

11. Estrategias preventivas y tratamiento del *mobbing* y de sus consecuencias

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo ha propuesto una serie de recomendaciones generales para **prevenir** el *acoso psicológico*. La Agencia considera que la prevención del acoso es un **elemento básico** para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social, y considera la adopción de medidas en una fase temprana para evitar un entorno de trabajo destructivo, por lo que los empresarios no deberían esperar a recibir las quejas de las víctimas. Ante estas intenciones de la Agencia Europea, parece obvio que será necesaria una implicación madura, responsable y éticamente comprometida de las empresas y de los trabajadores, si se quiere lograr este ambicioso objetivo. Las **propuestas** concretas de la **Agencia Europea** son:

- Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo.
- Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.
- Aumentar la información sobre objetivos.
- Desarrollar el estilo de dirección.
- Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.

Para esas propuestas, las **recomendaciones** en orden a crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso moral son las siguientes:

- Favorecer la difusión del significado del acoso psicológico.
- Investigación del alcance y naturaleza del problema.
- Formulación de directrices claras para favorecer interacciones sociales positivas que incluyan:
 - El compromiso ético por parte de los empresarios y los trabajadores de impulsar un entorno libre de acoso.
 - Explicar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
 - Establecer las consecuencias que acarrea el incumplimiento de las normas y los valores de la organización, y las sanciones correspondientes.

- Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
 - Compromiso para garantizar el derecho a quejarse «sin represalias».
 - Explicar el procedimiento para formular quejas.
 - Especificar la función del director, el supervisor, el compañero de contacto-apoyo y los representantes sindicales.
 - Datos de servicios de asesoramiento y ayuda a disposición de la víctima y del acosador.
 - Mantenimiento de la confidencialidad.
- Distribución efectiva de normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo, a través de manuales de personal, reuniones informativas, boletines, etc.
 - Garantizar que todos los empleados conocen y respetan las normas y los valores de la organización.
 - Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
 - Establecer contactos independientes con los trabajadores.
 - Implicar a los trabajadores y a sus representantes en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso moral.

Aproximadamente la mitad de los trabajadores sometidos a *mobbing* refieren secuelas psicológicas o físicas producidas por el acoso. Por ello, si se detectan situaciones de *hostigamiento psicológico en el trabajo*, no se debería esperar a que se manifieste un daño para establecer las **estrategias preventivas**. En este sentido, se han identificado algunos factores de buen pronóstico de las intervenciones preventivas *antimobbing*, son los siguientes:

1. La **corta duración del acoso**, o el detenerlo cuanto antes.
2. La **baja intensidad o frecuencia** del hostigamiento.
3. La elección correcta de un **profesional** que pueda asesorarle bien sobre el problema y no lo empeore.
4. El **apoyo social y familiar** recibido por la víctima, en especial el de la pareja.
5. La ruptura de la indefensión y de la paralización, mediante una **estrategia de afrontamiento activo**.

Según **Leymann**, existen algunos factores que incrementan la efectividad de la persona para hacer frente al psicoterror, que son los siguientes:

1. La buena forma física y mental.
2. Incrementar la confianza en uno mismo.
3. Mantener la consideración del entorno.
4. Asegurar el apoyo del entorno familiar y social.
5. Reforzar y estabilizar la situación económica.
6. Incrementar el margen propio de maniobra.
7. Adquirir y dominar la capacidad de resolver problemas: el adiestramiento en habilidades sociales.

A continuación se proponen algunas estrategias que pueden ser útiles para superar el *mobbing*. **Tabla 10**.

Tabla 10. Quince estrategias personales para superar el *mobbing* (adaptado de Piñuel, 2003)

1. **Identificar el problema del *mobbing*** como tal: **informarse y formarse** sobre el problema.
2. **Documentar y registrar las agresiones** de que se es objeto lo antes posible.
3. **Hacer públicas** las agresiones que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, pareja, amigos, familiares.
4. **Desactivarse emocionalmente**, evitar reaccionar con ataques.
5. **Controlar y canalizar la ira** y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador).
6. **Hacer frente al *mobbing***: el afrontamiento hace retroceder al hostigador, que es cobarde en el fondo.
7. **Ser asertivo**, responder a las calumnias y críticas destructivas, aunque sin pasividad ni agresividad.
8. **Proteger los datos**, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los hostigadores.
9. **Evitar el aislamiento social**: salir y afrontar socialmente la situación de acoso.
10. **Evitar la autoinculpación**, si se producen utilizar mecanismos de extroyección.
11. **No intentar convencer o cambiar al hostigador**.
12. **No caer en la inhibición**, ni en la paralización, **hablar del acoso y expresar las emociones** (risa, llanto) que sus conductas provoca.
13. **Autoestimar la capacitación profesional**, acudir a cursos, mantenerse actualizado, etc.
14. **Evitar la destrucción**, solicitar **ayuda médica, psicológica y legal**, para diseñar el plan terapéutico más indicado (actividades preventivas, tratamiento farmacológico, baja laboral, etc.).
15. **Perdonar al acosador como forma de liberación final**.

En cuanto a la **supervivencia** al acoso laboral, podríamos decir que tiene dos partes diferenciadas; por un lado, la de las estrategias para el **afrontamiento** de las **conductas de acoso psicológico**, el afrontamiento del *mobbing*, y, por otro, el **tratamiento** de las **consecuencias** que estas conductas hayan ocasionado en la víctima. Ya se han visto las patologías más frecuen-

temente derivadas del *mobbing*, cuyo tratamiento farmacológico, cuando lo precisen, no debe ser diferente al de cuadros similares, independientemente de la causa que los originó.

El **afrentamiento** del *mobbing* conlleva un esfuerzo personal importante, puesto que requiere, una vez **identificado** el problema, la llamada **desactivación emocional**, consistente en que el paciente sea capaz de reconocer y desactivar los mecanismos de defensa que había puesto en marcha cuando se iniciaron las conductas de acoso (negación, autoinculpación, agresión contra el acosador, somatización, etc.). Una vez desactivados estos mecanismos, el paciente debe estar en disposición de responder ante las agresiones y perversiones de su agresor, sin desarrollar sentimientos de culpa ni de vergüenza; es decir, **extroyectando** su culpa. De esa forma, el paciente conseguirá dar respuesta al problema, recuperando su autoestima y autoconfianza (**figura 3**).

Figura 3. Fases en la superación del *mobbing*, y los procesos de introyección y extroyección de la culpa (adaptado de Viana AT, Gil MV, 2003)

