloqueo sistemático y degradación laboral, con medidas de agravio comparativo y asignación de tareas impropias en la forma o en el contenido".*
- ▶ **Bloqueo de la comunicación (BC):** *"Incomunicación de la persona afectada tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización".*
- ▶ **Intimidación encubierta o indirecta (IE):** *"Amenazas y daños encubiertos, en ocasiones sin que se pueda determinar sus responsables".* Se trata de una intimidación "limpia", que no deja "huella". Limitar la comunicación de la víctima.
- ▶ **Intimidación manifiesta o directa (IM):** *"Amenazas y restricciones evidentes, como ridiculización, gritos, agravios y desprecios, ejercidas de manera pública y sin disimulo".*
- ▶ **Desprestigio personal (DP):** *"Descrédito o desprestigio de la vida personal y privada (no laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de sus orígenes o de su forma de ser, vivir o pensar".*

## ¿Por qué fases es frecuente que pasen las personas que sufren una situación de acoso laboral?

Desde *Leyman*<sup>3</sup> el desarrollo del proceso de cómo se produce el acoso laboral se ha descrito en una serie de **fases que se repiten en todos los casos de mobbing**. Estas fases se solapan, a veces se estancan o se interrumpen por algún factor externo, y su duración es variable. Siguiendo a *González de Rivera*<sup>1</sup> distinguimos las siguientes fases:

1. **Fase de conflicto:** se da un incidente crítico, un conflicto de intereses, un desencuentro, una discusión; **esta fase no es acoso** y suele durar poco tiempo. Pero los pacientes suelen describir una situación tras la cual existe un cambio brusco en la relación con el acosador, que hasta ese momento ha podido ser neutra o incluso positiva.
2. **Fase de acoso y estigmatización:** una vez elegida la víctima, comienza el acoso con los procedimientos señalados en los inventarios. El acosador principal combina su persecución con atraer a otros a su juego, como cómplices, coadyuvantes o consentidores. Con comportamientos que minan a la víctima porque son reiterados, la estigmatizan ante los demás, y **existe la participación del entorno**. Por eso es tan importante la sensibilización de la sociedad contra este fenómeno. Las conductas de acoso descritas en los inventarios minan a la víctima porque no tiene control sobre ellas, porque son impredecibles, porque va perdiendo la esperanza de que las cosas puedan mejorar, y porque va perdiendo el apoyo del entorno.
3. **Cuando la víctima toma conciencia de lo que está sucediendo** es frecuente que solicite la ayuda de la dirección de la empresa o institución, por encima de la persona por la que se siente acosada. Pero la línea jerárquica suele cerrar filas y a aceptar la versión del acosador, de que es una persona con problemas de adaptación o conflictiva, porque a estas alturas la víctima ya es una persona estigmatizada en la empresa. La respuesta es a menudo culpabilizar a la víctima y la negación de lo que sucede, considerándolo bromas, o apelando a que el conflicto es natural en las relaciones humanas y que lo deben resolver entre ellos, o que se debe a la oposición de la víctima a una presión normal de los mandos intermedios.
4. **Fase de solicitud de ayuda externa:** cuando la organización recibe información de que la víctima recibe tratamiento, se refuerza la estigmatización reforzando la idea de que la causa de todo son sus problemas psicológicos. Por eso es importante mantener confidencialidad extrema.

En el *Barómetro Cisneros XI*<sup>4</sup> los resultados respecto a **cuál es la actuación de la Organización** son los siguientes:



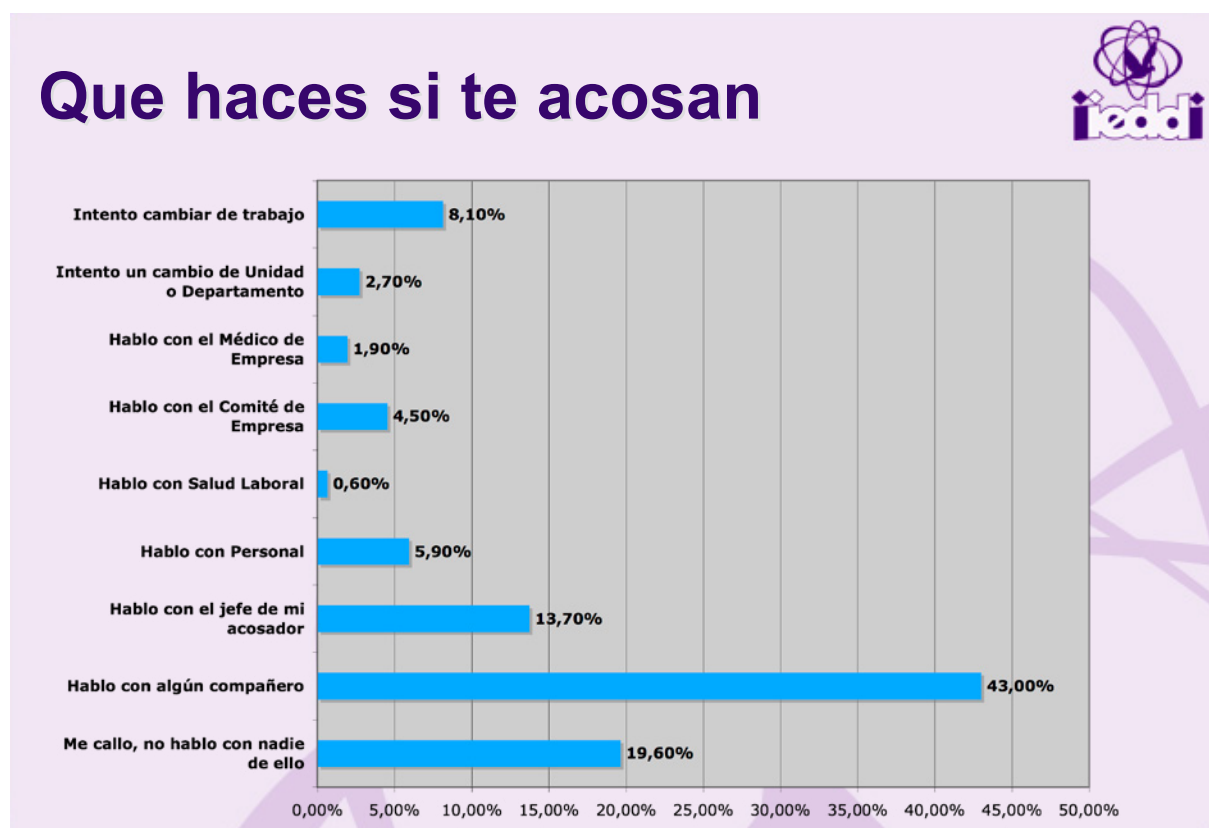
5. **Salida de la organización:** la víctima con frecuencia suele decidir terminar con la relación laboral o pedir un traslado o excedencia.

Si deciden resistir sin abandonar el lugar de trabajo y sin hacer frente al acoso, entran en una espiral de bajas incrementando su posibilidad de ser despedidas por su baja productividad o sus reiteradas ausencias.

En la **encuesta del WBI 2017**<sup>5</sup> el **29% de las víctimas** de acoso **permanecen en silencio** sobre sus experiencias y **para detener el acoso el 65%** de las víctimas **pierden sus empleos originales**.



El barómetro *Cisneros XI*<sup>4</sup> recoge la frecuencia de las siguientes **alternativas** como las **más usadas por los trabajadores víctimas de acoso**:



### ¿Existen unas características en las víctimas de acoso laboral?

- ▶ Aunque no hay una vulnerabilidad en la víctima que la señale o la haga más propensa a padecer patología psiquiátrica, sí es frecuente que el acosador elija personas con estas características:
- ▶ Con un alto sentido de la moralidad y un nivel de autoexigencia riguroso.
- ▶ Con iniciativa.
- ▶ Gran capacidad profesional.
- ▶ Apreciados por sus compañeros. Baja asertividad
- ▶ Necesidad de aprobación
- ▶ Ingenuo
- ▶ Manso
- ▶ Falto de confianza en sí mismo
- ▶ Tendencia a auto justificarse
- ▶ Alto sentido de la justicia

## ¿Cuál es el perfil del acosador?

El acosador suele ser una persona:

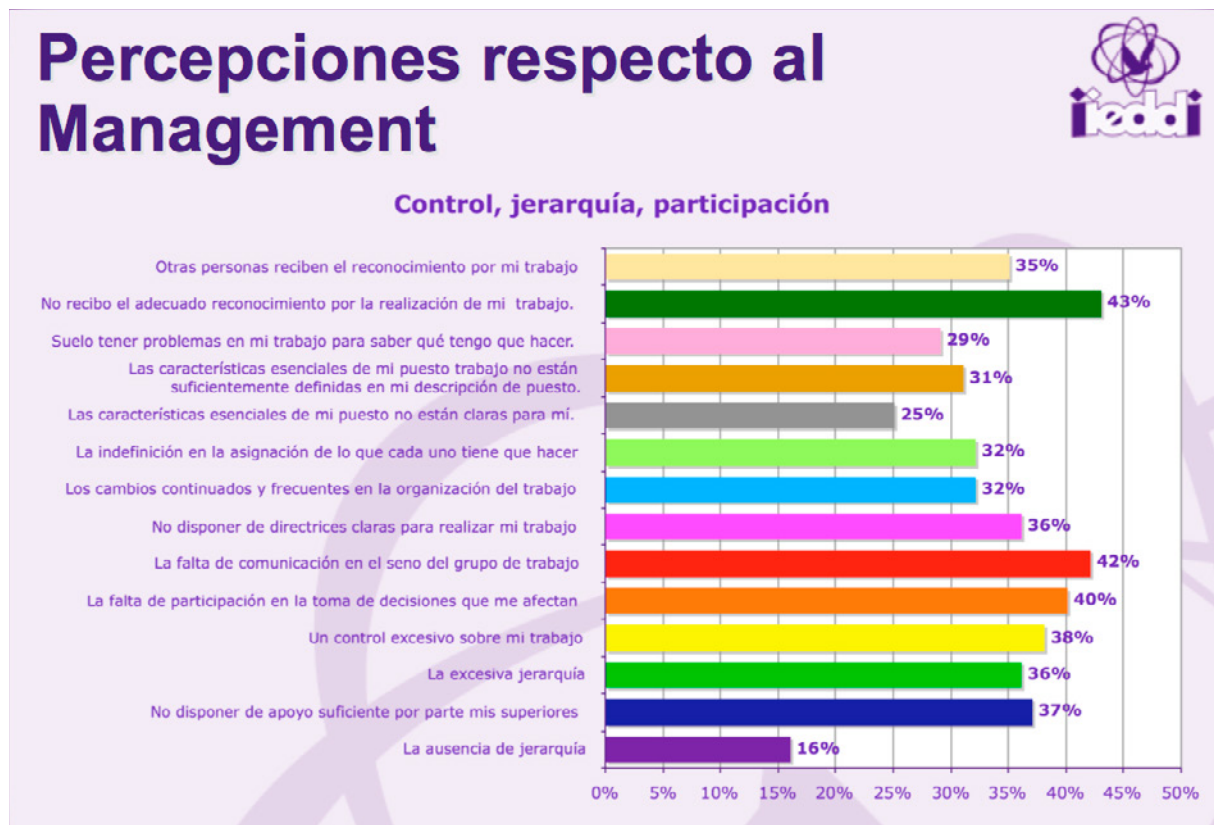
- ▶ Sin sentido de culpabilidad.
- ▶ Manipuladora.
- ▶ En ocasiones agresiva.
- ▶ Profesionalmente mediocre.

Su personalidad puede ajustarse mayoritariamente, a dos modelos:

- ▶ **Individuo con un perfil de frialdad emocional**, estable emocionalmente, con un alto concepto de sí mismo, con desgaste personal mínimo con ausencia de sentido de culpabilidad y dureza de carácter.
- ▶ **Individuo con alto nivel de neuroticismo**; inestable emocionalmente, inseguro, con poca tolerancia a la frustración, con tendencia a reacciones explosivas, dominante, en un puesto de responsabilidad “que le viene grande”.

## ¿Cuál es el perfil de la organización y el liderazgo?

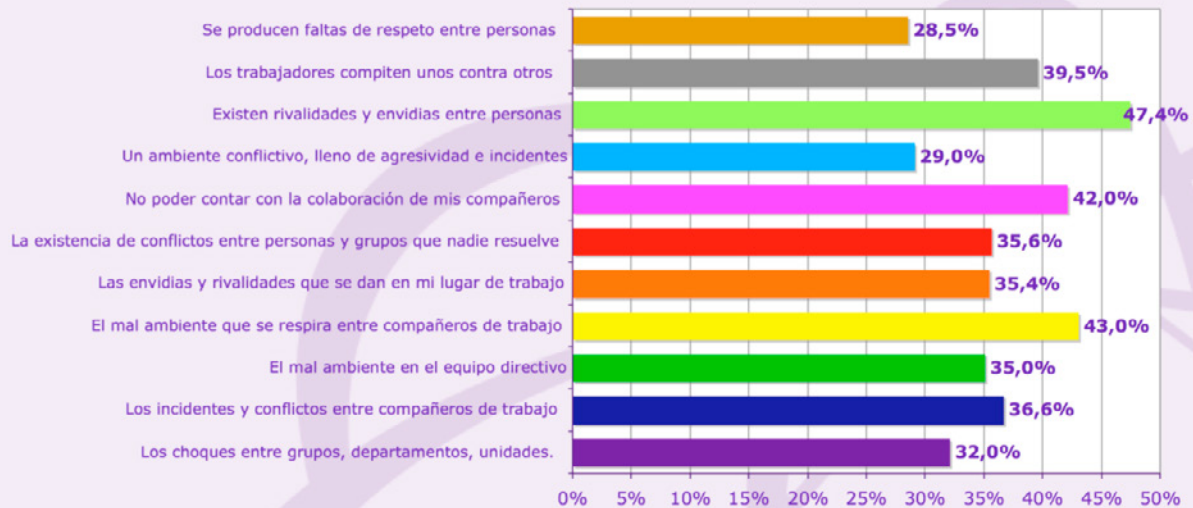
Según el Barómetro *Cisneros XI*<sup>4</sup> el tipo de organización sería:



# Entorno de trabajo percibido



## Conflictividad, incidentes, rivalidad, competitividad



Es importante recalcar que esto no supone una vulnerabilidad previa, sino formas de afrontamiento inadecuadas ante el acoso, y algunas ya están causadas por el propio acoso.

## ¿Cuáles son los síntomas típicos de la situación de Mobbing?

González de Rivera<sup>1,8</sup> diferencia los **siguientes estadios**:

1. Estadio de **autoafirmación: coincide con la fase de conflicto**. La víctima tiende a negar las primeras evidencias de acoso y piensa que son por error, o casualidad. Comienza con conductas de autoafirmación, intentando demostrar su competencia, aclarar el incidente crítico y las situaciones posteriores, y cierta indignación por la falta de resolución del conflicto. Aparece insomnio y sintomatología ansiosa leve.
2. Fase de **desconcierto: coincide con la fase de estigmatización**. No comprende lo que está pasando, la ansiedad es mayor, presenta inestabilidad afectiva, inseguridad de sus propias percepciones, se aísla de los demás, y comienza a estar más suspicaz y desconfiado. Aparecen también manifestaciones psicósomáticas (taquicardias, trastornos digestivos, contracturas musculares, cefaleas...).
3. Estadio **depresivo: se corresponde con la fase avanzada de estigmatización**. La víctima pierde la confianza en sí mismo, y se encuentra aislado, inseguro, cansado emocionalmente, con déficit de atención y concentración que hace que su competencia se vea mermada, con la sensación de bloqueo, de desesperanza ante la situación.

4. Estadio **traumático o de estrés-ansiedad: coincide con la fase de intervención de la empresa** y puede alternarse o preceder a la fase depresiva. La suma de situaciones de acoso da lugar a un síndrome de estrés postraumático complejo, con actitud de alarma continua, insomnio, ideas obsesivas en torno al trabajo y los hechos de acoso, sensación de distanciamiento afectivo del entorno, de inadecuación personal, de falta de comprensión por parte del entorno, de temor y evitación de circunstancias que le evocan el trabajo, y crisis de ansiedad al confrontarse con situaciones temidas en el trabajo. Se suma al deterioro laboral el familiar.
5. Estadio de **estabilización crónica**<sup>8</sup>. *González de Rivera* ha descrito **4 formas de estabilización crónica** que se mantiene tras la salida del entorno laboral donde se ha producido el acoso, con predominio de sintomatología paranoide reactiva, con predominio de síntomas depresivos, con predominio de ansiedad con síntomas psicósomáticos y mixto. **Este estadio si es grave puede resultar incapacitante.**

### **¿Qué estrategias pueden ayudar a afrontar de forma más adecuada una situación de acoso laboral?**

Más allá de la difusión del problema entre las instancias sociales y empresariales, la mejora de la información sobre el daño, el apoyo a la formación interna en las organizaciones y a los equipos de RRHH para atender a este tipo de problemas, debe haber cobertura para perseguir legalmente el acoso laboral. Una protección legal explícita proyecta la imputabilidad, la existencia y el reconocimiento del derecho de los trabajadores a no ser maltratados y vulnerados en sus derechos impunemente en el desarrollo de su trabajo.

En nuestro entorno es **importante aumentar la sensibilidad del médico hacia la situación de acoso laboral**, ya que cuanto antes se detecte más eficaz va a ser nuestra ayuda para prevenir el desarrollo de patología psiquiátrica.

Siguiendo a *Nora Rodríguez*<sup>9</sup> y a *Iñaki Piñuel*<sup>10</sup> en el apoyo a las víctimas es importante plantear una serie de **tareas**:

1. **Identificación del problema como acoso laboral:** al ponerle nombre al problema comienza el proceso de comprensión racional y de obtención de sentido. Se favorece invitando al paciente a **escribir de una manera detallada todo lo sucedido**. La comprensión del problema de forma global le ayudara a plantear la situación de una forma menos emocional.

La víctima comienza así a ser capaz de dar respuesta en lugar de reaccionar a cualquier confrontación. Saber cómo quiere actuar, y que quiere conseguir al actuar así.

2. Es importante **ayudar al paciente a contactar con la sensación de impotencia y de miedo**. Es necesario para ello que **identifique qué ideas negativas le llevan a la sensación de miedo**. Una vez identificados estos pensamientos podrá pensar hasta qué punto responden a la realidad, o podrá intentar enfocar la realidad con otros pensamientos que la ayuden a desbloquearse, a sentirse más capaz.

El miedo genera angustia, en esta tarea de la terapia es importante enseñar alguna técnica de relajación que le permita mantenerse calmada cuando tenga miedo. Estas técnicas de relajación le ayudaran a poder sentir y controlar mejor sus reacciones.

Supone identificar al agresor y enfrentarse, aunque sea mentalmente a él.

En este momento **es crucial no apoyar el victimismo**. La víctima solo puede dar respuesta cuando se determina a no dejarse vencer o destruir, cuando sale de la inmovilidad del miedo.

3. **Apoyaremos a la víctima de acoso a desactivarse emocionalmente**. Para ello la primera labor es canalizar su rabia que es la reacción inicial. Al igual que en la desactivación del miedo, poner palabras a los sentimientos de ira, ver que ideas los mantienen, es el primer paso para poder desmontar las ideas irracionales que la mantienen.

Plantear con la victima que ella no puede evitar las actuaciones del acosador, ni conseguir destruirlo, pero si puede minimizar la influencia que estos actos tienen sobre ella, retomando así el control de su mundo interno.

Para facilitar esta tarea, podemos plantear a la victima que intente ver lo sucedido como si fuera un observador externo, como si fuera una película, esto le ayudara a poder plantearse estrategias distintas de actuación.

4. **Ayudar a la víctima a intentar un estilo de relación con el acosador distinto**, más asertivo, más concreto. Para ello es importante que no deje que el acosador le plantee acusaciones infundadas, o lo desprestigie sobre generalidades. Ante cada recriminación del acosador vamos a apoyar a la víctima que le solicite una aclaración de que comportamientos, faltas o incumplimientos específicos se trata. Las preguntas le permitirán recoger información verídica, pero también van enfocadas a aclarar significados o dobles sentidos, delimitar, enfocar nuevas opciones, y desenmascarar las distorsiones del acosador.

Además es crucial mejorar su seguridad en sí misma, lo que aumentara su conciencia de sus derechos (a equivocarse, a decir no lo sé, no lo entiendo, no me importa, a cambiar de parecer...). Solo siendo consciente de sus derechos va a ser capaz de no permitir que el acosador los viole reiteradamente y al reivindicarlos va a reasegurarse. El derecho a ser que mi criterio sobre mi sea el más valido para mi, el derecho a no tener que justificar constantemente mis comportamientos, el derecho a equivocarme, el derecho a tomar una decisión distinta, el derecho a decir no lo entiendo, el derecho a decidir lo que le importa.

Vuelva a confiar en sus propios recursos personales. Para reforzar la autoestima la víctima debería fomentar la aceptación tolerante de las propias limitaciones, y cuidar de sus propias necesidades

5. **Es bueno que la víctima comience a afrontar el conflicto de forma distinta.** Para ello es bueno plantearse respuestas diferentes, menos predecibles para el acosador. Para ello dejar de evitar el conflicto, hablar de las diferencias con el acosador, ponerle límites son estrategias que dejarán de señalarla como víctima. Ideas a recordar como no implicar en sus comentarios a los compañeros y hablar siempre ante testigos son útiles. Rechazar la asunción de culpa evitando excusarse o justificarse ante el acosador. Evitar entrar en dudas que le lleven a la indecisión en el propio trabajo para mantener la eficacia.
6. Es importante para la víctima **retomar la motivación intrínseca del propio trabajo**, recuperar el gusto por el trabajo bien hecho y volver a plantearse el camino para su desarrollo vocacional y profesional.
7. **Mantener la consideración del entorno** es una parte fundamental de la solución de la situación de acoso laboral. Sin la complicidad del entorno el acoso no es posible. Por ello es necesario que alentemos a la víctima a buscar apoyos, a salir del aislamiento, a retomar los contactos con los compañeros. Y a asegurar el apoyo familiar y social.
8. Por último para reforzar a la víctima es conveniente **aconsejarle que aumente el margen de maniobra profesional que le hará sentirse más segura**. Que aumente su empleabilidad laboral, los contactos profesionales, la autonomía económica, su carrera profesional...

González de Rivera<sup>12</sup> propone como método de recuperación ante una situación de acoso lo que denomina **terapia secuencial integradora** donde se abordan gran parte de las tareas ya señaladas.

- ▶ Centrarse y tomar posesión de la propia vida. No importa cuántas veces salga algo mal, ser responsable de su vida no es sentirse culpable sino centrarse en superar las circunstancias adversas, de forma activa.
- ▶ Mantener la calma, se favorece con técnicas de relajación y meditación. Una mente serena percibe mejor las causas y las consecuencias de cada situación.
- ▶ Minimizar el daño. La situación, ha de ser aceptada, sin exagerarla ni permitir la victima que la destruya. Evitar cometer los errores de negar el daño o dejarse arrastrar por el sufrimiento.
- ▶ Entender la situación. La actitud cognitiva correcta es ponerse en un punto de vista externo, ver las cosas desde fuera, como si no tuvieran una implicación personal.
- ▶ Decidir la condición, "el comportamiento, la manera de pensar, sentir y actuar que facilite que algunas cosas nos ocurran y otras no. En esta fase se forman modelos mentales de los distintos futuros posibles y se decide esforzarse para hacer cada vez más probable el que ha sido elegido. Se desarrolla así el sentido de propósito, que es el compromiso consciente, deliberado y responsable con el futuro personal".
- ▶ Actuar, no reaccionar. Tener una estrategia para hacer realidad nuestro proyecto personal.
- ▶ Gestión positiva de la realidad, intentando estabilizar lo que es bueno, cambiar lo que es nos es desfavorable.

## ¿Cómo se invierte el proceso de acoso laboral?<sup>10</sup>

1. **Desde la víctima: Enfrentamiento a la situación de mobbing**, identificándola, aumentando la asertividad, la autoestima y el control sobre las actuaciones.
2. **Divulgación** con formación a:
  - a. **RRHH**,
  - b. **Los médicos**
  - c. **Los medios de comunicación**, para que sensibilice y favorecer la solidaridad con la víctima, ya que sin la complicidad del entorno, el acoso no sería posible.
3. **Intervención en la organización**: formación en liderazgo, ética, participación y prevención.
4. **Intervención respecto al acosador**: terapia, sanción, y exclusión.

## BIBLIOGRAFIA

1. de Rivera, L. El Maltrato Psicológico: Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Primera edición, Espasa, 2002. Cuarta Edición Altaria, Tarragona, 2012
2. Eurofound (2015), Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies, Dublin.
3. Leymann H. Mobbing, la persécution au travail. Paris: Seuil, 1986.
4. Piñuel y Zabala I. Liderazgo toxico y la influencia de la crisis en el Mobbing. Informe del Barómetro Cisneros XI sobre violencia en el entorno laboral. 2010.
5. Gary Namie, PhD, Director de Investigación. Encuesta sobre el bullying en el lugar de trabajo de WBI en Estados Unidos 2017, Workplace Bullying Institute,
6. María Ángeles del Hoyo Delgado. C.N.N.T. Estrés Laboral 2004 Servicio de Ediciones y Publicaciones. I.N.S.H.T. MADRID
7. Decima revisión de la clasificación internacional de las enfermedades mentales. OMS CIE 10
8. González de rivera JL, Rodríguez Aubin M. (2006) Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: Un estudio con el LIPT-60 y el SCL 90. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. vol. 22, (3): 397-412
9. Rodríguez N. (2002) Mobbing vencer el acoso moral. Editorial Planeta
10. Piñuel y Zabala I. (2002) Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Terrae, 2001. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
11. Romero Rodenas M.J., (2004) "Protección frente al acoso en el trabajo" Editorial Bomarzo, Albacete.
12. de Rivera, L; (2005) Empatía y Ecpatia. Advances in relational mental health Vol.4, núm. 2 – Julio
13. González Trijueque D, Tejero Acevedo R. El mobbing o acoso psicológico en el lugar del trabajo (I): Aproximación conceptual y características generales. En: Delgado Bueno S, Vicente-Herrero T, Bandrés Moya F, coordinadores. Tratado de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Derecho Sanitario y Medicina Legal del Trabajo. Vol. 2. Barcelona: Editorial Bosh, S. A; 2011; p. 269-313.
14. Hirigoyen MF. El acoso moral en el trabajo. Barcelona: Paidós, 2001.
15. Trabado Álvarez C. La regulación penal del delito de mobbing en España. Diario La Ley, Nº 7718, Sección Doctrina, 19 oct. 2011, Año XXXII, Editorial La Ley: 1-18.
16. Castellano Arroyo M. Descripción, análisis, diagnóstico y tratamiento de las patologías psiquiátricas de etiología socio-laboral. Alcor. Revista Científico-Técnica de Seguridad y Salud Laborales; nº especial o monográfico marzo. Madrid: MGO, 2004; p: 32-48.
17. Martínez Leon M., Irurtia Muñoz MJ., Camino Martines C., Torres Martin H., Queipo Buron D., "el acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente" Gaceta Internacional de Ciencias Forenses
18. González de Rivera JL., 1 Conferencia Invitada, Segundo Simposio de Psicología y Salud Ocupacional, Universidad de Puerto Rico, 4-5 de mayo de 2007
19. Gonzalez de Rivera, JL "las Claves del Mobbing". Editorial EOS, Madrid, 2005
20. González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, MJ: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS, Madrid, 2005



## ANEXO

**\*Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo.** El LIPT-60. Leymann Inventory of Psychological Terrorization Modificado. (José Luis González de Rivera Revuelta, Manuel J. Rodríguez Abuín). Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática,

FICHA TÉCNICA: Nombre: **LIPT-60**

Finalidad: **Valoración de las estrategias de acoso psicológico en el trabajo**

Forma de aplicación: **Individual y colectiva**

Tiempo de aplicación: Variable, aproximadamente **entre 10 y 20 minutos**

Ámbito de aplicación: **Adultos o personas en edad laboral**

**LIPT - 60**

© **González de Rivera.**

**Nombre.....Apellidos .....**

**Fecha nacimiento ..... Dirección.....**

**CP.....Localidad..... Teléfono .....**

**Estado Civil ..... Profesión .....**

**Correo electrónico.....**

*A continuación, hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque una cruz (X) en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.*

- ▶ **el cero ("0"):** si **no** ha experimentado esa conducta en absoluto el **uno ("1")** si la ha experimentado **un poco**
- ▶ **el dos ("2")** si la ha experimentado **moderada o medianamente**
- ▶ **el tres ("3")** si la ha experimentado **bastante** y
- ▶ **el cuatro ("4")** si la ha experimentado **mucho o extremadamente**

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar	0	1	2	3	4
4. Le gritan o regañan en voz alta	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras	0	1	2	3	4
8. Se le amenaza verbalmente	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras	0	1	2	3	4
10. No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo	0	1	2	3	4
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros	0	1	2	3	4
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica	0	1	2	3	4
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen	0	1	2	3	4
27. Le asignan un trabajo humillante	0	1	2	3	4
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas	0	1	2	3	4
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes	0	1	2	3	4
31. Sufre acercamientos, insinuaciones o gestos sexuales no deseados	0	1	2	3	4

32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos	0	1	2	3	4
40. Le amenazan con violencia física	0	1	2	3	4
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia	0	1	2	3	4
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración	0	1	2	3	4
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo	0	1	2	3	4
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo	0	1	2	3	4
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas	0	1	2	3	4
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo	0	1	2	3	4
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)	0	1	2	3	4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo	0	1	2	3	4
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse	0	1	2	3	4
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted	0	1	2	3	4
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia	0	1	2	3	4
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está	0	1	2	3	4
53. Pierden u olvidan sus encargos, o los encargos para usted	0	1	2	3	4
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros, aciertos y méritos	0	1	2	3	4
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales	0	1	2	3	4
56. Exageran sus fallos y errores	0	1	2	3	4
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación	0	1	2	3	4
58. Controlan de manera muy estricta su horario	0	1	2	3	4
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades	0	1	2	3	4
60. Se le provoca para obligarlo a reaccionar emocionalmente	0	1	2	3	4



Patrocinado por:

