

6. Los protagonistas del *mobbing*: el acosador y el acosado

En múltiples estudios se han tratado de estudiar los perfiles personales y profesionales, y los comportamientos de los protagonistas del *acoso psicológico en el trabajo*: el **acosador** y el **acosado**. Es evidente que entre ambas partes existe una **asimetría** fácilmente diferenciable, que ya se ha comentado previamente, y que condiciona una serie de comportamientos, por una parte, de los «hostigadores», con actitudes agresivas, habitualmente activas, dominadoras y, por otra, el agredido, con actitudes y comportamientos de tipo reactivo o inhibitorio.

6.1. El acosador

Resulta interesante comentar, antes de repasar el perfil de los hostigadores, que, de la misma forma que todos podemos ser víctimas de *mobbing*, también **todos podríamos** convertirnos en **acosadores**. Esta situación se produciría en aquellas ocasiones en las que, al no ser capaces de resolver ciertas dificultades que puedan plantearse a lo largo de la vida laboral, se utilizaría el poder como forma de **defensa**, y así doblegar a la persona, personas o circunstancia, que provoca ese **miedo** incontrolable. El miedo suele estar relacionado con la posibilidad de perder el rol o estatus, o a que la percepción que los demás tienen no sea la que se desea. En definitiva, está íntimamente relacionado con el concepto de éxito existente en la sociedad moderna. El que en un momento determinado no se haya actuado de manera correcta, o no se haya empleado bien la ética, no significa que se encaje en el perfil del acosador. Esta circunstancia podría considerarse exclusivamente en aquellos casos en los que se repitiera a lo largo del tiempo.

En el caso de un verdadero acosador, el hecho de que la víctima sea profesionalmente más válida que él, que pueda mostrar al resto las carencias que él tiene, provoca en el agresor un **odio**, y un deseo intenso de eliminarla; es decir, de que salga de la organización. Recordemos que un acosador puede existir en cualquier ámbito de la vida, aunque nos estemos centrando en el marco de las organizaciones laborales. Independientemente del ámbito en el que nos encontremos, el perfil del acosador suele ser muy concreto; posee unos fuertes rasgos de personalidad, como son: el **narcisismo**, la **impulsividad**, **mediocridad** profesional, **ineptitud** e **inseguridad**, imposibi-

lidad para experimentar sentimientos de culpa, y su funcionamiento se expresa fundamentalmente por envidias y complejos de inferioridad.

Field realizó, en su libro *Bully in Sight*, una descripción más minuciosa de los rasgos que delatan a un acosador, al que considera un intimidador en serie:

- **Personalidad Jekyll y Hyde:** el acosador se muestra violento, desagradable y vengativo, habitualmente en privado, con la víctima, pero encantador con el resto de los compañeros.
- **Mentiroso:** miente compulsivamente para poder convencer a la gente con continuos engaños.
- **Encantador:** ante sus superiores o iguales, a los que muestra su lado más amable, para resultar convincente, y compensar así su falta de empatía con la gente.
- **Falsa apariencia de seguridad:** aunque esto suele ser solamente una fachada, para así poder ocultar su verdadera inseguridad.
- **Actitudes inapropiadas:** relacionadas con prejuicios sobre cuestiones de género, de raza, o de las ideas políticas del resto de los compañeros del trabajo.
- **Controlador:** se muestra obsesionado con el control y con la supervisión de todas las cuestiones; de esta manera puede manipular todo a su antojo.
- **Crítico:** en pocas ocasiones alaba el trabajo de los demás. Habitualmente critica todo aquello por lo que se le solicita algún juicio u opinión, y éstas suelen ser poco o nada constructivas.
- **Irritable:** ante cualquier contrariedad ocurrida en el trabajo o solicitud para que comparta actividad con alguno de sus compañeros, es habitual que reaccione de forma airada e irritada, incluso con sus superiores.
- **Buen actor:** el acosador no observa diferencia entre el papel que representa, que es aquella manera con la que desea que se le reconozca, y la persona que realmente es.
- **Líder convencido:** ya que no le cabe duda de su capacidad de liderazgo, a pesar de no ser capaz de distinguir la diferencia entre *liderar*, que requiere e implica madurez, confianza, integridad, decisión, asertividad, etc., e *intimidar*, que es lo que habitualmente practica y que se basa en la inmadurez, desconfianza, agresividad, impulsividad, falsedad, etc.

- **Incapaz de asumir culpas:** reaccionando con irritabilidad y agresividad cuando se le piden explicaciones o justificaciones por acciones equivocadas o inadecuadas.

Es una persona fría y calculadora, pero ¿qué motivos tiene en realidad para iniciar el *acoso moral*?, pues bien, es muy frecuente que las motivaciones sean poco consistentes y objetivas como apunta Castellano Arroyo, y que estas motivaciones dependan más de los aspectos psicológicos de la relación interpersonal de los implicados, que de la realidad, que siempre podría tener un abordaje más razonable. Dentro de estos motivos, se han apuntado los siguientes:

- La propia **incapacidad personal** del acosador, que se encuentra en un rol directivo sin tener las cualidades necesarias para ello; con lo que su reacción es infravalorar a los demás, para que su incompetencia no sea evidente. Esta reacción ha sido denominada «**mediocridad inoperante activa**» (MIA), y se resume en una situación de inferioridad de una persona desbordada por la responsabilidad profesional y social que se le asigna. En ocasiones el acosador siente clara envidia por algunas cualidades de la persona a quien acosa.
- La **incompatibilidad entre el trabajador y el acosador**, que provocará problemas de relación interpersonal, por ejemplo, por incumplimiento de las expectativas hacia el trabajador, situaciones de desafío, desobediencia o resistencia pasiva por parte del trabajador a las indicaciones recibidas, etc.
- **Estrategias empresariales.** En ocasiones, el acoso está relacionado con problemas económicos que requieren ajustes de personal en las empresas. Con estas conductas se persigue eliminar al trabajador de la plantilla, procurando su traslado, la baja laboral, el despido, la jubilación o la salida voluntaria del propio trabajador. En estos casos suele tratarse de trabajadores incómodos para la empresa, que no se adaptan a las iniciativas de la empresa o plantean problemas concretos; es habitual que el acosador sea un jefe intermedio, que acepta «el papel representativo» de los intereses de la empresa personalizando la acción acosadora.
- La **propia personalidad del hostigador.** Puede tratarse de una persona con rasgos específicos que se comporta de forma rígida, distante e intolerante con aquellos trabajadores que no se adaptan fielmente al esquema que tiene del funcionamiento de la empresa. En estos desajustes, el acosador en cuestión puede iniciar una conducta persecutoria hacia aquella persona que no se adapta a sus indicaciones, o bien porque entra

en conflicto con sus valores, etc. Otras características de la personalidad de este tipo de acosador serían las de ser un individuo muy estable emocionalmente, dominante, orgulloso, con un alto concepto de sí mismo, inteligente y calculador. Estas características le serían útiles para organizar su estrategia, calcular la eficacia de los resultados de su conducta, e ir progresando en la misma, de manera paulatina y atinada. Otro modelo de personalidad de acosador que se ha propuesto es el de un individuo inteligente, pero con una capacidad intelectual mediatizada por un alto nivel de «neuroticismo», muy inestable emocionalmente, inseguro, con poca tolerancia a la frustración, mal manejo de sus emociones y sentimientos, con tendencia a experimentar ansiedad y a tener reacciones explosivas. Si se encuentra en un puesto de responsabilidad, éste suele desbordar su capacidad resolutive, «le queda grande». Sus reacciones serán desajustadas a la importancia del hecho, incoherentes de unas ocasiones a otras, y si establece malas relaciones con un trabajador determinado (envidia por su manera de ser, sus éxitos, etc.), puede convertirlo en objeto de su agresividad y de su acoso.

Otros investigadores apuntan que se pueden identificar tres tipos de comportamientos patológicos en los hostigadores y éstos son los que les llevan a acosar a sus víctimas. Son los siguientes:

Los trastornos narcisistas

Las personalidades narcisistas tratan de demostrar su valía de manera continua para así sentirse seguros, de modo que debe existir una identificación plena entre la imagen que esperan proyectar y la que realmente representan en público. Se ha propuesto que algunos de los individuos con trastornos narcisistas de la personalidad han sido maltratados por sus padres, menospreciados y rechazados; aunque otros muchos han sido idolatrados por unos padres manipuladores. Este tipo de personas tienen la profunda **necesidad de destruir** a los demás para **seguir construyéndose a sí mismos**. Los perversos narcisistas emplean el acoso porque pueden ver su **autoimagen** continuamente **amenazada** por otras personas, y necesitan volcar en su víctima el dolor que llevan dentro para así poder valorarse en detrimento del otro. Otto **Kernberg** hizo una descripción de la patología narcisista en la que destacaba como rasgos sobresalientes: la **grandiosidad**, el **egocentrismo**, y una notable **falta de interés y de empatía** hacia los demás, además de una enorme **necesidad de aprobación** por parte de los otros. Pueden desarrollar sentimientos de **envidia** hacia aquellos que poseen cualidades que ellos no tienen, o simplemente cuando parecen disfru-

tar de sus vidas. Suelen tener dificultad, e incluso incapacidad, para expresar sentimientos de tristeza, duelo, anhelo y reacciones depresivas. El narcisista **se considera la persona más importante de la organización**; es habitual que alardee de sus grandes logros profesionales, olvidándose siempre del equipo que ha trabajado con él, y que ha contribuido a conseguir ese éxito profesional. También es muy común, en este tipo de personas, el crear rumores alarmantes de crisis que se van a producir, y que sólo ellos podrán solucionar. Otro rasgo típico es que alardee de la «gente importante» con la que se codea tanto profesional como socialmente, siendo, por supuesto él, imprescindible en ese tipo de reuniones destacadas; de esta forma demuestra la relevancia que tiene dentro de la organización. Cuando está en un puesto intermedio, es decir, cuando tiene superiores y éstos le evalúan negativamente, se encargará de criticar a los jefes indicando a sus subordinados la falta de preparación que tienen éstos para evaluarle, extendiendo la idea de que le tienen envidia, o bien que los sistemas de evaluación implantados son inadecuados. Y cuando tiene que escoger a un candidato para que ocupe un puesto de trabajo, elegirá siempre al que menos cualidades tenga para que no le haga sombra, puesto que él siempre tiene que destacar, y no desea correr ningún riesgo. Las posibilidades de cambio en la personalidad de un individuo con trastornos narcisistas son escasas.

Los trastornos psicopáticos

El perfil de estos acosadores es el de un individuo que logra abrirse camino en la organización mediante la **manipulación** y la **seducción**. El psicópata organizacional no es fácilmente detectable. Piñuel señala los siguientes rasgos como característicos en su personalidad:

- *Ausencia de empatía*: el psicópata organizacional no tiene sentimientos ni emociones, por lo que no posee la capacidad de conectar con la gente, teniendo que fingir continuamente, ya que así le conviene en su propio interés.
- *Ausencia de remordimientos*: el acosador que sufre este trastorno es incapaz de sentir remordimientos, pena, culpabilidad, aunque a veces lo pudiera parecer, ya que puede fingir si le conviene.
- *Capacidad superficial de encanto*: facilidad de palabra, capacidad para embaucar y tergiversar la verdad. Su capacidad de encantamiento es tal que cuando se le acusa nadie puede dar crédito a tal acusación. Un ejemplo que comparte grandes similitudes con este caso sería el del vecino encantador que maltrata a su mujer.

- *Estilo de vida parasitario*: al igual que el perverso narcisista, el psicópata organizacional también suele vivir profesionalmente de los demás.
- *Manipulación*: al psicópata lo único que le interesa y le mueve es conseguir lo que quiere, y hará todo lo que esté en sus manos para conseguirlo, sin importarle lo más mínimo el «pisotear» a quien sea si le considera un competidor, empleando una de estas dos tácticas: amenazas si ha de deshacerse de los débiles, o el chantaje o compra si de quien se tiene que deshacer es de un fuerte competidor.
- *Mentira sistemática y compulsiva*: el psicópata organizacional miente con una gran facilidad, y además posee la cualidad de improvisación; esto le convierte en un experto en falsear la realidad, lo que le ha servido para alcanzar una posición que no merece.
- *Sentido grandioso de los propios méritos*: aquí también coincide con el narcisista; es decir, que tiene también la creencia de que su entorno le debe todo, porque él es el mejor.

Según Piñuel se pueden detectar los **rasgos** de una **personalidad psicopática** cuando una persona presenta los siguientes rasgos:

- He sido injustamente tratado y tengo derecho a conseguir por cualquier medio lo que me corresponde.
- La fuerza o la astucia son los únicos medios para hacer las cosas.
- Lo que los demás piensen de mí no tiene ninguna importancia.
- Los otros son débiles y merecen que se les domine.
- Me golpearán a mí, si no golpeo yo primero.
- Mentir y hacer trampas está bien mientras que a uno no lo atrapen.
- No es importante cumplir las promesas ni pagar las deudas.
- Puedo hacer cosas y luego no preocuparme por las malas consecuencias de mis acciones.
- Si no desplazo a los demás, ellos me desplazarán a mí.
- Si quiero algo, debo hacer todo lo necesario para conseguirlo, sin reparar en los medios.
- Si una persona no sabe defenderse, es problema suyo, no mío.
- Sólo tengo que preocuparme por mí mismo.
- Vivimos en una selva en la que sólo sobreviven los más fuertes.

Los trastornos paranoides de la personalidad

La principal característica de la persona con trastornos paranoides es la desconfianza y la percepción de amenazas por todas partes, dándole importancia a hechos que a otra persona le resultarían insignificantes. Esto ocurre también en su trabajo, donde cualquier hecho puede ser interpretado como un ataque directo hacia su persona y hacia su forma de trabajar, lo que provocará una respuesta en forma de conductas intolerantes y agresivas. Profesionalmente se pueden distinguir porque son introvertidos, pueden llegar a ser muy fríos y distantes, ya que ven las emociones como síntoma de debilidad, pero en el fondo son frágiles e inseguros, y con un fuerte sentimiento de rencor. Son voluntariosos, muy responsables y habitualmente carecen de sentido del humor.

Piñuel señala una serie de argumentos utilizados por este tipo de personas para justificar su comportamiento:

- Ante una actitud amable y amistosa, lo que busca es utilizarme y explotarme.
- El comportamiento amistoso encubre una intención de manipularme.
- El jefe debe ser duro, si no quiere que los subordinados «se le suban a las barbas».
- Es necesario estar en alerta y en guardia permanentemente.
- Es necesario guardar las distancias para evitar el abuso de confianza.
- Hay personas que tratan deliberadamente de rebajarme.
- La gente actúa siempre por motivaciones ocultas.
- La gente intenta manipularme.
- La gente no es sincera.
- La participación es sinónimo de abdicación a la autoridad.
- Las personas cercanas a mí me traicionan o me han traicionado.
- Las personas son generalmente hostiles.
- No conviene dar confianza a las personas, pues luego abusan de ella.
- No resulta seguro fiarse de otras personas.
- No se debe confiar en los demás, sino sólo en uno mismo.

- Pedir o solicitar ideas a otros es manifestar debilidad o incompetencia.
- Piensa mal y acertarás.
- Se aprovechará de mí si le doy la oportunidad.
- Si me muestro condescendiente o tolerante, me atacarán.

Al contrario que el acosador narcisista o que el psicópata, el paranoide busca el poder por la fuerza, no a través de una manipulación seductora. Esta actitud puede resultar muy peligrosa dentro de la organización, ya que con su obsesión de desconfianza puede establecer un sistema de invasión a la privacidad de los trabajadores; por ejemplo, interviniendo el correo electrónico, colocando sofisticados sistemas de escucha, etc., para lo que será preciso que el acosador disponga casi siempre de un puesto con mando dentro de la organización.

El acosador utiliza, además de esas características variables en su personalidad, una serie de **condiciones situacionales** que serán imprescindibles, y sin las que la labor de destrucción psicológica será imposible.

El secreto de sus actuaciones

Es habitual que los acosadores actúen en privado con la víctima, aprovechando el secretismo de sus actuaciones para manipular, distorsionar y perjudicar el trabajo, la reputación o la imagen profesional de la víctima, que puede que no sea consciente de ello hasta que el daño esté ya ocasionado. Esta ocultación de los hechos hace **difícil probar** los comportamientos agresivos, cuestión ésta que es muy importante desde el punto de vista legal.

La vergüenza de la víctima: culpabilización

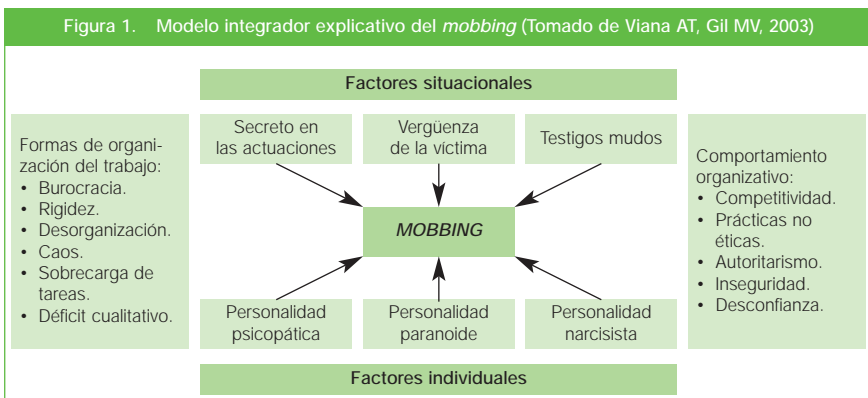
El desarrollo de sentimientos de vergüenza por parte de la víctima resulta clave para que se produzca la **paralización de la víctima**, permitiendo así que el acoso se prolongue en el tiempo. El acosador consigue que la víctima elimine la buena opinión que ésta tiene de sí misma, y se produzca la equivocada idea de que «la culpable es ella misma».

Los testigos mudos (atemorizados)

Existen compañeros de la víctima que son testigos del acoso, pero que, con su actitud, parecen colaborar de forma tácita en el mismo. Su silencio, provocado por la «*obediencia debida*», puede incluso transformarse en colabora-

ciones activas, en forma de agresiones que suelen llevar el refrendo de alguna persona con mayor grado de autoridad, y que se suele expresar en frases del tipo: «sólo hago lo que me dicen», «soy un mandao...».

De esta manera, y teniendo en cuenta los factores individuales de los acosadores, los factores situacionales imprescindibles, y algunas otras cuestiones relacionadas con las formas de organización del trabajo y el comportamiento organizativo, Viana y Gil representan gráficamente el modelo integrador del *mobbing*, desde el punto de vista del acosador (figura 1).



6.2. Descripción del acosador por parte de las víctimas

Antes de pasar a describir el perfil del acosado, creemos interesante insistir en el de los individuos que cometen el *acoso psicológico*. Todo lo comentado anteriormente nace de las opiniones de varios especialistas que han estudiado el *mobbing*, pero, sin duda, quien mejor conoce la forma de ser y de actuar de esas personas son sus propias víctimas.

En la **tabla 5**, elaborada por Piñuel, se recogen las características que las víctimas reconocen con mayor frecuencia en sus acosadores.

6.3. El acosado

Cuando hablamos de *mobbing*, y no de conflictos derivados de la dinámica cotidiana del ambiente laboral, **no existen evidencias para afirmar que existan trabajadores que, por sus características personales, puedan ser etiquetados apriorísticamente como víctimas propiciatorias.** Por

Tabla 5. Descripción del acosador por parte de sus víctimas (Piñuel, 2001)

| | | |
|---|--|--|
| Ausencia de dinamismo. | Interferencia en el trabajo de otros. | Ausencia de sentido del humor. |
| Ausencia de modales o educación. | Ausencia de la capacidad de escucha. | Actitud «sabelotodo». |
| Ausencia total de empatía. | Mediocridad profesional. | Incapacidad para comunicar. |
| Capacidad de manipulación y distorsión. | Egoísmo. | Paternalismo. |
| Capacidad de simulación. | Autoritarismo. | Arrogancia. |
| Dificultad para tolerar la ambigüedad. | Indecisión. | Paranoia. |
| Doble personalidad (Jekyll y Hyde). | Rigidez. | Incapacidad de cooperar. |
| Envidia y celos profesionales. | Falta de juicio o de ecuanimidad. | Necesidad de quedar por encima. |
| Falsa seducción. | Ausencia de sentido de culpa o remordimientos. | Imposición. |
| Falta de criterio personal. | Falta de transparencia. | Incapacidad para el trabajo en equipo. |
| Incapacidad para afrontar el fracaso. | Personalidad controladora. | Lenguaje rudo e insultante. |
| Mentira compulsiva. | Trivialización. | Hechos consumados. |
| Oportunismo y conveniencia. | Inconsistencia. | Evasividad. |

tanto, desde esta premisa, **cualquier persona** podría verse **afectada** por este problema, el cual, no lo olvidemos, alcanza ya unas dimensiones epidemiológicas importantes.

Sin embargo, la **reacción** del hostigado ante este tipo de problemas y las **consecuencias** que se derivan de estas conductas agresivas, **sí que puede variar en función de unas determinadas características personales**. La forma en que se evalúa y, sobre todo, la forma en la que se enfrenta a la situación una persona, está muy relacionada tanto con la solución efectiva del problema, como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. De forma que, muchas de las personas que se han identificado como víctimas de *acoso psicológico en el trabajo*, son personas **sensibles** y **vulnerables**, hecho éste que puede haber influido en la elección como sujeto-objeto del acoso, aunque también estos mismos rasgos suelen favorecer la respuesta patológica ante las acciones que, personas de más fortaleza de carácter, neutralizarían y canalizarían, evitando así el perjuicio personal que ellas sí sufren.

Frecuentemente se trata de personas con altos niveles de **autoexigencia**, **respetuosas** con las formas sociales, preocupadas por su imagen ante los demás, **ordenadas**, **meticulosas**, **introvertidas**, con **baja tolerancia a la frustración**, tendencia a experimentar ansiedad, dificultad para reconocer sus propias emociones y transmitir sus sentimientos, etc. Con esas características, la posibilidad de analizar lo que le está ocurriendo, y buscar apoyo

social efectivo, o efectuar respuestas cognitivas que modifiquen la dinámica de *acoso*, o minimicen el daño, es prácticamente nula.

Buendía señala como **rasgos** que pueden ilustrarnos el **perfil psicológico** del **acosado** los siguientes:

- **La autenticidad.** La víctima suele ser una persona comprometida con sus propias dinámicas de desarrollo interno, que persigue ante todo la autorrealización y el autoconocimiento.
- **La inocencia.** La víctima es incapaz de dañar y de descubrir las intenciones ocultas de los demás. Prefiere puestos que le permitan aplicar su capacidad empática.
- **La dependencia afectiva.** El acosado suele tener la necesidad de ser querido y aceptado, por lo que suele proteger y conservar sus lazos interpersonales, incluso ante la evidencia de que puedan conllevar componentes negativos.

González de Rivera clasifica a los sujetos con **riesgo** de padecer *mobbing* en tres grandes grupos:

- **Los envidiables:** Personas brillantes y atractivas, que con su mera presencia amenazan los sentimientos de superioridad del acosador.
- **Los vulnerables:** Individuos con alguna peculiaridad o defecto o simplemente necesitados de afecto y aprobación.
- **Los amenazantes:** Activos, eficaces y trabajadores, que ponen en evidencia lo establecido y pretenden implantar reformas.

Piñuel concluye que la tipología de los **posibles acosados** es la siguiente:

- **Personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como un alto sentido de la justicia.** Suelen ser individuos de actitud noble, que se caracterizan por denunciar las injusticias, y por intentar que las organizaciones actúen con ética y dignidad hacia todas las personas.
- **Personas autónomas, independientes y con iniciativa.** Poseen la madurez psicológica suficiente como para tener un criterio independiente, autonomía de actuación y capacidad para tomar la iniciativa.
- **Personas altamente capacitadas por su inteligencia y aptitudes, que destacan por su brillantez profesional.** Que poseen grandes conocimientos y se conducen con una elevada calidad profesional, rigor, rapidez y eficacia en el desempeño de su trabajo.

- **Personas populares, líderes informales entre sus compañeros o con carisma para liderar grupos.** Poseen habilidades sociales que confieren a la persona una especial destreza a la hora de aglutinar a otros en torno a las ideas o proyectos que propone o defiende.
- **Personas con un alto sentido cooperativo y de trabajo en equipo.** Personas con gran capacidad de relación que no dudan un instante en colaborar con el resto de compañeros, facilitándoles cuantos instrumentos y medios estén a su alcance para la consecución de objetivos colectivos.
- **Personas con elevada capacidad empática, sensibilidad, comprensión del sufrimiento ajeno e interés por el desarrollo y el bienestar de los demás.** Son personas atentas a las necesidades de los demás y con capacidad para comprender y acoger el sufrimiento ajeno.
- **Personas con situaciones personales o familiares altamente satisfactorias y positivas.** Contentas, integradas y satisfechas, con una vida familiar satisfactoria o con una vida de pareja que funciona.

En la **tabla 6** se recogen las **características previas** de la persona objeto del ataque y las **tendencias de su comportamiento**, una vez que sufrió el mismo, propuestas por Field acerca de las víctimas del *acoso psicológico laboral*.

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado percibe que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el

Tabla 6. Características previas de las personas objetos del *mobbing* y tendencias del comportamiento posterior (adaptado de Field, 1996)

| Características | Tendencias |
|--|---|
| Empático, afectivo, sensible, honrado, digno de confianza, concienzudo, fiable, pendiente de las necesidades ajenas, benévolo, dispuesto a ayudar, orientado a las personas, orientado al cliente, buen relaciones públicas, constructivo, popular, buen organizador, comprometido con el servicio, generoso, deseoso de complacer, perdona fácilmente, trabaja a largo plazo, multitarea (disperso), deseo de ser valorado y considerado, gusto por el trabajo bien hecho, sociable, conversa fácilmente, buen humor, humilde, modesto, tolerante, artístico, creativo, imaginativo, innovador, lleno de ideas, intuitivo, alto sentido de la justicia, alta conciencia moral y de la ética, caritativo, conciliador. | Baja asertividad, indecisión, dubitación, decide lentamente, necesidad y búsqueda de aprobación, necesita sentirse valorado, inclinación a sentirse culpable, ingenuo, dependiente, deferente, efusivo, percibido como fallo de autoconfianza, manso, llora cuando es injuriado, fácil de persuadir, tendencia a la desvaloración propia, considerado, da respuestas largas a preguntas cortas, antepone las necesidades de los demás a las propias demasiado frecuentemente, tendencia a dar demasiadas explicaciones y autojustificarse, tendencia a compartir y a revelar, credulidad. |

individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas, como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada).

Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las **reacciones emocionales** que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de las emociones puede desencadenar patologías propias de una **inadecuada adaptación**, que se va cronificando y agravando progresivamente.

