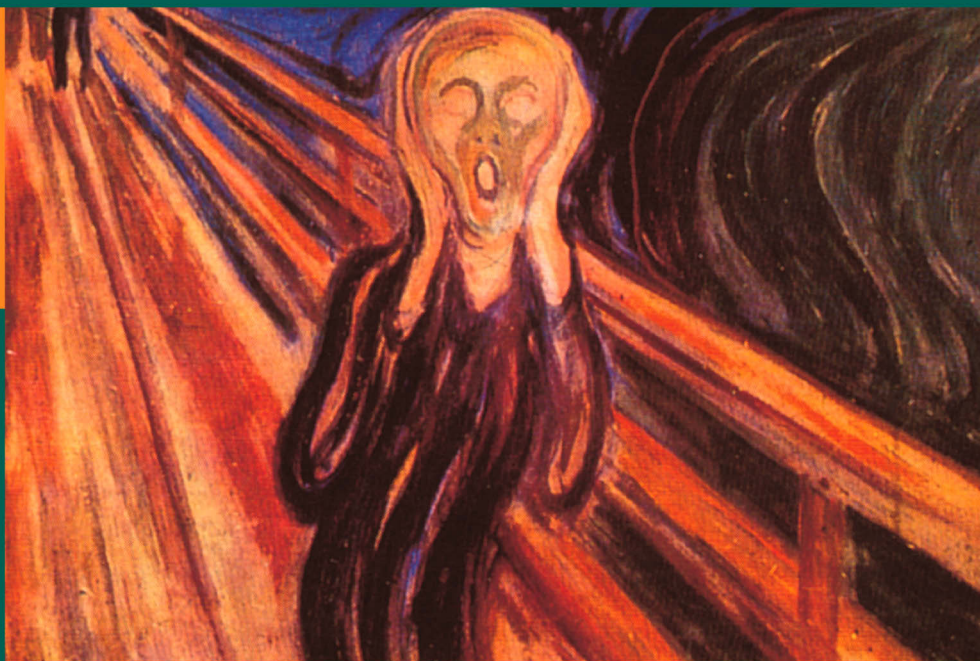


ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (MOBBING)

SECRETARÍA DE SALUD LABORAL
DE CC.OO.-MADRID



UNIÓN SINDICAL DE MADRID REGIÓN

Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)

unión sindical de madrid-región de CC.OO.
EDICIONES GPS-MADRID

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO (MOBBING)

Primera edición: enero de 2003

Coordina: Secretaría de Salud Laboral de CC.OO.-Madrid

Elabora: Manuel Luna

Trabajo de campo: Manuel Luna
Carmen Yela
Alicia Antón

Promueve: Unión Sindical de Madrid Región de CC.OO.

Financia: Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales

Edita:

Ediciones GPS Madrid

C/ Sebastián Herrera, 12. 28012 Madrid

Tel. 91 5276253

Depósito Legal: M-4453-2003

ISBN: 84-9721-056-5

Realización e impresión:



Talleres: C/ Salamanca, nave 6 - Polígono San Roque. Arganda del Rey. 28500 Madrid.

Tfno.: 91 870 43 30

Oficina comercial: C/ Lope de Vega, 38 - 1ª planta.

Tfnos.: 91 536 53 31 / 536 52 39

Fax: 91 536 53 33

unigrafí@teleline.es



Impreso en papel reciclado

SUMARIO

Pág

Introducción	9
La magnitud del problema	13
¿Qué es el acoso psicológico?	15
- La violencia en el lugar de trabajo	15
- Prevención de la violencia en el lugar de trabajo	19
- El acoso psicológico en el trabajo, una forma de violencia	21
- Tipos	26
- Fases	28
- Lo que no es acoso psicológico pero está relacionado con él	30
Estrés	31
Burnout	36
Acoso sexual	40
Causas del acoso psicológico	45
Actitudes y comportamientos	55
Las partes implicadas	61
- El agresor	61
- La víctima	65
- El entorno	67
Consecuencias	69
- Para el trabajador acosado	69
- Consecuencias sociales	74
- Consecuencias familiares	75
- Consecuencias para la empresa	76
- Esquema resumen	80
- Calificación del daño causado	83
El caso específico de las mujeres	85
Las empresas frente al acoso psicológico en el trabajo	89
La evaluación de riesgos	97

Resolución de conflictos	117
La negociación colectiva	121
La acción sindical en materia de acoso psicológico	123
Aspectos jurídicos y administrativos del acoso psicológico en el trabajo	135
- Actuaciones previas al inicio de acciones jurídicas y administrativas	138
- Vía administrativa. La inspección de trabajo	140
- Tutela judicial	142
La Unión Europea ante el acoso psicológico en el trabajo	147
- No habrá legislación sobre el tema	147
- Ausencia de consenso conceptual	148
- Dimensión socioeconómica del problema	150
El acoso psicológico en el trabajo como estrategia empresarial	153
Conclusiones	159
Entrevistas	163
Conclusiones de las experiencias grupales	177
Bibliografía	189

A todos los participantes en las experiencias grupales.

*A todos los profesionales que desinteresadamente
han colaborado con sus opiniones.*

Me instalaron en un despacho cerca de la cocina, me hostilizaron en todas las formas hasta negarme el papel de escribir. Ya comenzaba a llegar a las puertas del edificio de la embajada la ola de los indeseables: combatientes heridos, juristas y escritores, profesionales que habían perdido sus clínicas, obreros de todas las especialidades.

Como se abrían paso contra viento y marea hasta mi despacho, y como mi oficina estaba en el cuarto piso, idearon algo diabólico: suspendieron en funcionamiento del ascensor. Muchos de los españoles eran heridos de guerra y sobrevivientes del campo africano de concentración, y me desgarraba el corazón verlos subir penosamente hasta mi cuarto piso, mientras los feroces funcionarios se solazaban con mis dificultades.

Pablo Neruda, *Confieso que he vivido*.

Introducción

Las transformaciones ocurridas en la sociedad en los últimos años también han tenido su reflejo en el mundo del trabajo. Estos cambios no afectan solamente al ámbito del empleo, crisis por la que atraviesan la práctica totalidad de las sociedades, sino también al ámbito de la cultura del trabajo y por lo tanto a la valoración que los trabajadores hacen de su propio desempeño laboral y del ambiente en que éste se realiza.

Es precisamente la valoración negativa que gran parte de los trabajadores hacen de su trabajo lo que debe preocuparnos en tanto en cuanto supone un indicador real de la situación, ya que ésta tiene mucho que ver con el progresivo pero imparable enrarecimiento y deterioro del clima laboral en las empresas. Las condiciones de empleo, con formas atípicas e ilegales de contratación, la creciente flexibilidad de las condiciones de trabajo, tanto en lo que respecta a horarios como en lo relativo a la organización del trabajo, han supuesto la aparición de unos riesgos ocultos que coexisten con los riesgos más tradicionales y conocidos.

La competencia mundial, el mayor uso de la tecnología de la información, el aumento de la productividad y el reajuste de los valores humanos y sociales son sólo algunos de los factores que propician los cambios trascendentales del mundo del trabajo actual.

En esta nueva concepción del trabajo prevalecen los resultados económicos, sin importar la satisfacción de los trabajadores, por lo que trabajar en muchas ocasiones ha dejado de estar asociado a la autorrealización y al

desarrollo profesional, para pasar a ser sufrido como un castigo, algo desagradable, sin lo que no se puede vivir, necesario para la supervivencia.

Esta nueva y cada vez más asimilada concepción del trabajo se debe fundamentalmente a aspectos relacionados con su organización. No debemos olvidar que el trabajo está estrechamente ligado al crecimiento personal o, por el contrario, a la aparición de frustraciones en los trabajadores, ya que el trabajo no es sólo un medio que permite la supervivencia de las personas sino que es el vehículo que permite el desarrollo de sus potencialidades psicosociales como la autoestima, la satisfacción personal y la propia identidad.

Los profundos cambios registrados en la organización del trabajo vienen por lo general asociados a una intensificación del mismo, con el objetivo de conseguir una mayor productividad mediante un aumento de las exigencias impuestas a los trabajadores. Estos cambios les están afectando negativamente, ya que han supuesto la aparición de nuevos riesgos que no por intangibles son menos peligrosos. Una mala organización del trabajo influye tanto en la salud como en la conducta del trabajador, dando lugar a los denominados riesgos psicosociales, entre los que se encuentran los relacionados con la violencia en el lugar de trabajo y, más concretamente, con el acoso psicológico en el trabajo.

Todo ello se produce en un marco de desempleo y precariedad que obliga a los trabajadores a la aceptación de sueldos bajos, únicamente justificables por la imposibilidad de conseguir otros trabajos mejor remunerados. Se trata de un verdadero salario del miedo, que en ciertos casos nos recuerdan épocas de esclavitud.

Por eso, frente al enfoque dominante en los medios de comunicación sobre el acoso psicológico, que lo señalan como un problema exclusivamente de personalidad de la víctima y/o del acosador, nuestra aproximación al problema sitúa su origen en los defectos derivados de la organización del trabajo. Por ello, junto a las soluciones individuales hay que afrontar el problema proponiendo e impulsando cambios profundos en las estrategias empresariales de la gestión de la fuerza de trabajo.

En nuestro país, al igual que en el resto de la Unión Europea, cada vez son más los casos de acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*. Tanto es así que recientemente la propia Unión Europea ha acuñado a través de un grupo de expertos una nueva definición del fenómeno que viene a sumarse a las ya existentes: “el *mobbing* es un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos, durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío”.

Aunque las causas del problema pueden ser de distinta naturaleza, como ya se ha señalado, a nuestro juicio se centran en torno a aspectos relacionados con la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de los superiores jerárquicos. El objetivo de los llamados “psicoterroristas laborales” es anular totalmente a su víctima para conseguir a medio o largo plazo que abandone la empresa¹, recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros, rebajando sus responsabilidades y dirigiendo contra él críticas y mentiras infundadas relativas a su actividad laboral, e incluso acerca de su vida particular. El resultado es demoledor, ya que la persona objeto de acoso pierde su autoestima, ve mermadas sus capacidades profesionales, sus relaciones personales en el entorno laboral y se autodestruye moralmente.

La regulación legal sobre el *mobbing* (y sobre riesgos psicosociales en general) es muy escasa. Únicamente Suecia, Francia, Irlanda y Bélgica cuentan con normativa. Los primeros tienen una norma de 1993 que desarrolla su Ley de Prevención de Riesgos Laborales, mientras que los franceses han tipificado en la Ley de Modernización Social como delito el acoso psicológico en el trabajo, estableciendo penas de multa y de privación de libertad.

¹ La psiquiatra francesa Marie France Hirigoyen hace una lectura más amplia del fenómeno, considerando acoso moral en el trabajo no sólo aquellos supuestos en los que el hostigador persigue el abandono del trabajador de su puesto de trabajo, sino también aquéllos en los que el hostigador tiene como objetivo deteriorar de alguna manera el ambiente laboral.

Italia tienen proyectos legislativos pendientes de aprobación, mientras que en España, aún cuando el Parlamento Europeo ha dictado recientemente una resolución sobre acoso moral en el lugar de trabajo, los votos en contra del Partido Popular y la abstención de Convergencia i Unió consiguieron que el Congreso de los Diputados rechazara una propuesta de ley al respecto.

En la actualidad España carece de regulación legal sobre el tema, si bien la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 4 en relación con el artículo 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención señala que deberán evaluarse las condiciones de trabajo -cualquier característica del mismo- que puedan tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, incluidas las relativas a su organización y ordenación.

La magnitud del problema

Desde que el psicólogo alemán Heinz Leymann investigara por primera vez este fenómeno en los años 80, los sucesivos estudios que se han realizado han aumentado las cifras de víctimas de las nuevas formas de hostigamiento en el trabajo. Así, del 3,5 por ciento de la población laboral señalado en su momento por el propio Leyman se ha incrementado al 5 por ciento según los estudios realizados por OIT en 1998, y al 7 por ciento en 1999 según la misma organización².

La tercera encuesta de condiciones de trabajo en la Unión Europea establece que la violencia y el acoso en el lugar de trabajo constituyen graves problemas -afectan a un 9 por ciento de los trabajadores, lo que supone 13 millones de personas. Las disparidades entre los datos de los distintos países son importantes y probablemente respondan a diferentes sensibilidades y al hecho de que estas cuestiones sean (o no) objeto de debate público. Se puede suponer, por tanto, que en algunos países no se dan a conocer suficientemente estos problemas³.

² Según el informe realizado por Alberto Chartzman Birembaun sobre violencia en el trabajo para la OIT hay grandes dificultades para comparar los índices de violencia registrados en los distintos países. Las estadísticas oficiales sobre homicidios, agresiones físicas, acoso sexual y violencia psicológica en el lugar de trabajo suelen ser inadecuadas, en el supuesto que existan. No obstante, el informe realizado por la OIT se basa en una gran encuesta realizada entre trabajadores de 32 países titulada "International Crime (Victim) Survey" en la que se registraron las observaciones de estos trabajadores sobre lo que consideraban les había ocurrido en el lugar de trabajo.

³ Según la opinión de los psiquiatras participantes en el Congreso Nacional de Psiquiatría Legal, celebrado en Oviedo, el mobbing o acoso laboral está sobredimensionado. En este sentido Julio Bobes y

En nuestro país las cifras se sitúan en torno al 15 por ciento, según los datos resultantes del barómetro Cisneros II realizado por la Universidad de Alcalá de Henares. De este mismo estudio se extrae que los dos colectivos más afectados por el acoso psicológico en el trabajo son los jóvenes menores de 30 años y las mujeres⁴.

el Presidente de la Sociedad Española de Psiquiatría Legal, Alfredo Calcedo, recordaron que el trato indigno conocido como mobbing no es una enfermedad nueva y el número de demandas son muchas, pero las que prosperan son escasas y que las dificultades laborales existen pero no se las puede psiquiatrizar para lograr un beneficio. *Prevention World*, 7/10/2002.

⁴ Por el contrario, José Luis Roales Nieto, presidente de la Asociación Nacional de Abogados Laboralistas, señala que las estadísticas reflejan que el colectivo de empleados más expuesto a estas prácticas son los profesionales varones con alta cualificación entre 45 y 56 años y que trabajan en el sector servicios. El segundo grupo más acosado sería el de las trabajadoras con estudios no universitarios.

¿Qué es el acoso psicológico?

La violencia en el lugar de trabajo

El mobbing o acoso psicológico en el trabajo es uno de los elementos de un fenómeno más amplio: la violencia en el lugar de trabajo. El concepto de violencia va más allá de la mera agresión física e incluye otras conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre. Así, la violencia en el lugar de trabajo incluiría además de las agresiones físicas las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosantes⁵.

Mientras que la violencia física en el trabajo resulta relativamente fácil de detectar en la mayor parte de los casos, al llevar asociados signos externos evidentes, no ocurre lo mismo con la violencia psicológica, cuyas consecuencias pueden en muchos casos negarse o deformarse. Por lo tanto, en el mundo del trabajo la violencia se manifiesta como un abuso de poder para doblegar la voluntad del otro mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, económica y política.

El creciente aumento del sector servicios, junto con las nuevas formas fórmulas organizativas supone que los trabajadores estén sometidos a continuas y cada vez más complejas relaciones interpersonales. Esta interacción entre individuos como consecuencia del trabajo no sólo se produce entre el personal de la organización a la que pertenecen, sino que además deben relacionarse con los usuarios de los servicios que prestan a sus empresas. Puesto que la violencia puede proceder de distintas fuentes,

⁵ “Nota Técnica de Prevención”, INSHT nº 489, sobre violencia en lugar de trabajo.

la nota técnica de prevención 489 sobre violencia en el lugar de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo hace referencia a una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el trabajo. Esta clasificación es la elaborada por la California División of Occupational Health and Safety (OSHA) y divide los eventos violentos en tres grupos en función de quiénes son las personas implicadas y del tipo de relación existente entre ellos.

Violencia tipo I

Se caracteriza este grupo porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima, es decir no existe un trato comercial o de usuario entre el perpetrador y la víctima.

Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir violencia de este tipo lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etcétera.

Violencia tipo II

En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor...).

Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio (como seguridad pública, conductores de autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

Violencia tipo III

En este tipo de violencia el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado, o con algún trabajador concreto

de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: el más común es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el perpetrador (por ejemplo, un empleado actual, o que ya no lo es) y el trabajador víctima. Otro caso es aquel en el que hay una relación personal entre ambos sujetos (cónyuge, ex cónyuge, pariente, amigos). Más raramente suele existir una implicación más indirecta; por ejemplo el perpetrador elige cierto lugar (no tanto a los trabajadores que en él trabajan) porque tiene rencor, animadversión hacia tal sitio por tener para él una carga representativa o simbólica.

Lo más habitual en el tipo III es que el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor sea un compañero de trabajo o un superior suyo. Las acciones de aquél pueden estar motivadas por dificultades percibidas en su relación con la víctima, buscando revancha, ajuste de cuentas o hacer uno mismo justicia.

La incidencia de la violencia en el lugar de trabajo -entendida ésta en su sentido más amplio-, es muy importante, tal y como se puede apreciar en la 3ª Encuesta Europea sobre condiciones de vida y de trabajo que se resume en el siguiente cuadro:

TERCERA ENCUESTA EUROPEA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO⁶

Violencia en el lugar de trabajo

La tercera encuesta europea sobre condiciones de trabajo, basada en 21.500 entrevistas directas con trabajadores de la Unión Europea indica que: un 2 por ciento (3.000.000) de trabajadores se encuentran expuestos a la violencia física por parte de personas pertenecientes al ámbito de trabajo, un 4 por ciento (6.000.000) de trabajadores padecen acoso sexual y un 9 por ciento (13.000.000) de trabajadores están sujetos a intimidación y amenazas.

⁶ <http://Prevencionona.com>

Acoso sexual

El 2 por ciento de la totalidad de la población laboral se encuentra expuesta a acoso sexual. Las mayores exposiciones se dan en servicios de hostelería (hoteles y restaurantes) con un 6 por ciento entre mujeres (4 por ciento) y entre empleados en condiciones precarias (4 por ciento de empleados con contratos temporales).

Violencia física

El 4 por ciento de la población laboral se encuentra expuesta a violencia física por parte de personas que no pertenecen a su entorno de trabajo. Las mayores cotas de exposición se dan en sector servicios (administración pública -6 por ciento-; comercio y venta -5 por ciento). El 2 por ciento de la totalidad de los trabajadores se encuentran expuestos a violencia física por parte de personas del entorno de trabajo.

Intimidación y amenazas

El 9 por ciento de la población laboral es objeto de intimidación y amenazas, obteniéndose las mayores tasas de exposición en el sector servicios (14 por ciento en la Administración Pública, 13 por ciento en hoteles y restaurantes y 12 por ciento en otros servicios). Servicios y ventas (13 por ciento) constituyen las ocupaciones más afectadas. Se ven más afectadas las mujeres (10 por ciento) que los hombres (8 por ciento).

Diferencias entre países

Existen considerables diferencias entre varios de los Estados miembro. Se sospecha que dichas diferencias se deben a la falta de informes en algunos países frente a la mayor concienciación en otros. Por ejemplo: 15 por ciento en Finlandia, 14 por ciento en Gran Bretaña y Holanda, 12 por ciento en Suecia, 11 por ciento en Bélgica, pero únicamente 4 por ciento en Italia y Portugal y 5 por ciento en España.

Factores precursores de la violencia

- 1.- Situación laboral. El empleo precario constituye un factor agravante.
- 2.- Sexo. Especialmente en los casos de acoso sexual, las mujeres están más expuestas.
- 3.- Presión. La presión llevada a cabo dentro de una organización es ciertamente un factor que necesita estudiarse en mayor profundidad. La intensidad del trabajo ha aumentado de forma importante y puede verse como un factor de tensión agravante en el puesto de trabajo.

Efectos sobre la salud debidos a la violencia en el trabajo

La violencia en el trabajo apunta directamente hacia un aumento de las enfermedades, particularmente el estrés. El 40 por ciento de los trabajadores expuestos a violencia física, el 47 por ciento de los trabajadores expuestos a amenazas y el 46 por ciento de los trabajadores expuestos a acoso sexual experimentan estrés.

Efectos sobre el absentismo laboral

El absentismo relacionado con problemas de salud aumenta con la violencia en el trabajo: el 35 por ciento de los trabajadores expuestos a violencia física, el 47 por ciento de los trabajadores expuestos a amenazas y el 31 por ciento de los trabajadores expuestos a acoso sexual se han ausentado de su trabajo en el plazo de los últimos 12 meses.

Fuente: <http://preventiona.com>

Prevención de la violencia en el lugar de trabajo

Aunque el objeto de este estudio no es profundizar en la violencia en el lugar de trabajo en todas sus vertientes, sí conviene una vez enmarcado el fenómeno acoso psicológico en el trabajo dentro de lo que entendemos desde un punto de vista más general como violencia en el lugar de trabajo, al menos dar unas pautas genéricas de actuación frente a los fenómenos violentos, independientemente de la naturaleza de los mismos.

En cuanto a la prevención de la violencia en el lugar de trabajo -tanto física como psíquica-, hay que resaltar que, con carácter general, cualquier fenómeno violento debe ser abordado desde dos niveles, independientemente de su naturaleza. En el primer nivel el objetivo consiste básicamente en evitar que se produzcan actos de violencia, o al menos reducirlos. En el segundo nivel, si ya se ha producido un acto de violencia, hay que prestar apoyo a la persona que lo ha sufrido⁷.

En el primer nivel, es decir antes del acto violento, el objetivo es prevenir la violencia detectando los peligros, evaluando los riesgos y adoptando medidas preventivas cuando sea necesario. Habrá que tener en cuenta cómo está organizado el trabajo y el entorno en el que se desarrolla. Otro aspecto de la prevención es la formación e información del personal. Dependiendo de la actividad las medidas adoptadas se adecuarán a cada circunstancia.

En el segundo nivel, es decir cuando se ha producido el acto violento, hay que contar con procedimientos que se puedan seguir en caso de que se produzca algún incidente violento. El objetivo básico es evitar nuevos daños y limitar los perjuicios sufridos. Para ello es necesario:

- No dejar sólo al trabajador que haya sido víctima de la violencia o que haya presenciado algún acto de violencia en las horas posteriores a los acontecimientos.
- Que los jefes se involucren, se muestren comprensivos y apoyen a la víctima.
- Prestar a la víctima apoyo psicológico inmediatamente después de los hechos.
- Prestar ayuda a la víctima para gestiones administrativas y judiciales.
- Informar a los demás trabajadores para evitar que se propaguen rumores.

⁷ Recogido por la Fundación de Dublín.

- Revisar las evaluaciones de riesgo para averiguar qué medidas complementarias se requieren.

El incidente se deberá investigar a fondo en un ambiente de “no culpabilización” para la víctima. Se deberán registrar los hechos, incluidos los incidentes de orden psicológico, y hacer una evaluación de cómo sucedieron a fin de poder mejorar las medidas de prevención.

El acoso psicológico en el trabajo, una forma más de violencia

El mobbing fue estudiado por primera vez por el etólogo Konrad Lorenz, el cual observó el comportamiento de determinadas especies animales, constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se coaligaban para atacar a otro más fuerte.

Este término inglés puede traducirse al castellano como acoso u hostigamiento, en este caso aplicado al ámbito laboral, para describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco o diana del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros -generalmente con la permisividad del resto-, a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica.

En la década de los 80 Heinz Leymann define mobbing como el fenómeno en que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente -al menos una vez por semana- y durante un tiempo prolongado -más de seis meses- sobre otra persona en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo⁸.

⁸ Heinz Leymann, “The definition of mobbing at Workplaces”. *The Mobbing Encyclopaedia*.

Para Leymann⁹ el psicoterror o mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (al menos una vez por semana y al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos temporales y focaliza un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente en condiciones patógenas. En otras palabras la distinción entre “conflicto” y “psicoterror” no se centra *en qué se hace, o cómo se hace*, sino en la *frecuencia y duración* de lo que se hace.

En sentido contrario a estos plazos temporales predefinidos se manifiesta el Magistrado del Juzgado de lo Social nº 2 de Gerona, D. Ramón Gimeno Lahoz, en su sentencia de fecha 17/9/02. Según Lahoz: “hay que rechazar la exigencia de un plazo temporal concreto para poder hablar de mobbing, pues una cosa es que se lleguen a apreciar casos especialmente graves o finales, y otra cosa es decir que hasta que no se llegue a ese punto, no estamos ante una situación de mobbing. La presión laboral tendenciosa¹⁰ se produce tras un cierto tiempo que requiere todo plan, pero sin necesidad de un tiempo concreto, el cual por cierto, estará en función entre otros motivos de la intensidad del concreto hostigamiento”.

Lo que es evidente es que nos encontramos ante un riesgo laboral que produce unos efectos devastadores sobre la salud de los trabajadores, y por lo tanto, tal y como sucede con cualquier otro riesgo debe ser prevenido por el empresario. Uno de los problemas que se plantean en la totali-

⁹ “European journal of work and organizational psychology”, 1996. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“mobbing”) en el trabajo. Traducción de Francisco Fuertes, profesor de Psicología de las Organizaciones.

¹⁰ El magistrado ha realizado en la misma sentencia lo que denomina una traducción jurídica del término mobbing, habiendo quedado traducido el concepto como presión laboral tendenciosa.

dad de los casos es dilucidar si realmente nos encontramos ante un caso de acoso psicológico o ante un problema de otra naturaleza. Para llegar a una conclusión clara es necesario realizar una valoración general del caso que nos proporcione una visión de conjunto acerca de la situación, valorando siempre la intencionalidad de causar daño por parte del acosador, la focalización en una o varias personas, la repetición, la frecuencia y la continuidad en el tiempo.

No debemos confundir el acoso psicológico en el trabajo con los problemas que plantea trabajar a las órdenes de un jefe especialmente exigente en aspectos como la productividad y la calidad de los productos. El acoso va más allá, el objetivo es totalmente distinto, ya que lo que se busca es limar, reducir y, en última instancia, reventar los sentimientos más profundos de la persona.

Según Iñaki Piñuel¹¹, de la Universidad de Alcalá de Henares, 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 situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

Uno de los elementos más característicos del acoso psicológico en el trabajo es el de no dejar rastro ni secuelas visibles, excepto las propias del deterioro psicológico de la víctima, que en cualquier caso pueden atribuirse a problemas personales o de relación con los compañeros.

Los acosadores ponen en marcha esta maquinaria demoledora por distintas razones: los celos, la envidia, no sólo centrada esta última sobre los bienes materiales de la víctima, sino sobre sus cualidades personales positivas, como puede ser su inteligencia, su brillantez personal, su ecuanimidad, etc. Esta situación se produce sobre todo cuando se incorporan

¹¹ Iñaki Piñuel y Zabala. *Mobbing. cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Ed. Sal Terrae. 2000.

nuevos trabajadores jóvenes y preparados, *amenazando* la promoción profesional e incluso la permanencia del acosador en la organización o viceversa, es decir los jóvenes *tiburones* que se incorporan a la empresa acosan a sus directivos para ocupar su puesto. También es habitual que los ataques se produzcan porque la víctima tenga ciertos rasgos diferenciales respecto al resto del grupo, por ejemplo su raza, o alguna característica física que es aprovechada por el acosador para ensañarse con ella. En cualquier caso, las deficiencias organizacionales permiten, si no amparan, en determinadas ocasiones la aparición de estas situaciones.

Nos encontramos ante un tipo de agresión extremadamente *sutil* en cuanto perversa, ya que se trata de un comportamiento premeditado, que se ejecuta según una estrategia minuciosamente preconcebida con un objetivo claro y concreto: la anulación de la víctima.

Si bien hoy aún no existe una definición formal del acoso psicológico¹² en el trabajo, las diversas definiciones elaboradas por distintos investigadores, organizaciones y autoridades nacionales e internacionales coinciden en la idea de que en muchos casos la vida laboral es inhumana y que la experiencia personal de ser víctima de acoso en el lugar de trabajo supone para la persona que lo sufre la sensación de ser excluido de la comunidad social y de enfrentarse con exigencias insolidarias en el trabajo careciendo de la posibilidad de enfrentarse a ellas.

En Francia un proyecto de ley relativo a la modernización social incluye un capítulo sobre el acoso en el lugar de trabajo; en él se presenta la siguiente definición de acoso: “ningún empleado debe padecer acciones repetidas de acoso moral, que tienen por objeto o por efecto dañar su

¹² En este sentido se manifiesta la Sentencia del Juzgado de lo Social nº 2 de Gerona (291/2002) de 17 de septiembre al señalar que “este problema laboral de reciente sensibilización sólo es conciso en su terminología anglosajona, pues ni tiene una definición única a nivel europeo, ni tiene una definición en nuestro ordenamiento jurídico, y por no tener no tiene siquiera una traducción unánimemente aceptada”.

“Algo sí se puede afirmar desde el primer instante, esto es que su complejidad impide acercarse con tino al problema, si no se ha estudiado o al menos leído sobre la cuestión. Si así no se hace es fácil escuchar expresiones como *es un problema del trabajador que es débil de carácter* o *todos somos víctimas del mobbing en el trabajo* u otros similares que se encuentran en las antípodas de la cuestión que aquí se debate”.

dignidad y crear condiciones de trabajo humillantes o degradantes”.

En el Código de Conducta en materia de procedimientos disciplinarios y de reclamación del Servicio Consultivo Británico para la Conciliación y el Arbitraje (ACAS), el acoso se define “como un comportamiento ofensivo, malicioso o insultante, un abuso de poder por medios destinados a debilitar, humillar, denigrar o injuriar a la víctima”.

En Irlanda el grupo de trabajo para la prevención del acoso en el lugar de trabajo propuso en abril de 2001 la siguiente definición de acoso en el lugar de trabajo: “es la conducta inadecuada y repetida, directa o indirecta, verbal, física o de otro tipo, que una o más personas dirigen contra un tercero o terceros, en el lugar de trabajo y/o en el curso del mismo, que pueda considerarse con razón que merma el derecho del individuo a la dignidad en el trabajo. Un incidente aislado de comportamiento descrito en esta definición puede constituir una afrenta a la dignidad en el trabajo, pero en tanto que incidente puntual no será considerado acoso”.

En un discurso sobre la legislación contra el acoso en el lugar de trabajo, el ministro de Trabajo belga utilizó la siguiente definición: “conductas abusivas y reiteradas de origen externo e interno a la empresa o institución, que se manifiestan en particular mediante comportamientos, palabras, actos intimidatorios, gestos, maneras de organizar el trabajo o escritos unilaterales que tengan por objeto o puedan dañar la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un trabajador en el desempeño de sus funciones, poner en peligro su empleo o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante u ofensivo”.

Una ordenanza sueca define el acoso o victimización en el trabajo “como acciones recurrentes, censurables o claramente negativas que van dirigidas contra empleados concretos de manera ofensiva y pueden tener como consecuencia la marginación de estos empleados de la comunidad laboral”.

Finalmente, la Carta Social Europea de 3 de mayo de 1996 hace referencia al acoso psicológico en el trabajo en los siguientes términos “...promover la sensibilización, información y prevención en materia de

actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo, y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos”.

Tipos

Nadie está a salvo del mobbing, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. La mayor parte de los autores coinciden en la existencia de tres tipos de acoso:

- *Ascendente*: en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados. Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos.

Otra modalidad sería aquella en que un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento, generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes.

En menor proporción puede desencadenarse el mobbing hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.

- *Horizontal*¹³: el comportamiento de los grupos no es el resultado de los comportamientos individuales de los individuos que lo componen sino que el grupo se aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento.

En este supuesto un trabajador se ve acosado por un compañero con el mismo nivel jerárquico, aunque es posible que si bien no oficialmente, tenga una posición *de facto* superior. El ataque puede producirse por problemas puramente personales, o bien porque alguno de los miembros del grupo sencillamente no acepta las pautas de funcionamiento tácitamente o expresamente aceptadas por el resto. Otra circunstancia que da lugar a este comportamiento es la existencia de personas física o psíquicamente débiles o distintas, y estas diferencias son *explotadas* por los demás simplemente para pasar el rato o mitigar el aburrimiento.

- *Descendente*: esta modalidad es conocida como *bossing* (proveniente del inglés *boss* -jefe), siendo la situación más habitual. En este caso el acoso no se desarrolla entre iguales, sino que la víctima tiene una situación de inferioridad, ya sea jerárquica o de hecho, respecto del agresor. Se trata un comportamiento en el que la persona que ostenta el poder a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende minar el ámbito psicológico del trabajador para destacar frente a sus subordinados, para mantener su posición jerárquica o simplemente se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse forzando el abandono *voluntario* de una persona determinada sin proceder a su despido legal, ya que éste, sin motivo, acarrearía un coste económico para la empresa.

¹³ El documento de trabajo de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre la propuesta de Directiva del Consejo relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación señala que la discriminación no procede exclusivamente de la empresa, sino que *también puede venir provocada por los mismos trabajadores*. Mediante el mobbing (acoso) se puede deteriorar la atmósfera en el lugar de trabajo hasta tal punto que el afectado no puede llevar a cabo su trabajo sin problemas. La obligación de la empresa es investigar las acusaciones de discriminación y actuar contra ellas en la medida de lo posible y aceptable.

Fases

Es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de acoso psicológico en el trabajo que nos permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace, cualquiera que éste fuera. Esta imposibilidad se debe sobre todo a las distintas peculiaridades que en cada caso pueden presentar los acosadores, las víctimas y sobre todo el entorno en el que se desarrolla el conflicto, así como del modelo de organización en el que se desata el proceso. No obstante, a partir de sus experiencias Leymann ha desarrollado cuatro fases que se dan habitualmente en estos procesos.

Fase de conflicto

Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos. Debido a esto surgen problemas puntuales, *roces* o incluso *chocques* que bien pueden solucionarse de forma positiva a través del diálogo, o que por el contrario pueden constituir el inicio de un problema más profundo que tiene posibilidades de llegar a estigmatizarse, siendo en este segundo caso cuando se entra en la fase siguiente.

Según Leymann, el acoso grupal debe entenderse como un conflicto desproporcionado, ya que evoluciona después de un determinado tiempo, ya sea de forma rápida, ya sea después de semanas o meses.

Cuando estos conflictos puntuales comienzan a estigmatizarse se produce un punto de inflexión en unas relaciones que hasta ese momento podrían considerarse como satisfactorias o neutras, siendo el punto de partida de una escalada de enfrentamientos.

Fase de mobbing o de estigmatización

En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento en su víctima, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un

tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos -que serán analizados más adelante-, cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Esta segunda fase ya es propiamente de mobbing.

La víctima no puede creer lo que está sucediendo y puede llegar incluso a negar la evidencia ante la pasividad, la negación o la evitación del fenómeno por el resto del grupo al que pertenece. Esta fase es muy duradera en el tiempo¹⁴ y sirve para estigmatizar a la víctima con el consentimiento e incluso con la colaboración activa o pasiva del entorno.

Fase de intervención desde la empresa

Lo que en principio era un conflicto conocido básicamente por los miembros del grupo al que pertenece la víctima trasciende a la dirección de la empresa¹⁵. Dos pueden ser las formas de actuación para solucionar el conflicto, en el departamento de recursos humanos o en la dirección de personal.

- Solución positiva del conflicto. En una minoría de casos la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema, realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador o el acosador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos preventivos para que no se vuelva a producir, sancionando, en su caso, al hostigador.
- Solución negativa del conflicto. Normalmente y sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte. De esta manera, la dirección viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima.

¹⁴ Uno con tres años según investigaciones de Leymann.

¹⁵ Salvo que se trate de una estrategia empresarial preconcebida, por lo que el origen del conflicto se encontraría en la dirección de la propia empresa.

Fase de marginación o exclusión de la vida laboral¹⁶

Esta última fase suele desembocar en el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, muy probablemente tras haber pasado por largas temporadas de baja. Los trabajadores de las Administraciones públicas suelen pedir cambios de puesto de trabajo que en pocas ocasiones se materializan, mientras que en la empresa privada parte de las víctimas deciden aguantar estoicamente en su puesto de trabajo y atraviesan un calvario que tiene consecuencias muy negativas para su salud. Unos y otros sufren un agravamiento del problema, tanto dentro como fuera de la empresa.

En los casos más extremos los trabajadores acosados pueden llegar al suicidio.

Lo que no es acoso pero está relacionado con él

Hay que tener en cuenta que los fenómenos psicosociales se alimentan fácilmente entre sí. Por ejemplo, los casos de estrés grave pueden dar lugar al desarrollo adicional de una adicción o al abuso físico o psicológico de otros trabajadores, o simplemente pueden llevar al trabajador a quemarse profesionalmente.

En la práctica nos vamos a encontrar con situaciones muy difíciles de calificar, debido a su similitud con otros fenómenos psicosociales así como a la propia subjetividad que conllevan. No obstante, hay dos elementos que nos van a permitir acercarnos a la valoración del problema de forma más acertada.

Por un lado, la intencionalidad de dañar a la víctima, es decir debe existir un propósito claro de perjudicar psíquica y socialmente a la persona que sufre el acoso, mientras que por otro los ataques del hostigador

¹⁶ Iñaki Piñuel incluye en su libro *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* una fase más que estaría entre la 4ª y la 5ª de Leymann y que denomina "Fase de solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto", en la que señala que no existen especialistas que puedan abordar un problema cuyo origen está en la empresa y no en la víctima.

deben estar focalizados hacia una o varias personas, no debiéndose, por tanto, considerar acoso la puesta en práctica de comportamientos de naturaleza acosante pero dirigidos al conjunto de los trabajadores de forma indiscriminada, ya que en este supuesto nos encontraríamos ante un problema distinto en el que el acosador no presenta una fijación por dañar a una o varias personas en concreto, sino que su *modus operandi* consiste en crear un clima laboral sustentado en una situación tensa en el conjunto de la empresa, departamento, etc., que afecte a todos los trabajadores en el marco de una *estrategia de maltrato empresarial generalizado*.

Hasta ahora se ha analizado ampliamente el mobbing, pero conviene estudiar, aunque sea someramente, otros fenómenos que aunque distintos del anterior pueden llevarnos a confusión dado que pueden formar parte o interactúan con los procesos de mobbing: estrés, *burnout* y acoso sexual.

Conviene aclarar estos conceptos, ya que mientras el estrés es una consecuencia, es decir una reacción del organismo ante unas condiciones de trabajo adversas, el acoso es un acto, un comportamiento cuyo ejercicio produce consecuencias sobre la persona muy próximas al estrés. Algunos autores lo califican como subespecies de estrés. Lo mismo sucede con el *burnout*.

Estrés

José Carlos Mingote¹⁷ opina que se debe considerar el estrés un fenómeno general, de manera que habría fenómenos normales de estrés que promueven la adaptación y el desarrollo y, por otro lado, fenómenos de estrés patológico que desbordan las estrategias de afrontamiento del individuo y dan lugar a fenómenos desadaptativos como el insomnio, la ansiedad y la depresión. Dentro de este estrés patológico estaría el desgaste profesional y la relación de acoso o mobbing, ya que existe una conducta violenta de maltrato.

¹⁷ Psiquiatra. Servicio de psiquiatría del hospital 12 de Octubre, Madrid.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo el estrés es “la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”, es decir el estrés aparece cuando se produce un desajuste entre el puesto de trabajo y la organización. Los responsables de la aparición del estrés son los denominados estresores o estímulos que provocan una respuesta de estrés en el trabajador.

Como hemos visto, en el estrés participan agentes estresantes o estresores que generan una reacción del individuo. A continuación ofrecemos un listado no exhaustivo de agentes estresores.

1. Desempeño profesional

- Trabajo de alto grado de dificultad
- Trabajo con gran demanda de atención
- Actividades de gran responsabilidad
- Funciones contradictorias
- Creatividad e iniciativa restringidas
- Exigencia de decisiones complejas
- Cambios tecnológicos intempestivos
- Ausencia de plan de vida laboral

2. Dirección

- Liderazgo inadecuado
- Mala utilización de las habilidades del trabajador
- Mala delegación de responsabilidades
- Relaciones laborales ambivalentes
- Manipulación o coacción del trabajador
- Motivación deficiente

- Falta de capacitación del personal
- Carencia de reconocimiento
- Ausencia de incentivos
- Remuneración no equitativa
- Promociones laborales aleatorias

3. Organización y funciones

- Prácticas administrativas inapropiadas
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad
- Trabajo burocrático
- Planificación deficiente
- Supervisión punitiva

4. Tareas y actividades

- Cargas de trabajo excesivas
- Autonomía laboral deficiente
- Ritmo de trabajo apresurado
- Exigencias excesivas de desempeño
- Actividades laborales múltiples
- Rutinas de trabajo obsesivo
- Competencia excesiva, desleal o destructiva
- Trabajo monótono o rutinario
- Escasa satisfacción laboral
- Actividad física

5. Medio ambiente de trabajo

- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Exposición a riesgo físico constante
- Ambiente laboral conflictivo
- Trabajo no solidario
- Menosprecio o desprecio al trabajador

6. Jornada laboral

- Rotación de turnos
- Jornadas de trabajo excesivas
- Duración indefinida de la jornada
- Nocturnidad

7. Empresa y entorno social

- Políticas inestables de la empresa
- Falta de soporte jurídico por la empresa
- Falta de intervención y acción sindical
- Salario insuficiente
- Carencia de seguridad en el empleo
- Subempleo o desempleo en la comunidad
- Opciones de empleo y mercado laboral restringidos

Cuando hablamos de estrés nos referimos a un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas. Algunos expertos distinguen entre estrés fisiológico o biológico (movilización general del organismo frente a un estresor, y estrés psíquico (movilización psíquica ante un agente de

estrés), si bien existe una continuidad o nexo entre el ámbito físico y el psíquico.

El mobbing va más allá. Si bien los sujetos que lo sufren también sufren una primera fase de estrés, propia de situaciones desbordantes y desproporcionadas, posteriormente el agresor va haciendo aparecer toda una serie de *elementos de naturaleza malintencionada* que marcan la diferencia entre ambos fenómenos. La víctima ya no está sufriendo una situación estresante propia en exclusiva de las condiciones de trabajo, cuyos efectos estarían en relación con un mayor o menor nivel de estrés, sino que la situación le excede en tanto en cuanto lo que se ve afectado es la dignidad personal y los sentimientos más profundos de la persona.

El grado de destrucción del mobbing es mucho mayor que el del estrés, el primero es destructivo por su propia naturaleza y el grado de destrucción del segundo estará en función de su intensidad, debido a que las consecuencias negativas del estrés sobre la salud mejoran sustancialmente con el descanso, mientras que la humillación y la vergüenza de la persona que sufre acoso psicológico no mejoran con el descanso.

No obstante, la Nota Técnica de Prevención 476-1998 sobre *el hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing* establece que éste podría considerarse una forma característica de estrés laboral que presenta la particularidad de que no ocurre *exclusivamente* por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, -como ocurre en el caso anteriormente descrito-, sino que está vinculada a las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos. Es ésta la nota característica que nos permite diferenciar esta modalidad especial de estrés producido por el hostigamiento del estrés más habitual y común, que deriva en exclusiva de los problemas surgidos como consecuencia del desempeño del trabajo y/o su organización. Algunos autores, entre ellos Leymann, entienden el mobbing como un síndrome social extremo desencadenado por *estresores sociales* extremos que producen una cascada de efectos negativos.

Según la Fundación de Dublín, las personas que sufren acoso están esencialmente más expuestas al estrés que los trabajadores en general. Entre las personas acosadas el 47 por ciento declara que su trabajo es estresante, mientras que la proporción entre el total de los encuestados es del 28 por ciento.

En definitiva, los estudios indican una clara relación entre el acoso en el entorno laboral y el estrés o trabajo de tensión elevada, la competición creciente y la menor seguridad laboral.

Según los últimos estudios realizados al respecto, los problemas relacionados con el estrés laboral suponen un costo para Unión Europea de 20.000 millones de euros al año entre los gastos sanitarios y el absentismo que acarrear, sin contar la pérdida de productividad según datos de la propia Comisión Europea.

En nuestro país la IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, presenta el estrés como causante del 4,6 por ciento de las bajas laborales que se producen actualmente en nuestro país, siendo una de las patologías más frecuentes en el ámbito laboral.

Burnout

Posiblemente la definición más aceptada de burnout sea la propuesta Maslach y Jackson en 1986¹⁸, según la cual “es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas”. Para estos autores este síndrome es exclusivo del personal de ayuda como pueden ser los sanitarios, maestros y profesores. Pines y Aronson¹⁹ hacen una definición no tan restringida, ya que no circunscriben en exclusiva este fenómeno a

¹⁸ Maslach C. Jackson S.E., *Maslach, Burnout Inventory. Manual Research Edition*. University of California. Palo Alto C.A. Consulting Psychologist Press. 1986.

¹⁹ Pines A. M., Aronson E. Career, *Burnout: causes and cures*. New York. Free Press. 1988.

los profesionales de la ayuda. Lo describen como “el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes”.

Mientras que en el burnout los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos, en el mobbing los individuos que se configuran como agresores forman parte de la empresa. Por tanto, en el caso del burnout nos encontramos ante un problema que está relacionado con la falta de apoyo, incluso de recursos técnicos para realizar el trabajo. El resultado puede ser la despersonalización de la actividad, es decir uno como mecanismo de defensa, puede llegar a no ver en los usuarios a personas, convirtiéndose en simple *materia prima* imprescindible para poder llevar a cabo su trabajo.

De acuerdo con la tercera Encuesta sobre Condiciones de Trabajo en Europa, el incremento de los problemas de salud de origen laboral, el aumento de la carga de trabajo y la flexibilidad en el empleo están causando un deterioro importante en las condiciones de trabajo. En este sentido, la encuesta publicada en 2000 y realizada entre 21.500 trabajadores pertenecientes a los 15 Estados miembro de la Unión Europea revela que entre la problemática de salud de origen laboral se encuentra el *burnout*, con un 23 por ciento de los trabajadores afectados.

El burnout presenta varias fases:

1. Cansancio emocional

Sumatorio de situaciones inacabadas frustrantes que lleva a un estado de saturación emocional y anímica: la continua confrontación con el dolor, el sufrimiento y la muerte (muchas veces en situaciones de abandono social o violencia) hace que el trabajador llegue a su límite de tolerancia, a veces en un solo día. Estas situaciones repetidas llevan al profesional a modificar su percepción del mundo y puede llegar a creer que lo que ve en su trabajo es lo “habitual”, aumentando así su percepción distorsionada de la realidad.

2. Despersonalización

La atención al usuario se hace precipitada, mecanizada, sin acercamiento ni espontaneidad. El profesional limita cualquier inicio de empatía con su cliente, al que ve como un objeto, porque no puede tolerar más sufrimiento. Es una fase de aislamiento, de distanciamiento emocional, que puede ser considerada un intento de adaptación a la situación, para no implicarse. Pero esta adaptación contribuye a la sensación de trabajo inacabado o frustrado, conduciendo a la fase siguiente. El trabajador sabe que no puede dar al usuario lo que éste realmente necesita y lo vive con sentimiento de impotencia.

3. Descenso de la realización profesional

La despersonalización vacía de su sentido a la actividad laboral haciendo, por tanto, difícil, si no imposible, la realización profesional. Algunos dirigen entonces su interés hacia áreas distintas de la profesión (investigación, docencia, publicaciones...) y otros buscan su realización fuera del trabajo (otras actividades e incluso un segundo trabajo), convirtiéndose su profesión en un mero medio de supervivencia. Ambas respuestas no pueden considerarse como afrontamiento sino como evitación del agente estresor. Uno de los efectos que se produce en el trabajador es la ambivalencia en la comunicación con los demás en base a actividades negativas o neutras, como consecuencia de discrepancias en objetivos y proyectos la comunicación se hace intermitente y selectiva. Aparece un sentimiento de incompreensión estructural, social, laboral e íntimo. Provoca problemas de relación con la propia familia, amigos y compañeros. Pero además aparece un progresivo deterioro físico y emocional, dándose alteraciones perceptivas de la realidad. Esto puede suponer una disposición defensiva hipersensible o irascible. El trabajador recibe más presión que sus compañeros notándose desmotivado y agotado psicodinámicamente. Se resiente la toma de decisiones e iniciativas. El trabajador empieza a

desinteresarse por sus clientes, compañeros y por él mismo, no escucha y lo que oye lo interpreta de forma subjetiva y suspicaz²⁰.

Las personas afectadas por el síndrome de burnout no soportan adecuadamente sus sentimientos y frustración, son más sensibles al nerviosismo, merman sus capacidades para concentrarse y son proclives a reaccionar de forma violenta o agresiva ante sus compañeros de trabajo.

Según lo anterior, no resulta exagerado pensar que en algunos casos el desgaste vocacional no sea más que la antesala del acoso psicológico en el trabajo. El agotamiento emocional sufrido en el medio laboral por personas que deben afrontar situaciones extremas e imprevisibles, con recursos humanos y materiales escasos, genera una serie de trastornos y cambios en el carácter y en las actitudes que facilitan la posibilidad de aparición de conflictos interpersonales que si no son resueltos a tiempo pueden degenerar en acoso.

Las consecuencias físicas son comunes a las de otros fenómenos psicosociales. Puede presentar trastornos gastrointestinales, cefaleas y dolores óseos y musculares así como problemas coronarios, alteraciones del apetito, del sueño y de índole sexual.

Estas personas transfieren sus problemas laborales a su entorno familiar de tal forma que pueden aparecer o, en su caso, aumentar los problemas de pareja, con los hijos y demás familiares.

Dado que las causas que contribuyen a la aparición del fenómeno son básicamente las mismas que generan el acoso psicológico en el trabajo -relacionadas con la organización del trabajo-, se producen algunas consecuencias idénticas en ambas situaciones. Se ven afectados los canales de comunicación, lo que conlleva un deterioro de las relaciones laborales, con el consiguiente enrarecimiento clima laboral. Se produce, por tanto, una insuficiente coordinación, colaboración e intercambio de experiencias entre los trabajadores.

²⁰ M^a J. Martínez, A. García, F.A. Muñoz, S. Fernández, E. Parada: "Burnout. Desgaste vocacional". *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*. Vol. 10 nº 3, pág. 127.

Acoso sexual

Aunque en principio el acoso sexual puede ser sufrido igualmente por hombres y por mujeres, son estas últimas las que lo sufren en mayor medida, no sólo por la situación preponderante del hombre en el ámbito laboral, sino por la clara discriminación de las mujeres en dicho ámbito, tanto para el acceso al empleo como una vez ocupado éste.

Diversos estudios coinciden en que las mujeres víctima de acoso en el lugar de trabajo son jóvenes con trabajos precarios, mujeres solas con responsabilidades familiares -viudas, separadas, divorciadas o solteras con hijos. También son objeto de este tipo de comportamientos las mujeres con puestos de trabajo ocupados tradicionalmente por hombres que conllevan cierto nivel de responsabilidad.

Estos estudios demuestran claramente, que al contrario de la idea más o menos generalizada de que estas situaciones se producen de forma aislada y que son más o menos puntuales, se trata de un problema muy extendido. Medir la incidencia del acoso sexual en el trabajo -al igual que sucede con el mobbing- resulta muy difícil, ya que las víctimas en muchos casos no son conscientes de la situación hasta las fases más avanzadas del proceso, mientras que, por otro lado, y al igual que sucede con los fenómenos de violencia doméstica y de acoso psicológico, el terror y la vergüenza les impide en primera instancia reconocer que se encuentran ante el problema y por tanto intervenir para resolverlo.

Para el acoso sexual²¹ no existe una definición comúnmente aceptada por todos, pero proponemos la siguiente: “El acoso sexual en el trabajo es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa, o en relación o como consecuencia de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante”.

²¹ Véase *Guía del acoso sexual*. USMR-CC.OO., 1997.

El Parlamento Europeo ha aprobado recientemente lo que será la definición de acoso a escala comunitaria. Según esta definición se considerará acoso sexual “cuando se produzca cualquier comportamiento verbal, no verbal, o físico no deseado de índole sexual que tenga por objeto violar la dignidad de una persona, en particular si crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo”.

Dentro del acoso sexual podemos distinguir:

- **Chantaje sexual**, que supone amenazas por parte de un cargo superior de consecuencias negativas en el trabajo (despido, no renovación del contrato, empeoramiento de las condiciones laborales, etc...) si no se aceptan los requerimientos de tipo sexual.
- **Acoso sexual ambiental** que supone un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona acosada. En este caso el acosador puede ser un superior en la jerarquía pero también otros compañeros y se produce aunque no exista un requerimiento de tipo sexual.

El chantaje sexual es una práctica más evidente que el acoso sexual ambiental que, en muchas ocasiones, puede incluso ser aceptado como una costumbre o una situación “normal” en nuestra cultura. Ésta es una de las dificultades a la hora de combatir el acoso sexual: poder identificarlo y calificarlo como tal.

Como señala el inspector de Trabajo Manuel Velázquez²²”, mientras que en los supuestos de mobbing el principal objetivo es hacerle el vacío al trabajador, es decir provocar su humillación y posterior alejamiento del lugar de trabajo, el acoso sexual evidentemente persigue otro fin de naturaleza distinta.

Si bien parece que todos los autores están de acuerdo en que el mobbing y el acoso sexual son fenómenos distintos, merece la pena reparar en la interesante reflexión de Hirigoyen al señalar que las mujeres no sólo son víctimas con mayor frecuencia que los hombres, sino que se las acosa

²² “La respuesta jurídico-legal ante el acoso moral en el trabajo o "mobbing"”.

de manera diferente que a éstos, ya que frecuentemente el acoso tiene connotaciones sexistas o machistas.

Hirigoyen distingue entre acoso moral o mobbing y acoso sexual, aunque pone de manifiesto que el paso de uno a otro es frecuente. En los dos casos se trata de humillar al otro y considerarlo un objeto a su disposición.

Las consecuencias suelen ser también muy similares a las del acoso psicológico en el trabajo, ya que entre otras produce un deterioro a nivel general del ambiente laboral, dando lugar en muchos casos a que la víctima abandone su puesto de trabajo. El acoso sexual conlleva consecuencias indeseables para sus víctimas, entre las que se incluyen síntomas psicológicos -duda, depresión, ansiedad, relaciones personales restringidas, fatiga, falta de motivación, dificultad en la concentración, baja en la autoestima-, fisiológicos -dolores de estómago y cabeza, náuseas, disturbios del sueño-, y problemas relacionados con el trabajo -reducción de la satisfacción con el trabajo, aumento del estrés laboral, absentismo, cambio de carrera o trabajo-, y para la empresa, ya que el acoso sexual tiene un precio en forma de disminución de la productividad.

Por lo que se refiere a la especificidad del acoso dirigido a las mujeres, pueden distinguirse, según la doctora Hirigoyen, varios casos hipotéticos. Por una parte están las mujeres que rechazan los escarceos de un superior o de un colega y como consecuencia de ello son marginadas, humilladas o tratadas con dureza. Por otra parte, nos encontramos con la discriminación de la mujer: algunas mujeres son marginadas o acosadas, o simplemente se les impide trabajar por el solo hecho de ser mujeres.

Según el Comité Económico y Social francés, las situaciones de acoso sexual presentan semejanzas importantes con las de mobbing, como por ejemplo las dificultades a que se enfrenta la víctima a la hora de expresarse, defenderse y presentar una denuncia, o las dificultades para presentar pruebas o encontrar testigos.

En cuanto a su prevención, la Comisión Europea publicó en 1992 (*Diario Oficial* L49 de 24-02-1992) un código práctico según el cual las empresas pueden actuar preventivamente en varias direcciones.

- Desde las empresas deberían elaborarse documentos que contengan una declaración de principios en los que se estipule de forma expresa que no se permitirán comportamientos que conlleven acoso sexual, reconociendo el derecho de queja de los trabajadores si se consideran víctimas.
- Complementariamente deben realizarse procedimientos concretos que contengan las instrucciones necesarias para solucionar los casos que se produzcan.

Los trabajadores deberán apoyar a las víctimas y tras conocer la existencia del problema deberán comunicarlo a la dirección y/o a la representación legal de los trabajadores.

Causas del acoso psicológico

...Lo que nos estamos planteando es que siempre somos la oposición a un poder real y jerarquizado. Somos una oposición y en vez de hacer un juego legal con la oposición hacen un juego sucio²³.

Un correcto acercamiento al marco de afrontamiento del mobbing tiene que partir, ineludiblemente, del reposado análisis de *poder*; sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, ya que el acosador utilizará ese poder para constreñir tanto la conducta como la posición y hasta la propia persona del acosado. Es necesario, por tanto, conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en cada caso de mobbing con el objetivo de afrontarlas con más probabilidades de éxito²⁴.

Efectivamente, una característica es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza de grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores²⁵.

Nuestra experiencia en este sentido se basa en el hecho de que en todos los casos hay una relación de poder entre los que intervienen en el proceso, incluso entre los que ocupan categorías laborales idénticas, siempre hay algún rasgo que otorga más poder a una parte que a otra,

²³ El texto en cursiva al comienzo de algunos apartados reproduce literalmente algunas frases de las experiencias grupales realizadas cuyas conclusiones se encuentran al final de este libro.

²⁴ Miguel Ángel Barón Duque. Doctor en Psicología y profesor de Psicología Industrial del Trabajo. Universidad de Sevilla.

²⁵ "Nota Técnica de Prevención" 476.

como por ejemplo la antigüedad o el hecho de que el acosador tenga vínculos con alguna persona dentro de la organización cuyo poder es aún mayor, o esté en algún departamento con mayor peso específico.

Por otro lado, las *nuevas modalidades de relaciones contractuales* y su repercusión en la seguridad y salud han producido cambios importantes en la organización del trabajo como consecuencia del imperativo de operar con mayor flexibilidad para satisfacer las demandas intensivas. Esto ha influido considerablemente en los tipos de contratos utilizados de tal forma que se utilizan cada vez más los contratos de duración determinada y a través de empresas de servicios o de trabajo temporal.

Los contratos de trabajo y las descripciones de puesto son ahora más inestables. Las empresas hacen un mayor uso de contratos de duración determinada, utilizan en mayor medida personal temporal, autónomos o personas en régimen de autoempleo. Los trabajadores cada vez más tienen que ocuparse de múltiples tareas. Algunas relaciones contractuales se han hecho más informales y se utilizan más trabajadores a tiempo parcial, especialmente mujeres.

Los efectos negativos de las nuevas formas de contratación para la seguridad y salud de los trabajadores son importantes, y en muchos casos están relacionados con el estrés, ya que los empleados con contratos temporales tienen menos control sobre su trabajo, menos perspectivas profesionales, menos acceso a la formación y al desarrollo de aptitudes. Estos problemas tienen, además, una dimensión asociada de género, pues en general las mujeres constituyen una proporción mayoritaria entre los que ocupan empleos no permanentes y a tiempo parcial.

La terciarización de la economía, y por tanto la disminución del número trabajadores ocupados en el sector industrial, ha supuesto que junto a los riesgos tradicionales, que se materializan en forma de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales contenidos en el cuadro de enfermedades profesionales de la Seguridad Social, hayan aparecido riesgos nuevos que están dando lugar a nuevas formas de enfermar. En este sentido, la propia Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Tra-

bajo ha constatado que una mayor oferta en el sector servicios puede provocar cambios y/o implicaciones para la seguridad y salud de los trabajadores, dado que entre otras cosas este sector cuenta con sistemas y prácticas de seguridad y salud en el trabajo menos desarrolladas, aglutina a una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y de trabajadores temporales, y las tareas que se desarrollan en él en muchos casos implican trato con el público con posibles riesgos de violencia y estrés.

Estas nuevas fórmulas de *organización del trabajo y del empleo* están cada vez más amparadas y apoyadas por los continuos cambios y reformas legislativas, que legitiman que las condiciones de trabajo se puedan cambiar impunemente generando en los trabajadores una total indefinición. Dentro de una misma empresa son cada vez más los casos en que los trabajadores soportan condiciones de trabajo diferentes, fomentándose la competitividad individual frente al mutuo apoyo y la solidaridad.

Los cambios en la organización del trabajo, especialmente las formas más flexibles de organización de la jornada laboral y una gestión de los recursos humanos orientada hacia cotas de rendimiento, tienen una profunda incidencia sobre la salud y el bienestar en el trabajo.

En este sentido se observa que las enfermedades consideradas emergentes como el estrés, la depresión o la ansiedad, así como la violencia en el trabajo, el acoso y la intimidación, son responsables del 18 por ciento de los problemas de salud asociados con el trabajo, una cuarta parte implica dos semanas o más de ausencia laboral, según la encuesta de población activa de 1999.

No cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser una causa importante de acoso. Una situación laboral caracterizada por el conflicto entre funciones y una falta de trabajo interesante y estimulante combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo suele dar lugar a una situación que encierra alto grado de acoso.

La frecuencia de estas patologías no se debe tanto a la exposición a un riesgo específico como a un conjunto de factores, e independientemente

de las características de los acosadores y de los acosados -que serán analizadas más adelante-, hay que situar el verdadero origen del problema en graves defectos de organización y planificación del trabajo.

Suecia, país a la cabeza en investigaciones sobre acoso psicológico en el trabajo y sobre riesgos psicosociales en general, ha considerado entre sus recomendaciones de orden general para la seguridad y salud, en relación a la aplicación de la disposición relativa a las medidas a adoptar contra toda forma de persecución en el trabajo, que a veces las causas o los intentos de exclusión habrá que investigarlos en el comportamiento de personas individuales, pero incluso en estos casos en la raíz del problema aparecen situaciones laborales insatisfactorias para las que los trabajadores, presa de la ansiedad y la desesperación, no encuentran otra solución en su profundo disconfort que la de desarrollar comportamientos que causen daño o provoquen a sus compañeros.

El grupo “trabajadores” del Comité Consultivo para la Seguridad y Salud de Luxemburgo, en junio del 2001 recogió en el documento titulado “Por una reactivación de la política comunitaria de salud laboral”, que el acoso está relacionado con diferentes factores que desempeñan un papel importante en su aparición, entre ellos el trabajo intensivo, los métodos de dirección y la puesta en competencia de los colectivos de trabajo. Se trata de factores sociales y de organización del trabajo y se requiere un enfoque preventivo colectivo.

Así se pronuncia también la resolución del Parlamento europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo (2001/2339/INI) al señalar la existencia de un vínculo claro entre el acoso y un trabajo con un alto grado de competitividad, menor estabilidad en el empleo y una situación laboral precaria. El mismo documento considera que pueden mencionarse como causa del acoso moral, entre otras, las deficiencias en la organización del trabajo.

La “Nota Técnica de Prevención 476” señala que el origen o el porqué del problema puede ser muy diverso. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflic-

tos de cualquier naturaleza entre hostigador y hostigado, hasta que este tipo de comportamiento constituya una especie de distracción para los hostigadores. Pero, básicamente el sustrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de superiores.

Respecto al primero, los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de mobbing. Así, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con la existencia de múltiples jerarquías, cargas excesivas de trabajo debido a escasez de plantilla o mala distribución de la misma, una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, un trabajo con bajo contenido, conflictos de rol, flujos pobres de información, estilos de dirección autoritarios, etcétera.

En toda actividad laboral los factores que influyen de forma positiva o negativa en las condiciones de trabajo pueden ser materiales (contaminantes, maquinaria peligrosa, iluminación...), ambientales o asociadas a la organización del trabajo. Los factores que dependen de esta última estructura son decisivos para la realización personal de cada individuo y contribuyen a que la actividad laboral sea compatible con la vida familiar y social. El horario de trabajo, el ritmo de trabajo, la automatización de la producción, la comunicación y las relaciones personales, el estilo de mando, el contenido del trabajo, la posibilidad de promoción, la identificación con la tarea, la capacidad de iniciativa y la estabilidad en el empleo también son factores relacionados con la organización del trabajo²⁶.

Las deficiencias más importantes en la organización del trabajo en relación con el acoso psicológico tienen que ver con:

²⁶ Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. "La organización del trabajo". (Notas Prácticas). ERGA.

- a) Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores, ya que los únicos objetivos que éstos se plantean son en términos de resultados. Esto se traduce en indefinición, falta de información, etcétera.
- b) Existencia de jerarquías en mayor número de las estrictamente necesarias, lo que aumenta enormemente las probabilidades de conflictos de competencias. Cuanto mayor es el número de escalafones, mayores serán también las posibilidades de que se produzcan conflictos puntuales que pueden enquistarse fácilmente y desembocar en procesos de acoso.
- c) Existencia de líderes espontáneos, y por lo tanto informales, cuya autoridad se cuestiona continuamente o, por el contrario, implantación de políticas de recursos humanos basadas en criterios autoritarios o que cuentan con dirigentes poco o nada formados en la dirección de personas.
- d) Flujos pobres de información como consecuencia de la ausencia de estructuras formales que las canalicen. Esto redundará negativamente en la organización y en los trabajadores, ya que conduce a una falta de previsibilidad y de adecuación de la información que reciben para realizar convenientemente su trabajo.
- e) Falta de recursos, tanto humanos como materiales que garanticen la realización del trabajo con las debidas garantías. La falta de inversión en estos campos supone que los trabajadores se encuentren ante una verdadera precariedad de recursos que les impide cumplir con los objetivos asignados. Ello da lugar a frustración y repercute negativamente sobre la salud y el carácter.
- f) Falta de definición de los objetivos perseguidos, así como de autonomía en su realización. Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador un margen de decisión y autonomía mínimos respecto al contenido y a las condiciones de trabajo. También hay que tener en cuenta como factor negativo y fruto de lo anterior la ejecución de tareas sin sentido, contradictorias con otras e innecesarias.

- g) La inseguridad de las condiciones de trabajo, fruto de la temporalidad²⁷ en el empleo, los salarios injustos y la falta de medidas preventivas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. Cada vez son más los trabajadores que desconocen su situación laboral real. La precariedad laboral es uno de los factores potenciadores de este fenómeno. La falta de control efectivo de las formas más desfavorables de contratación hace que una parte importante de los contratos temporales que se celebran en nuestro país no respondan a los criterios legales establecidos. Evidentemente, esta situación coarta y reduce sustancialmente la libertad de los trabajadores para organizarse y por lo tanto sus posibilidades de defensa también quedan reducidas. Hay que entender la temporalidad como una estrategia empresarial más cuyo objetivo fundamental es aumentar el poder de organización, dirección y disciplinario sobre los trabajadores.
- h) Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de plantilla o deficiente distribución de la misma. Supone premuras de tiempo y comisión de errores y por lo tanto conflictos interpersonales entre compañeros. Estas sobrecargas de trabajo se han visto frecuentemente acompañadas de reducciones significativas del tiempo dedicado a la formación.
- i) Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía. Los trabajos sin contenido hacen sentir a las personas que el esfuerzo invertido no sirve para mucho, ni para su realización personal ni para el conjunto de la sociedad. Las tareas sin cierto grado de autonomía y control empobrecen las capacidades de trabajo, produciendo pasividad, baja autoestima y falta de participación de los trabajadores. La suma de todos estos factores hace que los trabajadores no se sientan identificados con su trabajo.

²⁷ Según datos de la Secretaría de Juventud de CC.OO, la temporalidad en los jóvenes españoles alcanza cuotas de hasta el 81 por ciento para los menores de 19 años y del 63 por ciento para los menores de 25 años lo que, unido a una excesiva rotación en la contratación, que permite a las empresas contratar sistemáticamente a los mismos trabajadores con contratos temporales para trabajos cuya naturaleza es indefinida, hacen que los jóvenes sufran una situación insoportable.

- j) La ambigüedad, es decir el hecho de que no queden suficientemente claras las exigencias que se le demandan a los trabajadores, aumentando su carga psíquica y potenciando las probabilidades de que surjan conflictos entre compañeros.
- k) La movilidad geográfica también puede ser un factor que, junto con otros, eleve las posibilidades de desencadenamiento del fenómeno en la organización, ya que aumenta el aislamiento social, repercute negativamente en el ámbito familiar y disminuye significativamente las posibilidades de recibir apoyo social, tanto en el ámbito laboral como extralaboral.
- l) La prolongación y la mala gestión del tiempo de trabajo, que aumentan la fatiga y la tensión nerviosa, especialmente en aquellos trabajadores cuyo tiempo de trabajo está organizado bajo un régimen de turnos y aquellos que prestan su actividad en horario nocturno.
- m) Algunos de los cambios introducidos en la organización del trabajo han restringido las posibilidades de que los trabajadores controlen sus situaciones de trabajo. La sensación de falta del control sobre el trabajo es un factor bien documentado que contribuye a la aparición de tensiones de origen laboral.
- n) Falta de procedimientos de resolución de conflictos. La ausencia de este tipo de instrumentos hace que cualquier conflicto surgido en la empresa, si no se soluciona inmediatamente, se estigmatice y convierta según pasa el tiempo en dinámicas sistemáticas y recurrentes que exceden el conflicto individual -y por otro lado normal entre personas-, para convertirse en un proceso de acoso. Según la Nota Técnica de Prevención 476, desde el punto de vista de la gestión del conflicto hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto: de un lado, la negación del mismo y, de otro, la implicación y participación activa en el conflicto con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

- o) En todos los países europeos la edad media de los trabajadores se está elevando, y el porcentaje de trabajadores con más de 50 años seguirá creciendo de forma que en 2005 habrá más trabajadores cuya edad aproximada sea más cercana a los 50 años que a los 30. El envejecimiento como elemento de cambio en los recursos humanos genera un peligro en tanto en cuanto se ha generalizado la idea que supone una reducción de capacidades para el trabajo debida a una merma de las aptitudes físicas y psíquicas de los trabajadores de mayor edad. Por el contrario, la experiencia de las personas como elemento compensador cada vez se valora menos.
- p) La falta de procedimientos justos y eficaces de promoción profesional que producen agravios comparativos con respecto a los ascensos.
- q) Políticas retributivas claramente injustas y desiguales que no responden al principio de “ igual retribución para trabajos de igual valor”, lo que suscita un clima social de discordia en las empresas sustentado en envidias entre compañeros.

Un estudio de casi 800 casos encuentra un patrón casi prototípico (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992, Niedl, 1995). En todos ellos se encuentra una organización de la producción y/o de los métodos de trabajo extremadamente improvisadores, y en casi todos un personal responsable incompetente, impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado²⁸.

²⁸ Heinz Leymann. "Mobbing laboral". *European Journal of work and organizational psychology*, 1996, 5(2), págs. 165-184. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (mobbing) en el trabajo (traducción de Francisco Fuertes Martínez. Universidad Jaume I).

Actitudes y comportamientos

...De todas maneras, ellos tienen una estrategia; no te dedican ni un minuto de su tiempo, ni te dicen buenos días y te ignoran todo lo que estás hablando y luego viene una compañera contigo y te dicen -hola buenos días-, y te dice la compañera fíjate que majo es este chico...

Como se ha señalado con anterioridad, conviene distinguir los procesos de mobbing de los conflictos puntuales entre las personas, característicos de toda organización. A lo largo de los apartados anteriores se han apuntado algunos comportamientos y actitudes que nos pueden poner sobre la pista de la existencia de este fenómeno, pero conviene profundizar en la cuestión con el objeto de no confundir los términos.

Probablemente lo más difícil del acoso psicológico sea detectar cuando empieza y porqué. Hay valorar aspectos como la frecuencia de los ataques, tanto directos -gritos o insultos- como indirectos o más sutiles -gestos, omisión de la palabra e incluso del saludo-, para detectar en qué momento un conflicto puntual llega a tal punto de inflexión que se convierte en una persecución o un hostigamiento que excede a los límites del conflicto.

Comportamientos propios del mobbing son :

- a) Producir deliberadamente alteraciones en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima. Esta actitud supone un ataque a sus relaciones sociales, lo que inexorablemente desemboca en su aislamiento social.

Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas. El acosador no se dirige a ella, pero tampoco permite que ésta hable

con él, rehuendo la comunicación con miradas o gestos. Pero las restricciones no terminan ahí, sino que el acosador tampoco permite que el resto de los compañeros hablen con el acosado, de la misma manera que a él se le prohíbe dirigirse a sus compañeros, para ello puede ser separado del grupo al que pertenece asignándole una nueva ubicación.

También se le niega a la víctima el acceso a los medios de comunicación que hubiera venido utilizando hasta ese momento, como pueden ser teléfono, fax u ordenador.

Esta imposibilidad de comunicarse genera una situación de impotencia. El agresor se niega a explicar el porqué de su comportamiento, todo ello unido a que el resto de los trabajadores tampoco atienden los requerimientos de la víctima -bien por miedo, bien porque forman parte del entorno que aunque sea pasivamente también hostiga al trabajador-, negando, en el mejor de los casos, unos hechos evidentes. La falta de diálogo, junto con la negación sistemática de la situación, da lugar a que la persona que sufre el problema no pueda encontrar una solución dialogada al mismo.

- b) Se impulsan cambios en la organización que afectan directamente al trabajador. Estas modificaciones organizacionales perjudican directamente al acosado y pueden ir desde no asignarle tarea alguna -argumentando esta decisión en la supuesta y *novedosa* incapacidad para realizar dichas tareas-, hasta todo lo contrario, es decir asignarle tareas que bien por su complejidad bien por su cantidad, o por ambas cosas simultáneamente, son imposibles de terminar en los plazos fijados.

En cualquier caso, sus trabajos van a ser siempre evaluados de forma negativa, creando en el trabajador una sensación de inutilidad, de no contar con las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo las misiones encomendadas.

Puede darse también la circunstancia de que los trabajos encomendados no tengan razón de ser o, lo que es lo mismo, no sirvan para nada generándole una gran frustración.

Otra forma de crear incertidumbre en la víctima y en su entorno es *tenderle trampas*, es decir inducirle al error. Esto se consigue tergiversando datos y manipulando información. Si el acosador consigue que su víctima opere con información incorrecta, evidentemente los resultados también serán incorrectos. Esta estrategia suele ser complementada con la ocultación de los datos necesarios para realizar su trabajo con las garantías debidas.

- c) Pueden producirse ataques a la vida privada y a las características personales de la víctima, transgrediéndose en este supuesto la esfera estrictamente laboral para pasar a la vida privada del trabajador. El hostigador no se conforma con cuestionar ante sus compañeros las habilidades sociales de la víctima, sino que intenta y consigue fácilmente que su descrédito ante sus compañeros alcance también al ámbito de su esfera privada.

También puede sufrir ataques como consecuencia de sus creencias, ya sean políticas o religiosas, así como por su nacionalidad.

Para ello su agresor no dudará en fabular acerca de su vida personal, inventando o malinterpretando intencionadamente todo cuanto considere necesario. Si entendiera que su estrategia de acoso se reforzará lanzando bulos sobre su vida personal e íntima no tendrá ningún problema en hacerlo.

- d) El acosador aprovechará en su propio beneficio cualquier rasgo distintivo o discapacidad que caracterice a su víctima. En este sentido podrá despreciarle por su sexo, edad, condición social, raza, apariencia, etc., y mofarse descaradamente -animando al resto del grupo a que también lo haga-, de cualquier peculiaridad física de la víctima.
- e) Pero quizá uno de los rasgos más característicos del acoso sean las amenazas verbales a través de gritos o insultos. Generalmente a la víctima no se la suele llamar por su nombre sino que se utiliza un apodo más o menos degradante.

La “Nota Técnica de Prevención” 476 sobre “el hostigamiento en el lugar de trabajo: mobbing” reproduce algunas conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996).

1. Ataques a la víctima con medidas organizacionales

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes

2. Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera

3. Ataques a la vida privada de la víctima

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

4. Violencia física

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

5. Ataques a las actitudes de la víctima

- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima

6. Agresiones verbales

- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales

7. Rumores

- Hablar mal de una persona a su espalda
- Difusión de rumores

Las partes implicadas

En este apartado vamos a ver algunas opiniones sobre las características personales de las víctimas y los acosadores. Independientemente de ellas, lo importante es no perder en ningún momento la verdadera perspectiva preventiva y relativizar la importancia de estos aspectos con el objetivo de globalizar el problema y huir, por tanto, de reducir un asunto tan importante y complejo a una simple batalla entre buenos y malos.

El agresor

...Yo no entraría tanto a analizar al propio acosador. A mí por ejemplo ni me interesa. A mí me interesa salir de esto y que este problema se resuelva, pero no que se resuelva en los casos particulares, sino que se resuelva en toda su globalidad. Yo creo que quemar más tiempo en analizar a los acosadores es quemar energía y además perder nuestro propio objetivo...

El principal problema que presenta el mobbing es desenmascarar al agresor, ya que la imagen que éste proyecta hacia el exterior es bastante positiva. El acosador es frío y malvado, pero no de una forma ostensible que pudiera acarrearle problemas, sino que simplemente hace uso de pequeños retoques desestabilizadores que son difíciles de identificar. Suele utilizar técnicas de desestabilización como insinuaciones, alusiones malintencionadas, mentiras y humillaciones. Por medio de estos métodos y de palabras aparentemente anodinas y de cosas que no se

dicen, es posible desestabilizar a alguien o incluso destruirlo sin que su círculo de allegados se percaten de ello y puedan llegar a intervenir²⁹.

Nos encontramos ante personajes con gran capacidad de convencimiento, ya que cuentan mentiras como si se tratara de verdades, por lo que es difícil detectarlas. A pesar de su encanto en público, en privado se trata de individuos violentos y rencorosos. Suelen mostrar una gran facilidad comunicativa aunque si se analiza el contenido de sus discursos éstos suelen ser vacíos.

En algunos casos también se ha observado que muestran comportamientos sexuales inadecuados que pueden generar sospechas de acoso sexual. El desprecio que presentan por las personas del otro sexo suelen proyectarlo también sobre personas de distinta raza.

Con carácter general los *mobbbers* o agresores no se centran en sujetos serviciales y disciplinados. Lo que parece que desencadena su agresividad y toda la serie de conductas de acoso es la envidia por los éxitos y los méritos de los demás, entendida esta envidia como un sentimiento de codicia, de irritación rencorosa, que se desencadena a través de la visión de felicidad y de las ventajas del otro.

Muy probablemente lo que subyace en el fondo es el miedo de los hostigadores a perder determinados privilegios, por lo que la ambición desenfadada empuja a eliminar drásticamente cualquier posible obstáculo que se interponga en el camino³⁰.

Cuando hablamos de agresor conviene hacer una distinción entre aquellos que colaboran con el comportamiento agresivo de forma pasiva - y que analizaremos más detalladamente en el apartado dedicado al entorno-, y aquellos que protagonizan la agresión practicándola de forma directa.

Marie-France Hirigoyen³¹ en su obra *El acoso moral*, nos proporciona

²⁹ Bara García, Emérita (doctora en psicología); *Acoso moral*.

³⁰ Antonio Sánchez Cabaco. "Variables individuales (cognitivo-emocionales) y grupales en las nuevas patologías: el caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones".

³¹ Marie-France Hirigoyen, *El acoso moral*. Editorial Paidós. Barcelona, 1999.

una serie de características propias de las personalidades narcisistas³² que nos pueden ayudar a detectar a un perseguidor u hostigador en el lugar de trabajo:

- El sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Le absorben fantasías ilimitadas de éxito y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que se le debe todo.
- Explota al otro en sus relaciones interpersonales.
- Carecen de empatía aunque pueden ser muy brillantes socialmente.
- Puede fingir que entiende los sentimientos de los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

Siguiendo a esta misma autora podemos afirmar que los narcisistas tienen algunas características propias de los paranoicos, aunque no lo son:

- Los perversos narcisistas pueden presentarse como moralizadores y suelen dar lecciones de rectitud a los demás.
- Tienen una gran rigidez psicológica, obstinación, intolerancia, racionalidad fría, dificultad para mostrar emociones positivas y desprecio al otro.
- Muestran desconfianza, un temor exagerado de la agresividad ajena, sensación de ser la víctima de la crueldad del otro, celos, suspicacia.
- Suelen hacer juicios equivocados, interpretan acontecimientos neutros como si fueran adversos.

El acosador tiene claras sus limitaciones, deficiencias y su incompetencia profesional, siendo consciente del peligro constante al que está

³² Trastorno de la personalidad caracterizado por un amor anormal hacia sí mismo, egocentrismo, estar absorto en sí mismo y una incapacidad de sentir empatía por los efectos del comportamiento personal sobre otras personas.

sometido en su carrera. Es el conocimiento de su propia realidad lo que les lleva a destrozarse las carreras de otras personas.

González de Rivera y Revuelta señala la existencia de individuos que manifiestan una ausencia total de todo tipo de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, situación esta que puede dar lugar a cierto tipo de patología que engloba bajo el término general “trastorno de mediocridad”. El autor señala tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y por último una especialmente peligrosa denominada “mediocridad inoperante activa³³”.

El sujeto afectado por el síndrome de mediocridad inoperante activa presenta enormes deseos de notoriedad. Despliega una gran actividad que no sirve para nada, generando gran cantidad de trabajo inútil que impone a los demás, destruyendo así su tiempo e intentando introducir todo tipo de controles y obstáculos destinados a dificultar las actividades realmente creativas.

El profesor Míngote señala que las personas maltratadoras se caracterizan por ostentar un poder mal controlado. Este poder está mal autorregulado y mal controlado externamente. Según esto, las personas que tienen poder pueden hacer lo que les venga en gana. Los acosadores suelen padecer trastornos de la personalidad con rasgos narcisistas y paranoicos, y literalmente disfrutan “machacando” a la gente. Hay un elemento de autoafirmación narcisista que consiste en quedar él muy bien humillando a su víctima.

La Asociación Nacional de Entidades Preventivas Acreditadas (ANEPA)³⁴ opina que no existe un perfil propio de acosador ni de víctima. Todas las personas son potenciales partes implicadas en un caso de mobbing. Lo que sí es posible es detectar un entorno facilitador. Según esta asociación estos entornos suelen estar producidos por:

³³ J. L. González de Rivera y Revuelta. “El trastorno por mediocridad inoperante activa (Síndrome MIA)”.

³⁴ Asociación de carácter nacional que engloba entidades acreditadas como servicios de prevención, auditorías y formativos.

- Indefinición de funciones.
- Ambientes excesivamente competitivos.
- Altas retribuciones económicas dependientes del esfuerzo profesional.
- Diferencias salariales muy marcadas entre mismos niveles jerárquicos.
- Empresas con grupos formales muy establecidos donde la influencia de un líder es más que destacable.

La víctima

...Yo me planteo que cualquier persona puede ser víctima, partiendo de la base de que todos somos normales. Yo me considero una persona normal, trabajadora, honrada y además me considero una buena profesional. Entonces partiendo de esa base, cualquier persona que esté realizando un buen trabajo en su empresa, y que sea un trabajador honrado y que diga esto no se puede hacer así porque pasa esto, o no llego a esto porque tengo mucho trabajo y necesito más personal, puede ser un acosado...

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo. Cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

Algunos autores opinan que las víctimas de mobbing no tienen porque ser siempre personas débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico, ni personas con rasgos diferenciales marcados o que presenten dificultades a la hora de relacionarse socialmente. Por el contrario, en muchos casos nos encontramos con que las víctimas se autoseñalan invo-

luntaria e inconscientemente como dianas o blancos ante los ojos del agresor, precisamente por enfrentarse directamente al acoso.

Por tanto, las víctimas o sujetos pasivos de la agresión pueden ser personas brillantes, atractivas y algo seductoras, por lo tanto envidiables y consideradas peligrosas o amenazadoras por el agresor, quien teme perder su protagonismo.

También pueden ser personas vulnerables y depresivas que son blanco fácil para el agresor en la que descargan sus propias frustraciones, o personas eficaces y trabajadoras que ponen en evidencia lo establecido y pretenden imponer reformas, que son vistas por el agresor como un peligro o amenaza de su estatus actual en la empresa³⁵.

El acoso es posible porque viene precedido de una descalificación de la víctima por parte del perverso. Esta depreciación de la víctima justifica posteriormente la crueldad que se ha ejercido contra ella, y conduce a pensar que se merece lo que le ocurre. Cuando un proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada. Se dice que el trato con ella es imposible, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su manera de ser es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes y de cómo es en otros contextos. Una vez que a la víctima se le saca de sus casillas no es extraño que se la convierta en lo que se quiera convertirla. Para que esto resulte creíble hay que descalificar al otro con el fin de empujarlo a comportarse de un modo reprehensible.

Las víctimas son personas que ante los ojos de su verdugo se aparecen como envidiables, debido a sus características positivas -en algunos casos se trata de personas carismáticas que tienen grandes habilidades para las relaciones sociales-, sobre todo si son inconformistas y gracias a su inteligencia y preparación cuestionan sistemáticamente los métodos y fórmulas de organización del trabajo que les vienen impuestos. Otra de sus características es su predisposición al trabajo en equipo, ya que no dudan un instante en colaborar con sus compañeros, facilitándoles cuantos ins-

³⁵ José Conesa Ballesterero y Miriam Sanahuja Vidal.(Abogado y Graduado Social y Abogada y Diplomada en PRL). *Actualidad Laboral* nº 30. La Ley.

trumentos y medios estén a su alcance en pro de la consecución de los objetivos colectivos.

En algunos supuestos los agresores llegan a envidiar incluso las condiciones favorables de carácter extralaboral de sus víctimas, como pueden ser las relativas a una vida social y familiar satisfactorias.

Por el contrario, Mingote opina que las víctimas con posiciones jerárquicas de dependencia con respecto a su maltratador se caracterizan por falta de asertividad, falta de autonomía y autoeficacia, así como de confianza en sí mismos, más bien con tendencias al sometimiento y a la dependencia.

El entorno

...Hay muchas personas que dicen, díselo a tus compañeros, ten cómplices, pero evidentemente yo tengo compañeras que si les digo eso me dicen ; -no mira yo...-, y casi se adaptan al acosador para poder vivir y sobrevivir...

En un porcentaje alto de los casos el entorno se identifica con el agresor, por lo que en cierto modo se convierte en un cómplice más, sobre todo cuando justifican e incluso celebran su comportamiento. Detrás de estas personas suele haber objetivos inconfesables en torno a la consecución de algún tipo de beneficio, como puede ser un ascenso.

También existe el entorno silencioso -que suele ser el que se llevaba bien con la víctima. Curiosamente nunca ven ni oyen nada. Cuando la víctima recurre a ellos en busca de ayuda ésta se le niega sistemáticamente, utilizando para ello argumentos como; “no es para tanto” o “ése es vuestro problema y por lo tanto debéis resolverlo vosotros”, etcétera.

Como se ha señalado anteriormente, el acoso en el trabajo -lejos de lo que pudiera parecer a primera vista-, no tiene su origen en la persona que lo sufre sino que es un mal que parte de la propia organización y afecta a toda ella a su conjunto, pero generalmente las organizaciones tienden a

obviarlo, negando la existencia del problema e imputándolo, en el hipotético caso de que lo admitiera, a los “posibles” desequilibrios psicológicos de la víctima, o bien derivándolo a la esfera de la relación personal de los individuos que participan en el conflicto, como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no puede intervenir.

Nos encontramos en una sociedad tan competitiva que vale todo y no en todas las ocasiones se ponen límites entre lo correcto y lo incorrecto, de manera que existe una gran permisividad en cuanto a los comportamientos, siempre y cuando se consigan los objetivos económicos previamente establecidos. Esta situación que caracteriza las relaciones sociales en general también tiene su reflejo en el seno de las empresas.

En este caldo de cultivo, el entorno de la víctima³⁶ suele hacer la vista gorda ante las embestidas del agresor, negando su existencia, y negando también encubiertamente la ayuda a la víctima. Por otro lado, mientras se acosa a una persona el resto del grupo tiene menos posibilidades de sufrir acoso.

En cualquier asociación humana -más o menos amplia-, los individuos necesitan a menudo un líder que marque el sentido y los objetivos del grupo. Este comportamiento hace que cada uno de los individuos que lo componen se sienta seguro en su seno, siempre y cuando no disientan y se muestren conformes a las directrices y reglas tácita o expresamente aceptadas, por lo que cualquiera que se aparte del camino preestablecido puede llegar a ser víctima.

³⁶ No obstante, hay que considerar en este sentido los estudios realizados por Angelo Soares, profesor de sociología de la Universidad de Québec, Montreal, en los que se apunta que los testigos de estas situaciones también sufren estrés, ya que tienen miedo a ser acosados, vergüenza porque no hacen nada para ayudar a las víctimas desarrollándose en ellos un sentimiento de impotencia. “Uno de cada cinco docentes de Québec sufre mobbing”, *Nouvelles CSQ*, 2002.

Consecuencias

Las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo pueden ser de distinta naturaleza y proyectarse sobre ámbitos también diferentes. No sólo el trabajador que se convierte en víctima sufre los efectos del acoso, sino que la propia organización, la familia y la sociedad en general se verán afectados.

Para el trabajador/a acosado

- *Te cambian la personalidad, porque te cambian la personalidad, pierdes los estribos, te agredes físicamente tú misma, buscándote enfermedades...*
- *Al medicalizarse es un proceso que no tiene fin.*
- *Hay cantidad de personas ya de incapacidad total debido a las medicaciones y eso ya no es una alternativa.*
- *Empiezas con un tranquilizante, después otro, luego tienes estreñimiento, después tienes un prolapso de colon y después tienes hemorroides...*

Philippe Davezies³⁷ en su informe “Evolución de las organizaciones del trabajo y daños a la salud” estableció una tipología en la que los daños a la salud pueden analizarse según tres grupos:

³⁷ “Nouvelles organisations du travail”, *Travailler* n° 3, 1999.

- Daños directos a la integridad física, que generalmente se deben a agentes materiales (máquinas, sustancias) o factores físicos.
- Los fenómenos de sobreesfuerzos debido al uso inapropiado o excesivo por parte de hombres y mujeres. En este caso se trata de la propia actividad laboral y su intensidad o repetitividad.
- Atentados contra la dignidad. En este caso podemos hablar de “una multiplicación de las formas de violencia psicológica” (humillaciones, novatadas, acoso moral).

Obviamente, estos tres grupos no constituyen categorías impermeables. Existe una interacción entre los diferentes tipos de daños a la salud. Por diversas razones relacionadas con la división sexual del trabajo, las mujeres, hoy en día, se encuentran más amenazadas por los daños del segundo y tercer grupo. Concretamente, podemos constatar la acrecentada taylorización de algunas actividades femeninas en la industria y la introducción de algunas formas de taylorismo en actividades de servicios fuertemente feminizadas (trabajo hospitalario, distribución... etc).

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante. Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría alguna 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 otros, establecida y respetada).

El mobbing no tiene las mismas consecuencias ni provoca las mismas reacciones en todas las personas, debido fundamentalmente a que las diferencias entre las habilidades, capacidades y recursos de afrontamiento entre ellas pueden ser muy distintas; no obstante, sus consecuencias son devastadoras en la mayor parte de los casos³⁸.

³⁸ La aportación del grupo “trabajadores” del Comité Consultivo para la Salud y la Seguridad de Luxemburgo, en la elaboración del programa de acción comunitario para la salud y la seguridad, de junio

El estrés característico de las situaciones de hostigamiento, se aparece como un trauma para la persona que lo sufre. Este trauma es tanto mayor cuanto menor es el apoyo que recibe de sus compañeros, es decir cuanto más aislada se encuentra la persona. Llegado este momento la víctima suele revivir los acontecimientos de forma sistemática, especialmente durante el sueño en forma de pesadilla.

La víctima del mobbing no se puede creer lo que le está pasando. Esto supone una cortapisa importante a la hora organizar su defensa, ya que ante esta negación no repara en la existencia del problema y por lo tanto se hace imposible su identificación.

Tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima. Apareciendo una hipervigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto supone entre otras cosas que se altere el sueño, y se pierda el apetito. Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en su trabajo dando, de forma involuntaria nuevos argumentos al acosador.

Una mala organización del trabajo, influye tanto en la conducta del trabajador como en su actitud hacia la tarea. A diferencia de otros riesgos, aquí resulta más difícil establecer la relación entre los efectos y las causas, entre otras razones porque los síntomas de la salud de las personas (frustración, desmotivación, falta de integración en el trabajo y con los compañeros) son difusos y difíciles de medir y no suelen aparecer de un modo inmediato.

Los trabajadores que sufren acoso pasan por situaciones de ansiedad, es decir por un estado emocional desagradable, caracterizados por la vivencia de temor difuso y por varias sensaciones somáticas activadas por la percepción del riesgo. Se trata de una respuesta adaptativa del organismo ante una amenaza real³⁹.

de 2001, señala en el documento "Por una reactivación de la política comunitaria de salud laboral" que se plantean de forma aguda también los problemas de salud mental en el trabajo. Cuestiones como el estrés o el acoso moral justifican una profundización de la acción legislativa comunitaria, así como programas de acción.

³⁹ Mingote Adán J.C.; Pérez Corral F.. *El estrés del médico. Manual de autoayuda*. Ed. Díaz de Santos, 1999.

Marie-France Hirigoyen opina que entre las consecuencias específicas de los trabajadores/as sometidos a acoso, aparecen en un principio síntomas muy cercanos al estrés, que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, desarreglos digestivos, etc. Todos estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, pero la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso ya que, como hemos visto, la víctima en un principio tiende a eludir el problema. El impacto de los síntomas depende de:

- El grado de control percibido, es decir de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación.
- El grado de predecibilidad de los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones.
- La esperanza percibida de mejora.
- El apoyo⁴⁰ de su entorno tanto laboral como extralaboral.

Si esta situación persiste es fácil que aparezca un estado depresivo severo⁴¹ que produce la *pérdida de ganas de seguir adelante*, y del interés por todo. En este caso el trabajador requiere asistencia médica, si bien también puede presentar resistencia a ella dado que se encuentra inmerso en un proceso de autoinculpación motivado por su sensación de no tener el valor suficiente para hacer frente al acosador.

⁴⁰ El Barómetro Cisneros II sobre acoso psicológico en el trabajo, dirigido por Inaki Piñuel, de la Universidad de Alcalá de Henares, señala que las víctimas de mobbing perciben falta de apoyo en su organización para hacer frente al problema. El 77 por ciento de los afectados señalan un apoyo bastante escaso o absolutamente inexistente en sus organizaciones.

⁴¹ El estudio presentado en abril del 2002 por Enrique Álvarez, jefe del servicio de psiquiatría del hospital San Pablo -Barcelona-, revela que cerca de seis millones de españoles sufren depresión, aunque uno de cada cinco afectados oculta la dolencia a su entorno, en gran parte por su temor a ser discriminado en su ámbito laboral. Este estudio también señala que a pesar de la creciente percepción de este mal como una enfermedad, la depresión aún tiene un estigma social importante, especialmente en mundo laboral.

El Barómetro Cisneros II sobre acoso psicológico en el trabajo ha constatado que el 48 por ciento de las víctimas de mobbing manifiestan depresión y bajo estado de ánimo. Las personas víctimas de mobbing doblan en las escalas de depresión a las personas no acosadas.

Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, las cuales en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica. De hecho, no se tienen datos fehacientes de en qué porcentaje de suicidios han intervenido así como de su grado situaciones de mobbing sufridas por la víctima.

Evidentemente, el suicidio sería la consecuencia más grave de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo. Leymann señala que en aquellos casos en los que se elige el lugar de trabajo como escena del suicidio puede interpretarse como un último acto de rebeldía o una acusación póstuma.

En general la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada, pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en su vida normal y productiva. La salud social del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos afectivos encuentre (personas que le provean de apoyo, consejo, ayuda...) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad junto con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor y deseos de venganza sobre el/los agresores.

Si consideramos las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo⁴² una forma característica de estrés en el plano del desorden de la conducta, la enorme presión emocional y psicológica hace que estas personas, ante la imposibilidad de modificar el estresor, busquen como válvula de escape adicciones diversas así como consumo de analgésicos, estimulantes, etc. Investigaciones realizadas señalan la vinculación entre las actividades laborales o profesionales y esas adicciones, depresiones e incluso conductas suicidas.

⁴² Alberto Chartzman Birembaum. "La violencia en el trabajo". *Grupo de estudio de derecho social*. (doctrina).

Es más, en el ámbito laboral, las alteraciones producidas asociadas a la fatiga precoz para el esfuerzo, tanto físico como psíquico, además de producir una disminución del rendimiento laboral, predisponen al trabajador a sufrir accidentes inexplicables y repetitivos. (individuos accidentógenos).

Consecuencias sociales

Para la sociedad las causas del mobbing suponen una pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, asociadas a un aumento del gasto económico en bajas laborales, jubilaciones e incapacidades. Ante este panorama, la ciudadanía en general tendrá una visión aún más negativa del trabajo y sus efectos.

De acuerdo con los resultados de un estudio de la OIT acerca de las políticas y programas de salud mental relativos a los trabajadores de Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido, debido a los casos de depresión de origen laboral aumentan también los costes derivados para las empresas. El estudio muestra que la incidencia de los problemas de salud mental está aumentando, hasta el punto de que uno de cada 10 trabajadores sufre depresión, ansiedad, estrés o burnout, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización. Según la Organización Mundial de la Salud en el mundo hay 400 millones de depresivos; probablemente esta cifra sea mayor ya que muchas de las personas que la padecen lo ocultan.

El informe calcula que en los países de la Unión Europea, entre un 3 y un 4 por ciento del producto interior bruto (PIB) se gasta en problemas de salud mental. En EE.UU el gasto nacional asociado con el tratamiento de la depresión se sitúa entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. En muchos países aumenta la jubilación anticipada debida a problemas mentales, hasta el punto de estar convirtiéndose en el motivo más común para la asignación de pensiones de incapacidad.

Entre los principales resultados del informe se avanza un modelo de los crecientes problemas personales y psiquiátricos que sufren las perso-

nas en edad laboral de todos los países estudiados. La serie de estudios detallados por países contempla temas como la productividad laboral, la pérdida de ingresos, los costes de la asistencia sanitaria y de la Seguridad Social, el acceso a los servicios de salud mental y las políticas de empleo para quienes se encuentran mentalmente enfermos.

El informe de la OIT observa que si bien los orígenes de la inestabilidad mental son complejos y se dan grandes diferencias entre los países estudiados en cuanto a prácticas laborales, ingresos y pautas de empleo, parece haber algunos elementos comunes que vinculan la alta incidencia del estrés, el burnout y la depresión con los cambios que se están produciendo en el mercado de trabajo, debidos en parte a los efectos de la globalización de la economía.

Los estudios que han analizado los efectos sociales de las bajas por hostigamiento psicológico como Suecia, han hallado consecuencias dramáticas. Sin embargo, se critica la política ya que ésta se centra en los individuos y no en las organizaciones. Se supone que el enfermo es el trabajador y por lo tanto el que necesita ayuda, pero no se fomenta el análisis medioambiental y social de los lugares de trabajo para su mejoría.

Consecuencias familiares

...Te crean una inseguridad que a veces se refleja hasta fuera del trabajo, y llegas a tu casa donde te puedes proteger, y machacas a los demás porque te encuentras protegida y muerdes a los que saben que no te van a devolver el mordisco. La familia paga las consecuencias.

Las personas que rodean habitualmente a la víctima también padecerán en mayor o menor medida los efectos del fenómeno, ya que la actitud y el carácter de la persona que sufre el acoso varía sustancialmente siendo más agresivo e irritable. La cohesión familiar se resiente al perderse el interés por los proyectos comunes, de la misma manera que se abandonan o desplazan las responsabilidades y compromisos familiares cotidianos.

Ello ocasiona que otros miembros de la familia padezcan trastornos médicos y psicológicos. Además, pueden aparecer trastornos afectivos y del deseo sexual que si no son resueltos a tiempo y en el origen pueden desembocar en la separación de la pareja.

La mayor parte de los niños cuyos padres sufren mobbing⁴³, presentan algún tipo de problema psicológico que requiere ayuda de algún profesional. Gran parte de estos chicos comienzan a tener el estado de ánimo bajo y problemas escolares, descuidan sus obligaciones y están poco centrados.

El maltrato laboral que sufren los padres se traduce en ansiedad, estrés o depresiones que posteriormente repercuten en el comportamiento de los hijos. Esta reacción de los niños se debe a que buscan la protección de sus padres y al ver el estado en que éstos se encuentran, ellos también se deprimen.

Consecuencias para la empresa

La víctima no sufre únicamente las consecuencias del mobbing, sino que el fenómeno afecta negativamente a la empresa en la que se produce. Queda claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y por lo tanto del producto final, con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social, ya que se produce una publicidad negativa y una mala reputación ante la opinión pública.

Es indiscutible el hecho de que los trabajadores sometidos a acoso psicológico proyectan negativamente sus experiencias en el desarrollo del trabajo, ya que entre otras consecuencias específicas resultan afectados los canales de comunicación, y por lo tanto se ven alteradas también las relaciones sociales que los trabajadores deben mantener para realizar

⁴³ Según el estudio realizado por José Luis Jiménez Hernández, responsable del departamento de psiquiatría del hospital 12 de Octubre de Madrid.

adecuadamente su trabajo. Por todo ello se producirá una disminución en la calidad y cantidad de trabajo ejecutado y además se verá afectado el trabajo en grupo. La persona sufre importantes problemas de concentración en sus tareas, lo que ineludiblemente supone que la calidad y la cantidad de trabajo disminuya.

También disminuye el número de clientes como consecuencia del empeoramiento de los servicios prestados, a la vez que aumenta el tiempo de trabajo perdido en bajas laborales, enfermedades, accidentes e incapacidades.

Se resentirá el clima social al verse afectados elementos como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales, etcétera.

Nuestro país aún no cuenta con datos fiables acerca del perjuicio económico que supone el acoso psicológico en el trabajo para las empresas, tanto públicas como privadas. Tampoco se conocen con exactitud las pérdidas que este fenómeno acarrea desde el punto de vista social, en cuanto a la infrautilización de recursos humanos, bajas laborales, gastos sanitarios, desempleo, jubilaciones anticipadas, nuevas contrataciones -con sus consiguientes pérdidas ligadas a la falta de experiencia de los nuevos trabajadores-, y costes judiciales por demandas interpuestas por las víctimas.

Según las Recomendaciones de la Orden General de la Entidad Nacional Sueca para la Seguridad y Salud en el Trabajo relativas a la aplicación de la Disposición sobre medidas a adoptar contra toda forma de persecución en el trabajo, las consecuencias sobre el grupo de trabajo son:

- Reducción de la eficacia y productividad.
- No respeto a las normas existentes o rigidez excesiva en relación con ellas.
- Críticas cada vez más marcadas en el ámbito del empresario, falta de confianza, sensación general de inseguridad.
- Aumento de las discusiones, por ejemplo falta de comprensión en la comparación de los distintos modos de hacer las cosas, aleja-

miento del grupo y los deberes propios, intentos de dividir el poder, o al contrario de formar motines.

- Elevado absentismo laboral por enfermedad, problemas de abuso de sustancias, notable rotación del personal, aumento de las solicitudes de permisos y ausencias retribuidas.
- Escasa tolerancia en el afrontamiento del estrés, de las tensiones y síntomas generales de insatisfacción.
- Tendencia a agrandar los pequeños problemas.
- Búsqueda permanente de chivos expiatorios.

Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo⁴⁴ (justificado o no) siendo posible que también se produzcan pérdidas de la fuerza de trabajo, ya que previsiblemente el trabajador intentará cambiar de trabajo.

El absentismo tiene su origen en experiencias de presión y tensión provenientes del puesto de trabajo y de la organización que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a conductas de inadaptación en las que se pierde una gran cantidad de energía laboral. Evidentemente, el absentismo tendrá significados diferentes en función de quién realice el análisis. Pero para el trabajador el absentismo también puede adoptar distintos significados, siendo uno de ellos la expresión de un sentimiento de hostilidad, falta de equidad o injusticia en el trabajo. El sueldo puede servir también como válvula de escape. A causa de un sueldo bajo, un mal ambiente laboral u otras circunstancias organizativas se generan actitudes de falta de compromiso con la organización (Rhodes y Steers, 1990).

El absentismo se produce con mayor frecuencia en trabajos rutinarios, deshumanizados y poco gratificantes, así como en grupos con relaciones interpersonales difíciles. En cualquier caso, las causas de absentismo -al margen de las relativas a problemas médicos, obligaciones legales y familiares-, hay que buscarla en situaciones de inseguridad y/o clima laboral insostenible, en la falta de valores y expectativas, en una baja motivación,

⁴⁴ Según el Barómetro Cisneros II sobre acoso psicológico en el trabajo las víctimas de mobbing presentan un mayor índice de absentismo en los últimos dos años que las no víctimas, concretamente un 70 por ciento más, así como 10 días más en promedio de baja que las no víctimas.

en la falta de promoción laboral y desigualdad de oportunidades, etc., todos ellos relacionados con la organización del trabajo.

La empresa automovilística sueca Volvo⁴⁵ realizó un estudio en uno de sus centros con el objetivo de valorar la incidencia económica de un mal clima social en la empresa. El resultado de este estudio constató que las malas relaciones sociales, junto con otros factores de carácter psicosocial, eran los responsables de los elevados índices de absentismo.

Las pérdidas registradas como consecuencia de la disminución en la calidad de sus productos se estimaron en torno a 17 millones de coronas suecas, de las que el 50 por ciento eran consecuencia directa del absentismo siendo el otro 50 por ciento imputable a la rotación de los trabajadores. La producción disminuyó en 24 millones de coronas, dos tercios de las cuales hay que imputarlas al absentismo y a la rotación del personal. En cómputo global, las pérdidas debidas a unas malas relaciones sociales se situaron en alrededor de 30 millones de coronas suecas (tres millones de euros).

La capacidad y rapidez del grupo de trabajo para participar en la solución de los problemas internos aumentará, disminuirá o incluso desaparecerá en función del modo en el que el conflicto sea considerado y afrontado por el empresario. Por tanto, las pérdidas serán tanto mayores cuanto más duración tenga el conflicto.

Un estudio llevado a cabo en Alemania en el año 1995 establece en 195.000 millones de euros el coste anual del acoso en las empresas alemanas, mientras que una investigación del profesor Cari Cooper, del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, calculó en 18,9 millones las jornadas laborales perdidas al año en la industria británica como consecuencia del acoso psicológico en el trabajo⁴⁶.

Debido a las reclamaciones y denuncias interpuestas por los afectados pueden verse incrementados los costes por indemnizaciones a la vez que

⁴⁵ “Diagnóstico, consecuencias, tratamiento y prevención del acoso moral en el trabajo”. Ponencia de M^a Reyes Núñez.

⁴⁶ “El acoso moral en el trabajo o acoso laboral”. Ponencia de Cruz Blanco (periodista).

la imagen de la empresa empeora ante los consumidores, ya que todo esto supone una publicidad negativa de la empresa, difundiéndose una mala reputación ante la opinión pública.

En definitiva, que se produzcan casos de hostigamiento en el lugar de trabajo no es perjudicial únicamente para la persona que lo sufre, sino que también afecta gravemente a la organización, resintiéndose aspectos tan importantes para una empresa como la productividad -tanto en cantidad como en calidad. Además y como consecuencia del absentismo aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de los nuevos trabajadores, a lo que hay que sumar el coste del tiempo de adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo. Inevitablemente, un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción.

La mayor o menor importancia de los costes económicos de la violencia en los lugares de trabajo no debe suponer en ningún caso afrontar el problema únicamente en términos de beneficios o pérdidas económicas para la organización, sino que el criterio fundamental debe estar basado en términos de salud de los trabajadores.

Esquema resumen*

Consecuencias personales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el lugar de trabajo

Afectación muy diversa

- Miedo acentuado y continuo

Ansiedad estado constante

- Sentimientos de amenaza

* Tomado de Ángel Ruano Hernández (doctor en psicología). *Mapfre Seguridad* nº 78. 2000.

Generalización de la ansiedad

- Sentimientos de
 - Fracaso
 - Impotencia
 - Frustración
 - Infravaloración
 - Apatía

Trastornos emocionales**Distorsiones cognitivas**

- Concentración
- Atención
- Memoria

Comportamientos sustitutorios

- Adicciones
- Conductas de evitación

Agravación de problemas previos

- Enfermedades
- Trastornos diversos

Trastornos psicósomáticos

- Somatizaciones múltiples
- Alteraciones del sueño
- Trastornos de la alimentación

Trastornos de conducta social

- Susceptibilidad
- Hipersensibilidad
- Aislamiento
- Evitación
- Irritabilidad

- Agresividad
- Inadaptación

Afectación grave

- Indefensión
- Depresión grave
- Suicidio

Consecuencias laborales que afectan a los trabajadores que sufren violencia y hostigamiento en el trabajo

En el contexto laboral

- Mal clima y ambiente de trabajo
- Afectación de la calidad y cantidad del trabajo
- Interferencias en los circuitos de información y comunicación
- Descenso de la creatividad e innovación
- Pérdida de motivación
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes
- Mayor absentismo y bajas laborales
- Aumento notable de las consultas al servicio médico
- Aumento de la probabilidad de accidentes
 - . Por desatención
 - . Por negligencia
 - . Por descuidos instantáneos
 - . Voluntarios

Sociales y comunitarias

- Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa
- Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades
- Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios

- Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo

Familiares

- Malestar en las relaciones laborales
- Agresividad e irritabilidad
- Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes.
- Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares
- Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar
- Afectación de la afectividad y del deseo sexual.
- Separación matrimonial

Calificación del daño causado

Según el artículo 116 de la Ley General de Seguridad Social se entiende como enfermedad profesional “la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que ésta proceda por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”.

Para considerar una enfermedad profesional, ésta debe estar contemplada en la clasificación cerrada del Real Decreto 1995/1978 de 12 de mayo en la que no sólo se describe la enfermedad, sino también el agente causante. Ni que decir tiene que hoy por hoy ni el acoso psicológico en el trabajo, ni sus consecuencias para la salud, tienen cabida en este cuadro, ya que el mismo no contiene ni una sola patología de carácter psíquico. No obstante, las enfermedades que no se encuentren contenidas en este cuadro pueden quedar incluidas en del concepto de accidentes de trabajo según establece el artículo 84.2 apartado e) de la Ley General de Seguridad Social, pero no tendrán la consideración de enfermedad profesional.

El artículo 115.2.e) de la misma Ley también admite que se califiquen como accidente de trabajo “las enfermedades que contraiga en trabajador (...) con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo”.

Como señala Manuel Velázquez, inspector de Trabajo y Seguridad Social en su artículo “La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o mobbing”, la redacción del artículo 115 de la Ley General de Seguridad Social ha hecho conflictivo hasta el momento el reconocimiento de enfermedades profesionales como accidentes de trabajo, y de momento son muy contadas las sentencias de Tribunales Superiores de Justicia que admiten trastornos psíquicos como el estrés, el burnout y el mobbing como accidentes de trabajo.

Dada la aparición de nuevas formas de enfermar, lo más razonable sería que de la forma más rápida posible se reformulara el concepto enfermedad profesional, a la vez que se ampliara⁴⁷ el cuadro de enfermedades profesionales de tal manera que incluso dejara abierta la posibilidad de que pudieran declararse enfermedades profesionales no contenidas en el mismo.

⁴⁷ Según Juan José Díaz Franco, jefe del servicio de prevención de riesgos laborales del Instituto de Salud Carlos III, en su artículo “Calificación y procedimiento de identificación de las enfermedades profesionales”. *La Mutua* n^o extraordinario de junio de 2002, “la necesidad de revisar la lista de enfermedades profesionales está fundamentada en el gran número de patologías que, como potenciales enfermedades profesionales, aparecen en el medio laboral. En otros casos se trata de problemas ya existentes que adquieren una nueva dimensión y admiten una formulación legal consistente. En este terreno hay que inscribir gran parte de los problemas psicosociales que se plantean en las organizaciones de trabajo”.

El caso específico de las mujeres

En nuestra sociedad el trabajo no sólo es el espacio privilegiado de socialización, sino también el lugar donde se adquiere conciencia y autonomía personal y económica⁴⁸. La sociedad industrial organizó el trabajo atribuyendo a los hombres las tareas productivas y a las mujeres las tareas reproductivas. Los efectos que tal división ha producido son:

- La distribución de tareas supuso la relegación de la mayoría de las mujeres a la esfera privada y su exclusión del mundo del trabajo.
- En la medida que no se ha cuestionado radicalmente este hecho, la incorporación progresiva de la mujer al mundo del trabajo se realiza aceptando e integrando como naturales los límites derivados del mismo.

Por tanto, la mujer se introduce en un espacio ajeno, es “una intrusa” y la intensidad de esa intromisión se percibe y se refleja de diferente forma en cada uno de los sectores de actividad. En la práctica esto tiene diferentes manifestaciones:

- La mayor parte de los sectores del medio laboral están profundamente masculinizados en su concepción (espacio, tiempo, valores), en su organización y en su regulación. Las mujeres como grupo social están fuera de las posibilidades que ofrece la inclusión en este espacio en cuanto a socialización, conciencia y autonomía personal y económica.

⁴⁸ M^a José Vilches Arribas. *Guía Sindical. El acoso sexual en el trabajo*. CC.OO.

- Las tareas reproductivas no se consideran valorables en términos económicos cuando se realizan en el ámbito privado.
- Para quienes consideran que la tarea principal de las mujeres está situada en el ámbito privado, su participación en la vida pública a través del trabajo se entiende como algo excepcional y coyuntural; en cualquier momento puede volver a su espacio propio, lo privado. Este planteamiento es impensable en el caso de los hombres: su hábitat está en lo público y privarlo de él es su muerte social.
- El trabajo asalariado de las mujeres es considerado secundario y prescindible: un sueldo complementario y una mano de obra de reserva.

En general, los empleos que se ofrecen a las mujeres presentan características comunes: son más inseguros, peor pagados, están en los niveles inferiores del organigrama de la empresa, más amenazados por el paro y actúan en función de las necesidades de otros trabajos, o son auxiliares de ellos.

En cuanto a las condiciones de trabajo, la mujer también se encuentra en una situación de clara desventaja respecto a los hombres. Entre las diferencias más importantes podemos destacar las siguientes:

- La segregación ocupacional en función del género es muy marcada: menos mujeres que hombres ocupan puestos directivos. Parece existir un “techo de vidrio” que impide a las mujeres calificadas llegar a puestos altos en las organizaciones.
- En cuanto a los perfiles ocupacionales, las mujeres desempeñan trabajos en los que se establecen contactos con personas ajenas al lugar de trabajo como pacientes, alumnos o clientes, en mayor proporción que los hombres. Los trabajos femeninos se caracterizan también por incluir elementos de prestación de cuidados y asistencia, mientras que los trabajos masculinos tienden a monopolizar las tareas técnicas y de gestión.
- Los hombres están expuestos en mayor medida a los factores de riesgo tradicionales (ruido, temperaturas elevadas, agentes químico-

cos...), mientras que las mujeres lo están en mayor grado a los riesgos derivados de las nuevas formas de organización del trabajo.

- En cuanto a las cuestiones organizativas, si bien los hombres por lo general están expuestos a presiones de tiempo más elevadas que las mujeres, también gozan de mayores posibilidades de planificar su jornada laboral.
- La intervención en los procesos de toma de decisiones y participación en el lugar de trabajo es menos común entre las mujeres. Sin embargo, en los lugares de trabajo supervisados por mujeres hay un mayor grado de comunicación, participación y trabajo en equipo, y menos control inmediato.
- Las mujeres desempeñan trabajos de mucha tensión con exigencias elevadas y escaso control sobre las tareas, en mayor proporción que los hombres.

Según Damier Merllie y Pascal Paoli en el resumen del informe *Diez años de condiciones de trabajo en la Unión Europea*, la segregación en función del sexo sigue siendo muy marcada. No sólo hombres y mujeres no tienen los mismos tipos de trabajo (hay más hombres que trabajan en puestos directivos y como profesionales) sino que dentro de las mismas categorías de trabajos los hombres suelen ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Por tanto, la probabilidad de sufrir acoso en el trabajo es considerablemente mayor para las mujeres, dado que se encuentran en las ocupaciones más expuestas: la enseñanza, el trabajo social, la enfermería, la banca y el comercio.

Que las mujeres sufran este problema con mayor frecuencia que los hombres se debe fundamentalmente al profundo desequilibrio de poder entre los sexos en los ámbitos políticos, económicos, religiosos y también sociales⁴⁹.

⁴⁹ Según el boletín elaborado por el Gabinete de Estudios del Consejo Económico y Social (CES) nº 27, febrero de 2002, *Panorama sociolaboral de la mujer en España*, uno de los principales reflejos de la

El Proyecto de Opinión de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades para la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre el acoso moral en lugar de trabajo, señala que los resultados de distintas investigaciones determinan que las mujeres son las principales víctimas.

El Dictamen del Comité Económico y Social francés (CES) adoptado el 21 de abril de 2001 considera que la mayoría de las víctimas son mujeres de más de 40 años, lo que además plantea el problema añadido de tratarse de una fase avanzada de su vida laboral. Según la doctora Hirigoyen, el fenómeno afecta a un 70 por ciento de mujeres, frente al 30 por ciento de hombres, siendo las mujeres más afectadas las pertenecientes a minorías raciales, las discapacitadas, las mujeres con una orientación sexual diferente y las embarazadas.

Según datos de la Cumbre de Luxemburgo, en nuestro país se dan los índices de paro femenino más altos de toda la Unión Europea, ya que el 55 por ciento de los desempleados son mujeres, y el 80 por ciento del trabajo a tiempo parcial está ocupado por mujeres.

Por todo lo anterior, el trabajo es el lugar ideal para el ejercicio de la violencia contra las mujeres. Diferentes estudios han demostrado que la violencia en lugar de trabajo afecta más a éstas, ya que el índice de precariedad que soportan es mayor que el de los hombres, a la vez que ocupan puestos de inferior categoría.

transformación estructural que ha experimentado la sociedad española en los últimos 25 años es la decidida incorporación de las mujeres al sistema educativo, al mercado de trabajo y al ámbito de la política. Sin embargo, esta participación creciente de las mujeres en la esfera pública no ha supuesto un incremento paralelo de su presencia en los puestos de toma de decisiones, es decir, aquellos que permiten influir en mayor medida en los procesos de transformación social.

Las empresas frente al acoso psicológico en el trabajo

La intervención no sólo debe centrarse en la búsqueda de soluciones individuales de indemnización del daño sino que además debe proponer soluciones cuyo carácter preventivo contribuya al nacimiento de una nueva cultura empresarial de organización del trabajo más humana y razonable.

Las *actividades preventivas* deben estar encaminadas a evitar la aparición de conflictos y, lo que es más importante, a evitar su estigmatización. Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo, que debe ser complementada con la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales. Puede resultar interesante en este sentido articular mecanismos de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la empresa, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

Una de las principales deficiencias de las *evaluaciones de riesgo en nuestro país* es el nulo o, en el mejor de los casos, el pobre tratamiento que se está dando a los factores de riesgo de carácter psicosocial. Debemos exigir que las evaluaciones de riesgo no reparen únicamente en las condiciones de seguridad o/y de higiene industrial y se les otorgue a estos factores la importancia que merecen.

La prevención debe atender a las deficiencias del puesto de trabajo, proporcionando un bajo nivel de estrés, aumentando el control sobre las

tarefas, proporcionando una autonomía suficiente y elevando las capacidades de decisión.

Por otro lado, toda empresa requiere un *modelo organizativo preestablecido*, en el que participen activamente los trabajadores y que no sólo se centre en la maximización de beneficios económicos, sino que también atienda a su bienestar. La existencia de estos elementos se traducirá en motivación para los trabajadores.

La importancia de la *motivación* en las empresas radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona.

En el caso de que estas necesidades no puedan ser satisfechas aparece tensión en el trabajador. Esta tensión reprimida busca un medio para salir, ya sea a través de la vía psicológica (agresividad, apatía, indiferencia) o fisiológica (insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas). Evidentemente, todos estos problemas de salud suponen nuevos elementos que darse junto a otros, como por ejemplo un entorno proclive a la aparición del acoso, pueden dar lugar a procesos de hostigamiento.

También debe atenderse al *comportamiento de los líderes*, capacitándolos para reconocer conflictos y para manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del mobbing y detectarlos precozmente, protegiéndose la posición social de las personas que lo sufren, desarrollando para ello reglas claras, explícitas y públicas sobre la resolución de este tipo de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y al anonimato.

Pero para que todo esto se cumpla es necesario un cambio profundo a través de la aplicación de *programas formativos* que impulsen cambios de la cultura empresarial tradicional que impera en nuestro país, que supongan la eliminación de determinadas prácticas empresariales basadas en el autoritarismo, el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo cuanto acontece en la empresa y que *a priori* no genera beneficios económicos.

Independientemente de las reformas legislativas necesarias, conviene que las empresas -en función del sector de actividad al que pertenezcan-, elaboren estrategias propias de lucha contra el mobbing, adaptadas a su propia realidad en relación con las personas que la forman.

La dirección de la empresa, junto con los representantes de los trabajadores, debe elaborar un *documento* en el que se refleje claramente que en la organización no se aceptará ningún tipo de comportamiento que suponga o pueda inducir al resto de los trabajadores a cualquier tipo de acoso. Estas declaraciones de rechazo deben prever que el acoso psicológico en el trabajo no se produzca o no se vuelva a producir, garantizando que el poder de organización y dirección del empresario se usará en contra de aquellos que vulneren el contenido de estas declaraciones.

En este acuerdo se recogerán los procedimientos correctores, mediadores y sancionadores adecuados, involucrando en su implantación y control a toda la línea jerárquica de la empresa. Hay que valorar la necesidad, en función de la gravedad del caso, de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador acosado. También deben recogerse, en su caso, las medidas disciplinarias para aquellos que incurran en algún tipo de falta. *Pero no nos llamemos a engaño, este tipo de medidas, sin una intervención en origen, es decir directamente en las condiciones de trabajo, no es una solución definitiva.*

Complementariamente, hay que establecer los mecanismos necesarios para involucrar a los *Servicios de Prevención* en la resolución de conflictos con el objeto de que sus técnicos participen aportando soluciones a los casos planteados, a la vez que introducen medidas preventivas eficaces en la planificación de la actividad preventiva.

En definitiva, estos comportamientos deben ser objeto de prevención por el empresario, al mismo nivel que otros factores de riesgo existentes en la empresa, integrando cuantas medidas sean necesarias en su modelo organizativo, de la misma manera que deben establecerse las medidas correctoras necesarias una vez que ha aparecido el fenómeno.

Las empresas deben atender también al clima y la cultura empresarial. Alfredo Berges Saldaña, en su informe *Aproximación a la cultura y clima de organización*, opina que el análisis de la cultura y clima organizativos puede ayudar a entender mejor el funcionamiento de una determinada organización, y permitir la adopción de medidas de mejora o cambio a través de los programas adecuados. Sabemos que la cultura y el clima organizativos influyen en el comportamiento individual de los miembros de la organización. Cuanto mayor es el tamaño y cuanta más historia acumula la organización, más importancia cobran la cultura y el clima como causa de fortalezas y debilidades organizativas.

Según la *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* de la OIT el clima se asocia a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en lugar (Rousseau 1998). Son elementos del clima, entre otros, la comunicación, el conflicto, el liderazgo y la importancia concedida a las recompensas. El clima caracteriza las prácticas a distintos niveles de la organización siendo, por lo tanto, básicamente la descripción del entorno de trabajo por parte de quienes participan directamente en él.

Como el clima está presente en muchos niveles de la organización e implica distintas prácticas es preciso que la evaluación de los factores de riesgo psicosociales abarquen sistemáticamente las relaciones en la Unidad de trabajo, el departamento o el conjunto de la organización y las actividades (por ejemplo, la seguridad, la comunicación o las recompensas) que protagonizan los trabajadores. Los factores de riesgo asociados al clima pueden variar de un lugar a otro de la organización.

El clima en las organizaciones puede ser considerado un bien o una obligación, por lo que las características del clima son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor. Por tanto, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral sobre todo en lo relativo a las actitudes de las personas y sentimientos que pueden generar en cuanto a la labor que desempeña.

Según la misma enciclopedia, la cultura está constituida por los valores, normas y formas de comportamiento compartidos por los miembros de la organización. Los investigadores identifican cinco componentes básicos de la cultura organizativa:

- Presunciones básicas. Configura las percepciones de los miembros de la empresa en lo que respecta, por ejemplo, a la hostilidad ambiental o la estabilidad.
- Valores. Preferencia de unos resultados sobre otros, como por ejemplo la preferencia por servicio sobre el beneficio.
- Normas de comportamiento. Creencias sobre los comportamientos considerados correctos o incorrectos, como la forma de vestir o el trabajo en equipo.
- Patrones de comportamiento. Prácticas reiteradas observables, como la retroinformación sistematizada del rendimiento y la toma de decisiones por las instancias superiores.
- Artefactos. Símbolos y objetos utilizados para expresar mensajes culturales, como los logotipos y los lemas definitorios de misiones.

Los elementos culturales de naturaleza más subjetiva (las presunciones, valores y normas) reflejan la opinión e interpretación por parte de los trabajadores de su entorno de trabajo. Estos elementos subjetivos configuran el significado que los patrones de comportamiento y que los artificios adquieren dentro de una organización. La cultura, como el clima, pueden manifestarse en distintos niveles:

- Cultura dominante de la organización.
- Subculturas asociadas a unidades concretas.
- Contraculturas, presentes en unidades de trabajo escasamente integradas en el conjunto de la organización.

Las culturas pueden ser fuertes, es decir ampliamente compartidas por los miembros de la organización, o débiles es decir no compartidas por la generalidad. También pueden ser de transición durante el periodo de sustitución de una cultura por otra.

Por tanto, la cultura de la empresa, tal y como señala E. Schein⁵⁰ implica diversos aspectos; los aspectos derivados regularmente en la relación entre personas (por ejemplo el lenguaje utilizado), las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una empresa (por ejemplo la calidad o la seguridad), la filosofía que orienta la política de una empresa respecto a sus empleados o clientes (por ejemplo la política de promoción o el tipo de contratación), las reglas del juego para progresar en la empresa (los hilos que una persona recientemente incorporada debe aprender a manejar para ser aceptada como miembro).

La cultura es, en definitiva, distinta y peculiar para cada empresa en función de sus integrantes, sus modelos de organización del trabajo, sus éxitos y sus fracasos..., porque incluso al margen de las normas contenidas en un reglamento cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Clima y cultura se solapan en cierta medida porque las percepciones de los patrones de comportamiento culturales constituyen buena parte del objeto de estudio de las investigaciones sobre el clima, pero todos los elementos que configuran el clima y la cultura de una empresa son determinantes en la aparición o no de fenómenos violentos, ya que la inadecuación de los mismos garantiza que el fenómeno aparezca y se instale en la organización.

Los factores sociales que reflejan la cultura organizativa conforman la interpretación que los miembros tienen de las características y actividades de la organización. Por consiguiente, parece más recomendable evaluar el clima simultáneamente con la cultura en el estudio de la influencia de la organización en el bienestar de sus miembros.

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 ele-

⁵⁰ *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Barcelona: Plaza y Janés, 1985.

mento 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*. Sin embargo, a veces puede resultar difícil distinguir entre acoso psicológico y conflictos interpersonales.

En este sentido, la Agencia cree necesaria una estrategia a dos niveles que incluya tanto esfuerzos concretos contra el acoso psicológico, como mejoras del entorno psicosocial del trabajo, por lo que implicar a los trabajadores y a sus representantes en la estrategia será crucial para su éxito.

Las propuestas concretas de mejora del entorno psicosocial que señala la Agencia son las siguientes:

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

Las recomendaciones en orden a crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso moral son las siguientes:

- Conocimiento por parte de todos de lo que es el acoso psicológico.
- Investigación del alcance y la naturaleza del problema.
- Formulación con directrices claras para interacciones sociales positivas que incluyan;
 - El compromiso ético por parte del empresario y de 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 una queja.
 - 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.
 - 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.

Todo esto no serviría de nada si para su elaboración y puesta en práctica no se cuenta con la representación legal de los trabajadores.

La evaluación de riesgos

...Si yo fuera la gerente de una organización diría Sres., hemos visto que aquí existe un problema de acoso psicológico en el trabajo y lo vamos a solucionar. Es más, vamos a poner medidas estrictas para que esto no vuelva a ocurrir. Yo creo que así quedaría mejor frente al trabajador y frente a la sociedad, pero ellos no lo ven así.

Como cualquier otro factor de riesgo en el trabajo el acoso debe ser objeto de estudio en la evaluación de riesgos que el empresario está legalmente obligado a realizar, y es precisamente éste el instrumento fundamental que permite enfocar el problema desde un punto de vista preventivo. *Los delegados de prevención deben exigir que las evaluaciones de riesgo contemplen los aspectos psicosociales*⁵¹, estudiando las formas de organizar el trabajo y los sistemas de mando utilizados, sin olvidar una valoración de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles.

Evaluar los riesgos⁵² es el proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria para que la organización esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad de adoptar acciones preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de acciones que deben adoptarse. Pero la evaluación de los riesgos no es el comienzo, debemos recordar que la pre-

⁵¹ El Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales en la Comunidad de Madrid (2002-2003) señala en el apartado dedicado a los *nuevos marcos productivos y su incidencia en la siniestralidad* que los factores ergonómicos, psicosociales y organizacionales deben ser considerados y analizados detenidamente. La carga de trabajo, tanto física como mental, las tareas monótonas y repetitivas, las posturas forzadas, los ritmos de trabajo, el estrés e incluso en ocasiones el acoso psicológico, la adecuación entre la información y la experiencia requerida y las funciones a desarrollar, han de analizarse y evaluarse adecuadamente de forma especial, tal y como señala la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

⁵² Véase *Las evaluaciones de riesgos en Madrid. Análisis, deficiencias y propuestas*. Secretaría de Salud Laboral de la Unión Sindical de Madrid-Región.2001.

vención se debe abordar desde un planteamiento de gestión integrada que debe partir siempre del principio de eliminación del riesgo, debiendo evaluar aquellos riesgos que no hayan podido evitarse.

La evaluación de riesgos es una pieza clave para la prevención. Aquí es donde se van a identificar los problemas, se van a fijar los límites admisibles y se van a elaborar las propuestas de control. Dependiendo de los criterios con que se realice dicha evaluación puede ser un impulso para la acción preventiva o puede convertirse en un verdadero freno o un simple procedimiento burocrático.

La definición contenida en artículo 3 del Reglamento de los Servicios de Prevención expresa claramente tanto el concepto como su finalidad u objetivo: “La evaluación de los riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse”.

Para estimar esta magnitud primero hay que identificar el peligro y estimar el riesgo, valorando conjuntamente la probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro. Con el valor del riesgo obtenido se emite un juicio sobre la tolerabilidad del riesgo en cuestión.

No existe un procedimiento o método único a aplicar para realizar la evaluación de riesgos, por lo que en cada caso deberá aplicarse aquel que resulte más conveniente en función de las peculiaridades de la empresa. No obstante, en el artículo 5 del Reglamento de los Servicios de Prevención se establece un procedimiento o principios generales de actuación.

En todo proceso, y con independencia del método elegido para evaluar los riesgos, la participación de los trabajadores se hace imprescindible a la hora de efectuar una evaluación de riesgos. Con frecuencia el método más rápido y seguro de obtener la información necesaria es dirigirse a los trabajadores que realizan la actividad que se está evaluando. En muchas ocasiones son los propios trabajadores los que indican algunos elementos

peligrosos que, por su naturaleza, son difíciles de descubrir, como ocurre con los ligados a la esfera organizacional⁵³.

Al elaborar la estrategia para reducir y controlar los riesgos los empresarios deben tener en cuenta los principios de la acción preventiva contenidos en el artículo 15 de la LPRL. Entre estos principios y en lo que se refiere a la evaluación de los riesgos psicosociales cabe destacar el apartado g) de dicho artículo, donde se establece que el empresario “deberá planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo”.

En nuestro país hasta el momento no existe regulación específica sobre factores de riesgo psicosociales en general ni sobre acoso psicológico en concreto. No obstante, el artículo 4 de la LPRL en relación con el artículo 3 del RSP, señala que deberán evaluarse las condiciones de trabajo -cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, incluidas las relativas a su organización y dirección. Por tanto, cualquier factor de riesgo existente o susceptible de aparecer, independientemente de su naturaleza, debe recibir el tratamiento adecuado en base a lo dispuesto en la LPRL.

Además, la LPRL recoge el principio de adaptar el trabajo a la persona y de atenuar el trabajo monótono y repetitivo para reducir los efectos del mismo sobre la salud. A lo largo del articulado de la LPRL se deduce con gran claridad que la organización y ordenación del trabajo son potenciales factores de riesgo para la salud de los trabajadores.

⁵³ Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, los cambios acaecidos en los últimos años en la organización del trabajo en el ámbito de Unión Europea han estado basados en la idea de hacer más eficaz la gestión, mejorar la organización del trabajo así como la calidad de la vida laboral de los trabajadores, aunque -tal y como reconoce la propia Agencia-, dichos cambios no han ido siempre acompañados de unos resultados positivos en lo que a la seguridad y salud en el trabajo se refiere.

El ya mencionado artículo 15 de la LPRL establece que el empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención, con arreglo a una serie de principios generales entre los que se encuentra en primer lugar el de evitar los riesgos. De la misma forma se pronuncia el artículo 2.2 del RSP al manifestar que la puesta en práctica de toda acción preventiva requiere, en primer término, el conocimiento de las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo para identificar y evitar los riesgos, así como para evaluar los que no puedan evitarse.

No cabe duda de que la identificación previa a la evaluación de los factores de riesgos psicosociales puede ser bastante compleja, en tanto en cuanto nos encontramos frente a conceptos muy subjetivos que están relacionados con gran número de variables difícilmente cuantificables. En cualquier caso, si a través de esta fase de identificación los riesgos no han podido ser evitados, el empresario deberá proceder a su evaluación.

La LPRL deja meridianamente claro el hecho de que los empresarios están obligados a realizar a través de su servicio de prevención una evaluación de riesgos en la que deberá contemplarse junto con los riesgos de seguridad y de higiene industrial los riesgos ligados a la ergonomía y a la psicología. En la actualidad, aún sigue siendo anecdótico el número de evaluaciones en las que se abordan los factores de riesgo psicosociales, y son muchos menos aquellas en las que se hace con rigor, y casi no se conocen casos en los que se desarrollen programas preventivos de alcance en este terreno. Existe una evidente discordancia entre la amplia prevalencia de los riesgos laborales de carácter psicosocial y la falta de atención preventiva que los mismos suscitan.

La evaluación deberá ajustarse al máximo a las peculiaridades de la empresa con el objetivo de orientarla de forma especial hacia los aspectos más problemáticos.

No cabe duda que desde instancias empresariales se muestra una gran resistencia a la realización de las evaluaciones de riesgos⁵⁴. Esta resisten-

⁵⁴ El estudio publicado en 2002, por la Secretaría de Salud Laboral de la Unión Sindical de Madrid Región de CC.OO. titulado *Las evaluaciones de riesgos en la Comunidad de Madrid* ha sacado a la

cia es aún mayor si cabe, cuando en una empresa se plantea la necesidad de completar la actividad preventiva evaluando los riesgos psicosociales. Para la mayor parte de los empresarios las intervenciones preventivas de carácter psicosocial suponen una intromisión en la organización del trabajo, parcela esta que los empresarios vinculan estrechamente a aspectos económicos y de rentabilidad y que por lo tanto, desde su punto de vista, no son susceptibles de considerarse bajo el ámbito de la participación de los trabajadores y sus representantes.

Hay una serie de elementos cuyo análisis debe abordarse prioritariamente en cualquier evaluación de riesgos psicosocial, ya que las deficiencias en cualquiera de ellos pueden ser desencadenantes de conflictos, tensiones, frustraciones, etc., que en un entorno de desorganización del trabajo tienen bastante posibilidades de degenerar en procesos de acoso. No debemos olvidar que todos ellos están relacionados entre sí y en cierto modo se retroalimentan potenciándose significativamente. En cualquier caso, es conveniente que la priorización de los problemas resultantes de la evaluación de riesgos se haga en los órganos establecidos por la LPRL para ello, garantizándose la participación de los trabajadores.

Algunos elementos que deberían tenerse en cuenta a la hora de organizar el trabajo y por tanto susceptibles de ser valorados son los siguientes.

Contenido de la tarea

Las personas que realizan trabajos con contenido sienten que éstos sirven para algo, es decir tienen utilidad tanto para la organización en la que

luz la lamentable situación de la salud laboral en la Comunidad de Madrid. Sus resultados revelan que un 71,3 por ciento de las pequeñas empresas, un 39,7 por ciento de las medianas y 31,4 por ciento de las grandes no tiene evaluación de riesgos, y en los casos en los que existe únicamente se ha puesto en práctica en un 43,8 por ciento de las empresas grandes, en un 58 por ciento de las medianas y en un 78,3 por ciento de las pequeñas, todo ello sin contar la escasa calidad general de las mismas, ya que en la mayor parte de ella no se abordan con el rigor suficiente los riesgos a los que están expuestos los trabajadores. Por otro lado, también hay que dejar constancia de que la tercera parte de las empresas encuestadas, concretamente un 32,7 por ciento, aún no cuenta con un servicio de prevención.

los desempeña, como para el conjunto de la sociedad, dado que a través de dicho trabajo tienen la capacidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades. Evidentemente, estos trabajadores muestran otra actitud ante el trabajo, lo cual repercute positivamente sobre su interés ante el mismo así como sobre sus relaciones sociales en la empresa.

Los trabajos deben ser “ricos” en contenido. Esto se consigue dotando a los trabajadores de capacidad para planificar, ejecutar y controlar su trabajo. De esta manera se garantizan sus posibilidades de éxito y promoción, así como su desarrollo psicológico individual.

En la actualidad, a consecuencia de las nuevas fórmulas de organización del trabajo, existen numerosos puestos en los que el trabajo que se realiza consiste en una serie de tareas cortas, repetitivas y rutinarias, sin ningún significado para el trabajador, el cual no sólo desconoce el significado de su trabajo, sino el significado del proceso en el que se engloban sus tareas.

Autonomía

Entendida ésta como la posibilidad de influir en la ejecución del trabajo. Dentro de esta capacidad de influir en la ejecución del trabajo, puede dotarse de cierta libertad a los trabajadores para participar en la determinación de aspectos relativos a la propia realización de las tareas (orden, métodos, herramientas...), al tiempo de trabajo (ritmos, distribución de los horarios, descansos...) o a la propia organización del trabajo (objetivos, normas...). Pero esta autonomía también puede ser entendida como cierto grado de independencia en el ejercicio de sus tareas habituales, ya que el aumento del nivel de independencia favorece un buen clima en el trabajo, en tanto en cuanto contribuye al sentimiento de responsabilidad del trabajador para con los resultados de su tarea. En la medida en que el trabajo proporcione al trabajador autonomía y responsabilidad, mayor será la posibilidad de que perciba que tiene control sobre el mismo.

En la evolución del trabajo a menudo se tiene en cuenta el desarrollo tecnológico y la competitividad del mercado, pero con demasiada frecuencia se olvida que el trabajo está desarrollado por personas con unas capacidades, unas motivaciones y unas expectativas. El hecho de que las personas tengan posibilidad de tomar decisiones sobre distintos aspectos de su trabajo es, por una parte, un factor de satisfacción mientras que por otra puede actuar como moderador de situaciones de presión al ofrecer a la persona la posibilidad de controlar alguna fuente de tensión. Por tanto, una de las variables que merece mayor atención es la mayor o menor autonomía que las personas tienen sobre los distintos aspectos de su trabajo.

Un factor que disminuye claramente la autonomía del trabajador es la presión por plazos impuestos, ya que puede perjudicar seriamente la realización de las tareas y generar errores. Cuando la ejecución de la tarea puede tener consecuencias importantes, la presión sobre los plazos (retrasos, demoras) aumenta la tensión, y por ello es conveniente evitarlos.

La tercera encuesta europea realizada en el año 2000 por la Fundación Europea para Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo señala que el control de los trabajadores sobre su trabajo aumentó considerablemente a principios de la década de los 90, pero el ritmo ha disminuido desde 1995. Una tercera parte de los trabajadores sigue manifestando que ejerce un control escaso o nulo sobre su trabajo.

En definitiva el ambiente laboral debe caracterizarse por una cierta permisividad que dote al trabajador de autonomía, iniciativa y responsabilidad, ya que existe una clara relación positiva entre el grado de control que el sujeto tiene de su propio trabajo y la satisfacción laboral. La falta de control produce consecuencias psíquicas y somáticas negativas propias del estrés, ahora bien el excesivo control y la responsabilidad que conlleva puede tener consecuencias negativas⁵⁵.

⁵⁵ Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. "Estrés laboral". INSHT, 2001.

Rol en la organización

Todos los miembros de un grupo son actores y cada uno representa un papel, es decir un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa una determinada posición en una unidad social.

Si entendemos como *expectativas de rol* cómo esperan los demás que actúe un determinado individuo frente a una situación concreta, y éstas expectativas de rol son contradictorias, se produce lo que se denomina un *conflicto de rol*, es decir el individuo entiende que el hecho de cumplir con las expectativas de un papel o bien dificulta la realización de otro o dichos papeles son totalmente contradictorios. Estas situaciones influyen claramente en el comportamiento intensificando las tensiones y generando en los trabajadores un sentimiento de frustración interna.

Un alto grado de ambigüedad o de exigencias y expectativas incompatibles relacionadas con las funciones, tareas y responsabilidades puede dar lugar a un alto grado de frustración y a conflictos dentro del grupo de trabajo, sobre todo en cuanto a derechos, obligaciones, privilegios y posición. A continuación esta situación puede hacer las veces de precursor del conflicto, de las malas relaciones entre trabajadores y de la necesidad de un chivo expiatorio adecuado, en particular si el clima social se caracteriza por la falta de confianza y tensión en las personas.

Una definición clara del papel que cada persona juega en la organización es un factor determinante para evitar la conflictividad, ya que de lo contrario pueden aparecer contradicciones y solapamientos entre las demandas que se exigen al trabajador, provocando conflictos internos en el propio trabajador pero también interpersonales con el resto de compañeros.

En la práctica esto supone que la persona que desempeña un determinado trabajo no sabe muy bien lo que se espera de ella en cada momento, e incluso no sabe en determinadas situaciones si dentro de sus competencias está la adopción o no de determinadas decisiones.

Las intervenciones dirigidas a resolver los problemas de rol están relacionadas con la estructuración de la organización, las actividades de supervisión (incluyendo el establecimiento de objetivos, la planificación del trabajo, la evaluación del rendimiento y la planificación de puestos de trabajo y de carreras).

Las relaciones sociales

La calidad de las relaciones es un factor esencial a la hora de determinar su potencial estresor en tanto en cuanto constituyen un factor muy importante de la salud psicosocial de una organización. Unas buenas relaciones entre los miembros de trabajo del grupo son un factor central de la salud personal y organizacional, mientras que por el contrario unas relaciones desconfiadas, sin apoyo, poco cooperativas o predominantemente destructivas pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de un grupo u organización.

Unas malas relaciones sociales entre los miembros de un grupo de trabajo, con los superiores, con los compañeros, con los subordinados; la falta de cohesión del grupo, las presiones y un mal clima en los equipos de trabajo, así como la reducción de los contactos sociales y el aislamiento en el puesto pueden producir elevados niveles de tensión y estrés entre sus miembros. Por el contrario, unas buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social juegan un papel amortiguador de los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo.

Si las relaciones sociales son escasas y hay poca confianza, frecuentemente el flujo de información es insuficiente y se originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo.

Al analizar las relaciones con los superiores podemos encontrar favoritismos que provocan tensión en el trabajo, mientras que si analizamos las relaciones con los subordinados veremos que son con frecuencia

fuente de estrés para los directivos, al tratar de conseguir mayor productividad y un tratamiento considerado.

Las relaciones entre compañeros pueden producir distintas situaciones estresantes, como por ejemplo rivalidad, falta de apoyo en situaciones difíciles, culpabilización de los errores o problemas e incluso una total falta de relaciones.

En el caso del acoso psicológico la valoración del estado de las relaciones sociales es una necesidad de primer orden para evaluar adecuadamente la salud de los trabajadores. El objetivo de esta valoración es determinar si las relaciones sociales son satisfactorias para los trabajadores o, por el contrario, son fuente de insatisfacción por ser inadecuadas o insuficientes.

En cualquier caso es fundamental fomentar el *apoyo social* en la empresa, es decir el apoyo emocional, evaluativo, informativo e instrumental que una persona recibe por parte de otras en su trabajo y que permite satisfacer las necesidades humanas de afiliación, facilitando del mismo modo el la necesidad de amortiguar las condiciones de trabajo adversas. Un alto nivel de apoyo disminuye entre los trabajadores la tensión en el trabajo. El apoyo social debe fomentarse tanto entre compañeros como entre superiores e inferiores jerárquicos. La posibilidad de interacción social puede suponer apoyo social para las decisiones críticas, por lo que es conveniente que el sistema facilite esa interacción.

En el ámbito concreto de las nuevas tecnologías como potenciales estresores laborales existen estudios en los que se concluye que el clima y la cultura de apoyo social es el más eficaz como amortiguador de los efectos de las nuevas tecnologías sobre la salud psicológica de los trabajadores. Así, Cifre (1996) encontró que el clima de apoyo social mejora la autoeficacia y la capacidad de afrontar el estrés derivado de las innovaciones tecnológicas, aumentando el bienestar psicológico de los trabajadores⁵⁶.

⁵⁸ Marisa Salanova y Eva Cifre (Universidad Jaume I, Castellón) y Pilar Martín (Universidad de Valencia), "El proceso de "tecnostres" y estrategias para su prevención".

En el ámbito de las relaciones sociales debe tenerse en cuenta tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, que reflejen la cantidad y la calidad de las mismas. Esto nos permitirá valorar el grado de madurez social de la organización en su conjunto y el grado de respeto y compañerismo entre los trabajadores, todo ello con el máximo respeto a su intimidad.

Los sistemas de comunicaciones dentro de la empresa juegan un papel primordial en el estado de las relaciones sociales. Debe preverse la posibilidad de libre desplazamiento de los trabajadores -con las excepciones necesarias para preservar su seguridad y salud-, la habilitación de zonas de descanso común, etc. y de modo especial deberán tenerse en cuenta los puestos de trabajo que supongan aislamiento del trabajador, articulando los medios para garantizar la comunicación.

Pero hay otro tipo de apoyo que es el relativo a los medios materiales y organizacionales disponibles. Evidentemente, la calidad y cantidad de éstos tienen que responder a las necesidades de los trabajadores, ya que en caso contrario puede aparecer frustración. En este sentido también hay que atender a los problemas relacionados con la fiabilidad, la disponibilidad, la idoneidad y el mantenimiento y la reparación tanto de los equipos de trabajo como de las instalaciones.

El tiempo de trabajo

El tiempo de trabajo determina el resto del tiempo de vida, por lo que su mala gestión supone la imposibilidad de administrar adecuadamente el tiempo libre, el tiempo de ocio, el tiempo dedicado a la familia y a los amigos. Además, dentro de una determinada jornada, un mal planteamiento de los ritmos, una excesiva duración de la jornada y la inexistencia o un mal planteamiento de los descansos tiene consecuencias negativas sobre el bienestar físico y psíquico de los trabajadores.

Una mala gestión del tiempo de trabajo, especialmente en los trabajadores a turnos, aparte de los trastornos más conocidos de carácter cardio-

vascular y gastrointestinal, también puede producir trastornos de sueño y otros de tipo nervioso. Así, puede aparecer el llamado síndrome de inadaptación a los turnos, que inexorablemente inducirá efectos sociales al generar irritabilidad y cambios en el carácter que afectará tanto al ámbito social como al familiar⁵⁷, produciéndose lo que se conoce como “muerte social” de la persona, ya que en cierto modo queda excluido de la sociedad a la que pertenece, al no poder participar en ella al mismo nivel que las personas con horarios normalizados, es decir se produce un aislamiento social del trabajador.

En el trabajo a turnos y en el turno⁵⁸ de noche se obtiene un menor rendimiento y una menor calidad del trabajo realizado, especialmente el tramo que va desde las 3 a las 6 de la madrugada, ya que en este tramo horario la capacidad de atención y toma de decisiones, así como la rapidez y la precisión de los movimientos es más reducido. En esta banda horaria es más probable que se produzcan errores por la dificultad de mantener la atención y de percibir correctamente la información. Las personas que trabajan a turnos han percibido su trabajo como más estresante que las de turno de día y creen que su trabajo les ocasiona fatiga física y mental. Por tanto, el trabajo a turnos exige al trabajador un esfuerzo suplementario de adaptación, tanto sobre el plano psicológico como en el social, en función de los ritmos circadianos, dado que el trabajo a turnos obliga a mantener activo el organismo en momentos en que éste debería estar descansando, y viceversa.

Los trastornos sociales de una jornada anormal tienen incidencia tanto en el ámbito laboral como familiar, así como en el entorno de las amistades. Este tipo de jornada puede poner en peligro los papeles familiares

⁵⁷ La tercera encuesta europea realizada en 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo señala que la flexibilidad está muy extendida en todas las áreas. En cuanto a la jornada laboral se dan trabajos ininterrumpidos sin horario fijo y gran difusión del trabajo a tiempo parcial.

⁵⁸ Se estima que el número de personas que trabaja en días festivos en nuestro país supera los 3,5 millones, y que la turnicidad y la nocturnidad afecta a más del 15 por ciento de trabajadores en España. Los datos del futuro son preocupantes, se espera que el número de trabajadores en estas condiciones se dispare en los próximos años.

que juega el trabajador, lo cual puede tener graves consecuencias en la pareja y con los hijos. Los intentos de rectificación pueden tener como consecuencia una reducción del tiempo de sueño, y ello además de reducir su capacidad de atención, facilitando por tanto los errores, puede poner en peligro su propia seguridad y la de sus compañeros. Todas estas situaciones afectarán el carácter y la salud mental del trabajador.

Estilos de mando

Una característica típica de los lugares de trabajo donde se produce acoso es la baja satisfacción que muchos de los trabajadores tienen con el estilo de liderazgo de los directivos y supervisores, ya sea por ser demasiado agresivo o demasiado laxo. De hecho, hasta un 50 por ciento de las víctimas de intimidación afirman haber sido intimidados por un superior jerárquico, lo que vincula estrechamente acoso y liderazgo⁵⁹.

Hay que valorar si las personas que ostentan responsabilidades de mando a todos los niveles jerárquicos de la empresa tienen capacidad de interacción con los trabajadores, es decir cuentan con la aptitud necesaria para relacionarse cooperativamente con cuantos deben mantener contacto, tanto en su dimensión ascendente como colateral y descendente.

Los estilos de mando inadecuados pueden generar la desconfianza y el aislamiento del personal, favoreciendo el nacimiento de un caldo de cultivo ideal para el desarrollo del acoso psicológico en el trabajo. En aquellas empresas en las que los estilos de mando no se cuidan y se dejan a merced de la discrecionalidad de los mandos y directivos hay posibilidades de que los trabajadores se distancien de sus superiores, se fomente el individualismo y se guíen por exclusivamente por su interés personal⁶⁰.

⁵⁹ Stale Einarsen. "El acoso en el trabajo". Universidad de Bergen, Noruega.

⁶⁰ El Barómetro Cisneros II sobre acoso psicológico en trabajo señala que las víctimas de mobbing perciben falta de apoyo en su organización para hacer frente al problema del mobbing. El 77 por ciento de los afectados muestran un apoyo bastante escaso o absolutamente inexistente en sus organizaciones.

Las actitudes del líder repercuten directa o indirectamente en las personas que trabajan bajo su mando, y muchas veces estos mensajes verbales y no verbales desmotivan o, en el peor de los casos, tienden a desencadenar rasgos neuróticos tales como inseguridad al tomar decisiones laborales, angustia para acudir a la empresa o a reuniones en la oficina, cólera reprimida, sentimientos de frustración constantes, pensamientos melancólicos, agresiones verbales hacia los compañeros de trabajo, actitudes reactivas, altos niveles de suspicacia, insomnio, hipocondría, etc.

Una vez detectado el problema es necesario reordenar las estructuras para ponerlas de acuerdo con los objetivos de la empresa, estableciendo un auténtico sistema de comunicaciones junto con una auténtica política de personal, que obliguen a las personas que ostentan algún poder dentro de la empresa a actuar con criterio, estimulando el espíritu de compañerismo, e informando continuamente al personal sobre todo lo necesario para realizar adecuadamente el trabajo.

En este sentido es una necesidad de primer orden terminar con los modelos paternalistas que conllevan la proyección de la personalidad del dirigente máximo a lo largo y ancho de la empresa, ya que esto supone la anulación de las experiencias, ideas e inquietudes del resto de los integrantes de la organización, a los que por otro lado se tiende a satisfacer al máximo en sus necesidades con el objetivo último de favorecer la actividad productiva y evitar la conflictividad, consiguiéndose, en la práctica, todo lo contrario.

Sin embargo, las personas con responsabilidades de mando deben estar en todo momento dispuestas a orientar a los trabajadores a clarificar objetivos, metas y procedimientos de trabajo. En segundo lugar deben actuar como facilitador de la integración y desarrollo de su equipo de trabajo hacia la realización de la tarea y la armonía de las relaciones interpersonales.

Estudios realizados en la década de los 30 por Kurt Lewin demostraron que los componentes de los grupos dirigidos de forma autoritaria presentaban altos niveles de frustración que suscitaban reacciones de odio y

otras de carácter agresivo que nunca se dirigían contra el líder autoritario, sino contra cualquier otro miembro del grupo y en algunos casos contra un chivo expiatorio.

Quedó suficientemente claro que las relaciones entre los miembros del grupo eran claramente malas, ya que frente al compañerismo se fomentaban actitudes individualistas que impedían la aparición de una verdadera conciencia de grupo.

Estas mismas investigaciones constataron que los estilos de dirección democráticos favorecían la colaboración y el compañerismo, contribuyendo así a la aparición de una verdadera conciencia de grupo.

Los estilos autoritarios de dirección contribuyen a la aparición y desarrollo del acoso psicológico en el trabajo en las organizaciones, dado que la actitud de los líderes se proyecta en los propios trabajadores suscitando todo tipo de recelos y tensiones que en determinados casos se convertirán en verdaderas contiendas entre ellos. Este modelo -aún hoy muy extendido en nuestro país-, conlleva la inutilización de la experiencia del conjunto de los trabajadores, dando lugar a una notable rigidez en la gestión como consecuencia de la consolidación de criterios ante los que no cabe posibilidad alguna de discusión.

En este tipo de empresas, las comunicaciones fluyen exclusivamente en un sentido descendente, y las pocas comunicaciones de carácter ascendente que se producen generalmente están impregnadas de un fuerte contenido técnico y escaso contenido humano.

Deben promocionarse estilos democráticos de dirección en los que se conjuguen los intereses de la organización con los intereses de los trabajadores fomentando la participación activa del grupo. La gestión democrática en las organizaciones tiene una doble ventaja; por un lado mejora sustancialmente el rendimiento en tanto en cuanto los trabajadores trabajan a gusto, mientras que por otro mejoran las relaciones sociales, al desarrollarse una verdadera conciencia de grupo. Es precisamente este estilo de liderazgo más orientado a las relaciones sociales que a la propia tarea el que propiciará unos buenos resultados y un buen clima social.

Comunicación

La comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones. Si ésta no existe o es deficiente no pueden darse relaciones cooperativas entre los trabajadores ya que no conocen lo que están haciendo sus compañeros, de la misma manera que los responsables no tienen canales fluidos y eficaces de los que valerse para enviar sus mensajes e instrucciones ni para recibir información de sus subordinados. El resultado es que en la empresa se instaura un sentimiento generalizado de insatisfacción, pudiéndose producir conflictos interpersonales como consecuencia de la desinformación, o incluso por los malos entendidos, que si no son resueltos a tiempo pueden llegar a agravarse.

Las empresas deben contar con sistemas de comunicación adecuados, pero no para responder únicamente a las exigencias de carácter técnico y/o económico, sino que en ellos deben contemplarse también una serie de objetivos de carácter humano, por ejemplo los propósitos de la dirección en orden a la política de personal, las explicaciones necesarias en cuanto a las decisiones adoptadas por la dirección que afectan al personal, etcétera.

Es necesario implantar un verdadero sistema de comunicación, horizontal, vertical y transversal que proporcione a los empleados el acceso a la información relevante de la organización, así como la ocasión de expresar sus ideas y sugerencias. La organización se ha de comunicar internamente con sus trabajadores, con el fin de motivarlos y tenerlos al corriente de los éxitos y fracasos.

Pero todo lo anterior no servirá de mucho, sobre todo en lo relativo al acoso psicológico en el trabajo, si no se rompen las barreras comunicativas ascendentes a la vez que se garantizan canales fluidos que permitan a cualquier trabajador ser escuchado en cualquier nivel de la organización.

Formación⁶¹

Otro aspecto a tener en cuenta es la formación⁶². Las acciones formativas deben perseguir no sólo proporcionar los conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo, sino atender a la modificación y al desarrollo de aptitudes para garantizar un nivel óptimo de desenvolvimiento en la actividad correspondiente.

La formación se revela como una herramienta fundamental por dos razones:

- El conocimiento exhaustivo de los contenidos teórico-prácticos inherentes a una actividad constituye en sí mismo una garantía del buen desarrollo de la misma, lo que supone un factor de riesgo menos en cuanto a la aparición de los conflictos.
- En el caso de los directivos, la formación en dirección de grupos humanos aparece como una garantía para integrar a los trabajadores en la empresa y mejorar sus relaciones interpersonales.

La formación vincula al trabajador con su trabajo y le da conciencia de la finalidad del mismo. Si la formación se programa adecuadamente se fomentará la cooperación entre los participantes en las acciones formativas, se favorecerá el intercambio de experiencias y todo ello redundará en un mayor grado de respeto entre los trabajadores.

Pero el artículo 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales también habla de formación en materia preventiva, centrada específicamente en el puesto de trabajo de cada trabajador. En este sentido, y en los sectores de actividad especialmente sensibles, los trabajadores deberían recibir

⁶¹ Conviene consultar las interesantes reflexiones realizadas por Iñaki Piñuel y el técnico de la mutua para este trabajo.

⁶² Thomas Mann señala en su documento de trabajo de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo sobre la propuesta de Directiva del Consejo relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, “que resultaría alentador que la Directiva prevea la protección contra el acoso a fin de impedir la aparición de un clima de intimidación, enemistad e insultos”. Asimismo, considera “positivo que el ámbito de aplicación se extienda a las actividades independientes y al acceso a todas las formas y niveles de la asesoría, formación profesional, formación continua y reciclaje”.

formación sobre los factores de riesgo psicosocial inherentes a su puesto de trabajo, de manera que a través de ella obtengan los recursos necesarios para identificar y en su caso afrontar dichos problemas.

El reconocimiento profesional

El desequilibrio entre las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad y frustración.

En muchas ocasiones la parcialización y la especialización del trabajo dificultan que los trabajadores adquieran las habilidades y cualificaciones necesarias para mejorar su movilidad laboral y sus expectativas profesionales. Por otra parte, la naturaleza de determinadas tareas impide demostrar la disposición para un trabajo mejor remunerado, más responsable y variado, lo que puede generar la reducción de la calidad y cantidad de trabajo, la falta de disposición del individuo para desempeñar ciertas tareas, el aumento en la frecuencia en los accidentes de trabajo y la reducción en las relaciones interpersonales en el trabajo.

En los últimos años diversos estudios⁶³ han mostrado el efecto negativo de la salud de la falta de recompensas o compensaciones del trabajo. Por recompensas en el trabajo entendemos el control de estatus, la estima y el salario. El control de estatus incluye la estabilidad laboral, los cambios no deseados, la falta de perspectivas de promoción y la realización de tareas que están por debajo de la propia cualificación. La estima incluye el respeto y el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo. Un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas representa a largo plazo la situación de mayor riesgo para la salud.

Generalmente el trabajador espera ir ascendiendo, es decir tiene una tendencia natural a mejorar no sólo en el aspecto económico, sino aspirando a puestos de mayor responsabilidad y cualificación, para desarrollar una carrera profesional.

⁶³ Salvador Moncada y Clara Llorens. "Organización del trabajo. Estrés y salud". *Por experiencia* nº 13. ISTAS.

Si un mejor desempeño del trabajo conduce a compensaciones y estímulos mayores, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción, mientras que una política inadecuada de estímulos en el trabajo puede conducir a la insatisfacción.

La falta de posibilidades de promoción profesional está estrechamente relacionada con otros elementos de carácter organizativo como la falta de información para acceder a otros puestos, la consideración de que estos son fijos para toda la vida, o simplemente a que no existen criterios de promoción o estos son muy ambiguos y subjetivos.

No estaría de más valorar el grado de interés que la empresa muestra por sus trabajadores para determinar si los considera un elemento instrumental a corto plazo, o por el contrario existe una preocupación a largo plazo para garantizar su estabilidad en el empleo y sus posibilidades de desarrollo profesional a través de una formación adecuada y suficiente.

Metodologías de evaluación

La Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud tienen instrumentos propios para llevar a cabo evaluaciones de carácter psicosocial desde hace ya bastante tiempo. En nuestro país el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo cuenta también desde hace varios años con su propia metodología de evaluación de factores psicosociales compuesto por 75 “items”. Existe una publicación específica del método en la Nota Técnica de Prevención 443-1997, así como una aplicación informática del mismo.

La NTP 476 sobre hostigamiento en el lugar de trabajo señala que algunos estudios se encargan de señalar la incidencia de este problema y/o su magnitud, para lo cual se han diseñado herramientas específicas estandarizadas como el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990). Otros instrumentos miden las consecuencias derivadas de este tipo de procesos. Dado que el tipo de situaciones descritas ori-

ginan estrés, los instrumentos utilizados para evaluar algunas de las consecuencias derivadas del mobbing son distintos cuestionarios específicos destinados a evaluar sintomatología psicosomática generada por procesos estresantes, como el test de salud total (TST de T. S. Langner, 1962, NTP-421 1996) o el Cuestionario General de Salud (GHQ de Goldberg, 1972).

Pero sin duda la gran novedad por su eficacia, es la herramienta presentada por ISTAS⁶⁴. Se trata de una nueva herramienta de evaluación de factores psicosociales denominada ISTAS-20. Este cuestionario tiene su base en la adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhage (CoPsoQ) del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca. Es un cuestionario universal, es decir diseñado para cualquier tipo de trabajo y autoadministrado debiendo ser contestado por cada trabajador de forma individual. Identifica y mide todos aquellos, y solo aquellos, factores para los que hay evidencia científica razonable de que afectan a la salud (20 dimensiones psicosociales). ISTAS-20 incorpora también 7 dimensiones de efectos a la salud.

En la adaptación del CoPsoQ a la realidad española han participado, además del ISTAS, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el Centro de Seguridad y Condiciones de Salud en el Trabajo de la Generalitat de Cataluña, las Universidades Pompeu Fabra y Autónoma de Barcelona, el Gabinete Higia de las CC.OO. catalanas y la Mutua Fraternidad.

⁶⁴ Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de CC.OO. (ISTAS).

Resolución de conflictos

El conflicto supone una controversia, un desacuerdo que comienza cuando una parte, de modo intencionado o no, invade o afecta negativamente a algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte.

Es un hecho habitual y cotidiano que en las organizaciones se produzcan conflictos. Pero no conviene pensar siempre en el conflicto de forma negativa como si se tratara de un elemento que perjudica gravemente la estabilidad de la organización y de sus integrantes, porque del conflicto también se pueden aprovechar elementos positivos, ya que obliga a la búsqueda de soluciones favorables para las partes que interactúan en él, generando espacios de encuentro, aumentando la motivación y mejorando los sistemas y normas de funcionamiento. Pero para que esto sea así las empresas deben afrontar, aprender a convivir y aprovechar los recursos que los conflictos ofrecen.

Por el contrario, las empresas temen el conflicto por el componente de deterioro de la imagen de lleva asociado, y por lo tanto tienden a invisibilizarlo o a manipularlo, buscando no la solución más justa y razonable sino la más fácil y rápida, que generalmente en el caso del acoso psicológico pasa por deshacerse de la víctima o estigmatizarla definitivamente. Los conflictos son normales en cualquier colectividad y si se saben manejar pueden servir para poner en cuestión malos hábitos adquiridos y mejorar.

En cuanto a la resolución de conflictos hay que señalar que la inexistencia en la inmensa mayoría de las empresas de métodos específicos,

sólidos y transparentes de resolución de conflictos que garanticen la privacidad de los implicados, así como la participación de los representantes de los trabajadores en materia de salud laboral, dificulta enormemente la adopción de soluciones adecuadas.

El grado de participación del grupo aumentará, o en su caso disminuirá o incluso desaparecerá en función del grado de consideración y afrontamiento del conflicto por el empresario o sus representantes. Por tanto, si el empresario no atiende a la resolución de los conflictos, este hecho por sí solo disparará las situaciones de riesgo. La negación del conflicto por quienes deberían solucionarlo incrementa la intensidad del mismo por un lado, y la indefensión de la víctima por otro.

La ausencia de este tipo de instrumentos supone que la empresa desvíe un problema que ha nacido y se ha desarrollado en su seno, hacia el ámbito de la vida privada de los sujetos que participan en él, lo que determina que en la gran mayoría de los casos sea la víctima el problema a combatir.

Es necesario, por tanto, y con carácter de urgencia en los sectores especialmente sensibles a la aparición de este fenómeno implantar mecanismos de resolución de conflictos que permitan actuar con inmediatez ante cualquier conato de naturaleza violenta⁶⁵. Estos mecanismos han demostrado que además de cumplir adecuadamente con el fin para el que fueron creados suponen en sí mismos un elemento preventivo muy eficaz en las organizaciones.

Pero no conviene en ningún momento perder la perspectiva preventiva, ni tan siquiera para considerar un instrumento que como éste será utilizado cuando el conflicto ya se ha desencadenado, es decir cuando han fallado todos los mecanismos preventivos. En la resolución de conflictos

⁶⁵ Pérez Bilbao, Jesús. "Algunos apuntes sobre el mobbing", diciembre 2001. La gestión de los conflictos tiene un papel fundamental en la evolución de situaciones conflictivas. Cómo abordar éstas determina en gran medida controlar su curso, la negación del conflicto e incluso la implicación activa en el mismo con la emisión de conductas de estigmatización por quienes deberían poner remedio no son mecanismos que contribuyen claramente a incrementar la escalada del conflicto por un lado, y por otro a incrementar la indefensión de la víctima.

debe implicarse el servicio de prevención, con el objeto de que sus técnicos analicen la naturaleza de los casos y aprovechen estas experiencias en la evaluación de riesgos y en la planificación de la actividad preventiva. No debemos olvidar que si bien hay que instaurar instrumentos que nos permitan resolver los conflictos que vayan apareciendo, es fundamental no perder en ningún caso la perspectiva preventiva y por tanto la búsqueda de los factores organizativos responsables del problema concreto.

Ante la falta de legislación específica, la negociación colectiva se constituye como uno de los procedimientos más interesantes en la resolución de conflictos. El Convenio Colectivo puede articular procedimientos claros y concretos de actuación con la ventaja de que un problema tan subjetivo como éste puede estar sujeto a diferentes soluciones en función de las características del sector de actividad o incluso en función de las peculiaridades de la empresa en la que se produce.

La negociación colectiva

La articulación de la negociación colectiva dentro del sistema normativo de prevención de riesgos laborales se encuentra regulada en el artículo 2.2 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales: “Las disposiciones de carácter laboral contenidas en esta Ley y en sus normas reglamentarias tendrán en todo caso el carácter de derecho necesario mínimo indisponible, pudiendo ser mejoradas en los convenios colectivos”. Este mandato se ve complementado por el artículo 3.1.c), el artículo 84 párrafo tercero y el artículo 85.1 del Estatuto de los Trabajadores.

El diálogo social es un instrumento privilegiado para crear y desarrollar nuevas soluciones, ya que nos da la oportunidad de aplicar con un mayor grado de eficacia la legislación vigente, y también nos permite abordar todas las cuestiones relacionadas con la promoción del bienestar en el trabajo, así como los problemas y riesgos específicos propios de los distintos sectores y profesiones.

Tiene carácter de urgencia que las distintas instancias del diálogo social abordaran alguno de los nuevos riesgos como por ejemplo el estrés y el acoso psicológico en el trabajo, cuyo carácter multiforme -sobre todo en razón de la amplia variedad de patologías en que puede manifestarse-, justifica plenamente un planteamiento de estas características que implique a los interlocutores sociales.

La negociación colectiva en todos sus ámbitos, incluido el acuerdo de empresa, puede constituirse como un elemento fundamental en la resolución de este tipo de conflictos. En ellos pueden articularse elementos de

protección de las personas sometidas a acoso, no sólo psicológico sino también sexual, en los que se adopten medidas que protejan a las personas que denuncian unos hechos que *a priori* pudieran ser constitutivos de acoso. Así, el trabajador quedaría bajo el paraguas de un sistema de protección que al menos transitoriamente le alejaría de la eventual situación de acoso hasta que la investigación llegue a término y el conflicto quede dilucidado. Este procedimiento, en sí mismo, constituye una medida preventiva importante debido a que supone un ejercicio de divulgación y sensibilización del problema.

Independientemente de las medidas específicas dirigidas a prevenir este tipo de conflictos, la negociación colectiva en su conjunto debe estar impregnada de una esencia preventiva, de modo que todos aquellos contenidos que al menos aparentemente nada tienen que ver con la salud laboral sean también planteados desde este punto de vista.

En este sentido, y a través de la negociación colectiva, se configura como una necesidad de primer orden informar y formar a las personas que ostentan responsabilidades de representación sindical, ya que para abordar este tipo de problemas con ciertas garantías de éxito es fundamental tener un conocimiento mínimo del mismo. Por eso es necesario que los delegados de prevención conozcan qué es el mobbing, cómo se desarrolla y cuáles son sus consecuencias. No se trata de hacer expertos a todos y cada uno de los delegados de prevención, sino de tener datos y conocimientos suficientes que les permitan en primer lugar *detectar los posibles casos* y en segundo lugar iniciar una *intervención sindical* inmediata.

Conviene recordar que cuando iniciamos un procedimiento de este tipo estamos abordando una actuación eminentemente correctiva, cuyo objetivo es tratar de frenar un proceso de acoso psicológico en el trabajo cuando éste ya se ha iniciado, y que en todos los casos debe ir acompañado de actuaciones preventivas que impidan la aparición de nuevos casos.

La acción sindical en materia de acoso

...La cosa es que tú no puedes pensar que eres impotente, pero tampoco omnipotente. Es una guerra, y en la guerra no todos los ejércitos tienen la misma estrategia. No todas las batallas son iguales y sobre todo es una larga marcha. Estamos hablando de historias de años, entonces hay gente que se muere en el camino. Hay gente que llega al final y hay gente que pierde la guerra...

Las estrategias sindicales de intervención en esta materia deben dirigir todos sus esfuerzos a integrar las evaluaciones de riesgo de carácter psicosocial en el marco general de la actividad preventiva de las empresas. Por tanto, dicha estrategia básicamente debe ser la misma que se utiliza para combatir cualquier otro factor de riesgo, aunque adaptada a la naturaleza y a las peculiaridades de los riesgos psicosociales.

La prevención de riesgos laborales no es un asunto puramente técnico ni exclusivo de los servicios de prevención, ya que el control del riesgo no puede ser efectivo sin contar con los trabajadores, por lo que un objetivo permanente de la acción sindical es la puesta en práctica de fórmulas de participación en todos los momentos de la actuación preventiva: desde la identificación del riesgo a la propuesta de alternativas de prevención y la evaluación de su resultado. Por tanto, la participación de los trabajadores y sus representantes es una obligación del empresario intrínseca a su deber de protección de los trabajadores.

Conocer a fondo los riesgos o los problemas de salud laboral, implicar a los trabajadores en su solución e impulsar la actuación preventiva de la empresa, es una tarea que exige una serie de actuaciones muy variadas, pero además es conveniente realizar este trabajo de una forma metódica para garantizar la máxima eficacia en el resultado⁶⁶.

⁶⁶ Pere Boix, Valeria Uberti-Bona y Rafael Gadea. *Guía del delegado y delegada de prevención*, ISTAS. CC.OO. 2000.

Los indicadores de posibles problemas en relación con el medio psíquico laboral pueden ser muy diversos: absentismo, ambiente hostil, insomnio, etc. Hay que poner en marcha mecanismos que permitan hacerse una idea de cuáles son los problemas existentes. Esto puede hacerse mediante cuestionarios, discusiones en las pausas, asambleas. También puede proponerse a la empresa la organización de actividades, (charlas, etc.) que permitan que los problemas afloren.

Según los problemas detectados, las soluciones podrán ser unas u otras y afectar a la organización, la planificación o la realización del trabajo. Hay que discutir las soluciones con los propios implicados y, aun así, es difícil encontrar alternativas que satisfagan a todos. Las soluciones deben ser siempre flexibles. En determinados problemas, el asesoramiento técnico es fundamental para buscar soluciones viables.

Como la normativa legal no nos ayuda mucho, las propuestas en este terreno deben ser objeto de negociación con la empresa para intentar acuerdos y plazos de aplicación de las distintas alternativas. Debe ejercerse un control sindical para que lo que se haya acordado se aplique realmente. Además, hay que vigilar que las soluciones propuestas sean adecuadas, de tal forma que puedan modificarse si no son eficaces o se demuestra que son insatisfactorias en la resolución de los problemas detectados.

Detección de posibles casos

El primer paso es saber distinguir -con todas las dificultades que ello conlleva- lo que es acoso de lo que no es, determinando en qué momento se produce el paso del mero conflicto puntual entre personas -normal por otro lado-, al proceso sistemático de persecución y acoso, distinguiendo entre los supuestos que ya estuvieran iniciados y que aparentemente se encuentren en fases avanzadas sin que se hubieran detectado en su origen, y entre aquellos que se encuentran en los primeros estadios de evolución. En cualquiera de los dos supuestos es necesario seguir profundizando en el problema a través de la fase de investigación.

Pero para hacer un diagnóstico adecuado de la situación los delegados de prevención han de recopilar la mayor cantidad posible de información, que puede venir proporcionada por determinados compañeros de confianza testigos de alguna situación sospechosa de acoso -aprovechando para ello los recursos que nos ofrece la sección sindical en la empresa. Ante cualquier actitud comprobada directa o indirectamente que pueda inducirnos a pensar que el problema es, o puede llegar a ser, importante, es fundamental ponerse a investigar.

También pueden utilizarse para detectar los eventuales casos de mobbing instrumentos muy sencillos como encuestas anónimas que permitan sacarlos a la luz. Es conveniente atender con especial interés a los grupos de riesgo que existan en la empresa; es el caso trabajadores de distinta raza, religión, mujeres, fundamentalmente si trabajan entre hombres y viceversa, discapacitados, y personas aparentemente débiles o especialmente eficientes.

Los delegados de prevención pueden reconocer casos de mobbing a través de la observación directa, registrando las actitudes que se vayan produciendo en su presencia, si bien esta posibilidad es bastante remota.

Afortunadamente, cada vez son más los casos en los que las personas que sufren acoso se arman de valor y ponen el caso en conocimiento de sus representantes en materia de salud laboral en la empresa, de la propia empresa, de sus compañeros... No obstante, no conviene bajar la guardia ya que es difícil conocer los casos que se producen en secreto.

Pero de nada servirá nuestra actuación si no implicamos a la empresa en la resolución de casos. Una vez detectado el problema, el primer paso es ponerlo en conocimiento de la organización. No conviene olvidar que, como sucede con cualquier otro problema de salud laboral, la empresa tiene responsabilidades y que a través de la acción sindical debemos exigir una solución satisfactoria del caso. Paralelamente, la empresa tiene que iniciar una actividad preventiva cuyo objetivo es, en primer lugar, dilucidar las causas que produjeron el acoso para en segundo lugar proponer soluciones.

Investigación empresarial

Una vez detectado un caso debe exigirse una investigación y bajo ningún concepto se debe permitir a la empresa que investigue unilateralmente, ya que dada la complejidad del problema muy probablemente las conclusiones a las que llegue o bien inculpen a la víctima, o resuelvan que se trata de un conflicto puntual y/o personal en el que la organización no puede intervenir ni tiene nada que ver o, en el peor de los casos, la estrategia de hostigamiento haya partido de la propia dirección con lo cual únicamente se remitirá a negar los hechos.

Precisamente, para evitar estas situaciones debe incluirse en el régimen disciplinario la calificación de falta grave o muy grave, con sus correspondientes sanciones, así como la obligatoriedad de un procedimiento especial de apertura de expediente de investigación nombrando para ello figura instructora preferiblemente a un miembro del Comité de Empresa o a un delegado de personal en las empresas de menos de 50 trabajadores.

Con independencia de que cada una de las partes investigue individualmente y de que los resultados de dichas investigaciones sean puestos en común, el órgano que debe dirigir la investigación es el Comité de seguridad y salud. En las empresas con menos de 50 trabajadores que no cuenten con Comité de Seguridad y Salud deberán convocarse cuantas reuniones sean necesarias entre el delegado de prevención y el empresario o sus representantes.

Es recomendable en un principio conducir la investigación con la máxima discreción posible, sobre todo por respeto a la víctima, ya que junto a su problema de fondo puede aparecer otro fruto de las pesquisas necesarias para llevar a cabo la investigación y que agrave, en consecuencia, la salud del trabajador.

En el proceso de investigación de situaciones especialmente graves se practicarán cuantas pruebas de carácter documental sean necesarias ⁶⁷ y tes-

⁶⁷ Es importante recomendar a las personas que sufren acoso que cualquier comunicación al respecto que se realice se haga por escrito.

tifical con el objeto de aclarar todas las cuestiones que resulten necesarias. Para ello debe recomendarse a la persona objeto de acoso que la recogida de información se haga de la forma más ordenada y sistemática posible.

Es el momento de solicitar del Servicio de Prevención un estudio en profundidad sobre el asunto, a través de la evaluación de los factores psicosociales de riesgo a los que está expuesto el trabajador.

Independientemente de lo anterior, los representantes de los trabajadores deben profundizar en la cuestión a través de entrevistas personales con las víctimas, asistidos por técnicos del sindicato, cuyo informe debe ser aportado a la investigación. Hay que indagar discretamente en su entorno, es decir entre sus compañeros, preferiblemente de forma individual, de modo que las opiniones de unos no condicionen a otros.

Investigación sindical

...Así te lo digo. A mí me ha salvado mi Comité que no me dejan sola, porque si no es que es tu palabra contra la de él, por que no hay nada escrito.....¿qué va a escribir?...

Los casos de acoso psicológico que se suscitan no responden siempre a los mismos criterios, por lo que elaborar estrategias de intervención válidas para todos los casos es una labor imposible. No es lo mismo intervenir en una gran empresa que en una mediana o pequeña, e incluso en casos en que las empresas son similares por tamaño, actividad, representación, etc. resulta complicado aplicar metodologías calcadas. Además, hay que tener en cuenta a las administraciones públicas que también tienen sus peculiaridades en este sentido.

Ello no implica que no haya que tener en cuenta en todos los supuestos una serie de elementos fundamentales en la resolución de la inmensa mayoría de los casos de acoso.

Es difícil conseguir esto, ya que las víctimas tienden a personalizar el problema como si se tratara exclusivamente de un asunto personal entre

ella y su acosador y por lo tanto les cuesta reparar en que ese conflicto “aparentemente personal” se ha desarrollado dentro de una organización que lo está permitiendo, y que con bastante seguridad su ineficacia en organizar el trabajo ha dado lugar a un clima propicio para la aparición y posterior desarrollo del fenómeno. Nuestro trabajo consiste en dilucidar el tema y centrar las causas últimas de carácter organizativo que coincidan en la empresa.

Celebraremos con las víctimas cuantas reuniones sean necesarias para conseguir un conocimiento más exhaustivo del caso, ya que algunos de ellos pueden llegar a ser bastante complejos y entenderlos totalmente -antecedentes, peculiaridades y las distintas fases por las que ha pasado-, lleva tiempo.

Por la complejidad de algunos casos es necesario instar a la víctima a elaborar un escrito en el que con el mayor rigor posible relate lo sucedido. Con este escrito como base y en colaboración con los delegados de prevención y la estructura sindical necesaria, se debería elaborar un documento más amplio y completo en el que se introduzcan todos los elementos que la persona objeto de acoso haya podido olvidar.

Una vez completado este documento y oídas las partes tendremos criterio suficiente para determinar si nos encontramos o no ante un supuesto de acoso psicológico o por el contrario nos encontramos ante otro problema distinto. Víctimas, delegados de prevención y técnicos deben desmenuzar con el mayor detalle las entrañas organizativas de la empresa, determinando el lugar exacto que ocupa el trabajador en la organización, así como el papel que juega en la misma, investigando y aportando conclusiones sobre las relaciones de poder en el seno de la empresa, la existencia o no y en su caso las características de los canales de comunicación, la ambigüedad en los papeles de los trabajadores/as, la existencia o no de procedimientos de resolución de conflictos...

La fase siguiente es la búsqueda de pruebas. Debemos averiguar si el trabajador ha enviado o recibido escritos que directa o indirectamente estén relacionados con el caso, además de averiguar si existen controles

documentados de factores organizativos como por ejemplo órdenes de trabajo, etc. Hay que constatar si en caso necesario existen personas dispuestas a prestar su testimonio sobre la situación que está atravesando el trabajador, si bien obviamente esta posibilidad suele ser bastante remota.

Interesa que el trabajador aporte informes médicos que corroboren su situación, así como un resumen de las bajas médicas sufridas por estos motivos. En este sentido hay que exigir que las bajas sean comunicadas como accidentes de trabajo, solicitando, en caso contrario, la determinación de contingencias.

En algunos casos se presentarán trabajadores en un lamentable estado de salud. En estas situaciones hay que recomendar una consulta al médico con el objeto de recibir el tratamiento necesario y en su caso recibir también la baja médica.

Es primordial que en todo este proceso de investigación participen las distintas instancias sindicales, desde los propios responsables de salud laboral de la organización correspondiente hasta los delegados de prevención, apoyados por la asistencia técnica que se considere necesaria.

Este procedimiento puede resultar muy duro para la víctima, por lo que es necesario que se encuentre apoyada y arropada en todo momento por los órganos de representación de los trabajadores, deben resistir psicológicamente buscando activamente nuevos apoyos dentro de la empresa y haciendo todo lo posible para que esta nueva situación no repercuta negativamente en su vida extralaboral.

Valoración, intervención y propuestas

En ninguno de los diferentes estudios realizados por expertos -al contrario de lo que sucede con el estudio de la aparición y desarrollo del fenómeno en los que hay más coincidencia- se aportan soluciones o fórmulas magistrales que impidan la aparición o aborren el desarrollo de estos comportamientos.

Estas conclusiones son en gran parte coherentes, en tanto en cuanto la subjetividad en la apreciación del mobbing por las diferentes personas, en función de las peculiaridades de cada caso, de su grado de sensibilidad y de la inexistencia de un patrón único de comportamiento del acosador dificultan enormemente la selección y adopción de soluciones.

Es precisamente la dificultad que entraña la identificación lo que determina la necesidad de valorar todos y cada uno de los presuntos casos de acoso que aparezcan, para proceder posteriormente a identificar aquellos que realmente puedan ser catalogados como tales.

En caso de que la investigación concluya determinando que lo sucedido en la empresa no supone un caso de acoso deberá dilucidarse ante qué tipo de problema nos encontramos (acoso sexual, conflicto puntual...) para proceder posteriormente a su solución.

Por el contrario, si del resultado de la evaluación se desprende que lo sucedido en la empresa es acoso, es necesario conocer cuanto antes la fase de desarrollo en que se encuentra, con el objetivo prioritario de valorar la necesidad de apartar al trabajador del foco.

Debemos intervenir a dos niveles:

a) Intervención dirigida a la solución del problema concreto planteado

La víctima de acoso psicológico en el trabajo tiene que poner en conocimiento del empresario la situación en la que se encuentra. Esta comunicación deberá ser realizada por escrito de forma que el trabajador se quede con una copia donde conste el recibí de la empresa. En todos los supuestos el escrito será redactado por un profesional, ya que la complejidad del asunto requiere que dicho escrito se ajuste a las peculiaridades concretas del caso.

Hay que informar al trabajador sobre su derecho a reclamar la presencia de un representante sindical en cualquier reunión en la que se aborde el asunto. La negociada es la vía menos traumática, debiéndose tener en todos los casos como objetivo principal la restitución a la situación anterior al acoso, exigiendo para ello la puesta en práctica de

las facultades de organización, dirección y si es necesario disciplinarias de la empresa.

Si existen procedimientos específicos de resolución de conflictos, los representantes de los trabajadores deberán ser informados de su funcionamiento y características con el objetivo de velar por la imparcialidad y la justicia de la resolución.

Si la empresa no muestra intención de colaborar con los representantes de los trabajadores, o si argumentan que no tienen nada que ver con el problema, remitiéndolo al ámbito de la vida privada de las partes, o si detectamos que el mobbing forma parte de una estrategia empresarial preconcebida con el objetivo oculto de deshacerse de ciertos trabajadores, tendremos que acudir a la vía administrativa o judicial, pero el trabajo de investigación realizado hasta el momento sí servirá.

b) Actuación preventiva

Independientemente de los trámites seguidos para resolver cada caso concreto, *hay que exigir a la empresa el cumplimiento de sus obligaciones en materia preventiva*. En este sentido la empresa debe realizar una evaluación de riesgos psicosociales en la que deben participar los delegados de prevención. La investigación realizada anteriormente nos será de mucha utilidad para instar a los técnicos a incidir en los factores de riesgo que hayamos detectado.

Paralelamente, pueden articularse medidas de carácter informativo hacia los trabajadores con el objeto de que conozcan el fenómeno, dándoseles instrucciones precisas sobre cómo identificar el problema, sobre los daños a la salud que produce, así como técnicas sistemáticas y ordenadas de información que permitan construir un registro de datos donde se contengan de la forma más detallada posible los hechos, comportamientos y actitudes negativas que sufra el trabajador.

En cualquier caso si algo está claro es que el culpable del fenómeno no es la víctima y que su origen está en defectos organizativos de la empresa. En este sentido la acción de los delegados de prevención debe basarse en la acción sindical para la corrección de estas deficiencias, incidiendo fundamentalmente dos grupos de factores que evidentemente deben ser propuestos, discutidos y asumidos por la empresa. Estos grupos de factores son:

a) Organizacionales

- Promover y permitir la participación de los trabajadores en la organización del trabajo, sobre todo en lo que respecta a su situación concreta de trabajo.
- Articular mecanismos justos participativos y transparentes de selección de personal y de promoción profesional en la empresa.
- Evitar un sistema jerárquico excesivamente amplio y complejo, y en cualquier caso autoritario y/o paternalista.
- Identificar de forma precisa las funciones de los trabajadores/as, y especialmente evaluando los posibles conflictos de competencias.
- Diseñar canales fluidos de comunicación entre todos los niveles.
- Incorporar al reglamento disciplinario el mobbing.
- Eliminar los sistemas de trabajo que conlleven un férreo control sobre los trabajadores.
- Promover el contacto social y la cooperación.
- Promover el desarrollo personal y la profesionalidad.

b) Psicosociales

- Elaborar e implementar mecanismos de motivación que garanticen el reconocimiento social de los trabajadores/as.

- Rediseño de tareas, especialmente aquellas especialmente monótonas y/o repetitivas.
- Implantación de una adecuada política de formación que contenga:
 - Habilidades para el desarrollo del trabajo.
 - Habilidades sociales en comunicación, asertividad, empatía y técnicas de trabajo en equipo.
 - Prevención de riesgos laborales, especialmente psicosociales.
 - Implantación de un sistema de resolución de conflictos.

Introducir cambios en la organización del trabajo se va a convertir probablemente en una ardua tarea para los trabajadores y sus representantes. Es evidente que para los empresarios todos los aspectos relacionados con la organización del trabajo forman parte de su capacidad de organización y dirección, y según ellos en este campo no cabe ningún tipo de discusión, ya que interpretan que lo que se está discutiendo no es una mejora en las condiciones de trabajo sino su autoridad.

La representación legal de los trabajadores debe apoyar a la persona acosada en los casos en que haya evidencia de que el fenómeno se está desatando, prestándole en todo momento el asesoramiento y la cobertura necesaria, informándole puntualmente del estado de las actuaciones que se estén llevando a cabo.

Puede suceder que se produzca una discrepancia entre la opinión de la empresa y la de la representación legal de los trabajadores en cuanto a la existencia de mobbing, de modo que se haga imposible llegar a acuerdos. En este caso no queda otra opción que someter la solución del problema a instancias externas, bien sea un procedimiento de mediación o arbitraje - que no en todos los casos puede ser recomendable, ya que un procedimiento de este tipo puede ser perjudicial para la salud de la víctima o simplemente parcial en su resolución-, o directamente al ámbito administrativo o judicial.

Aspectos jurídicos y administrativos del acoso psicológico en el trabajo

*Luisa Turrión**

A diferencia de lo que ocurre en otras relaciones jurídicas donde la persona del deudor posee una relevancia limitada, el trabajador empeña su vida, su salud y sus energías en la prestación de servicios. Quien presta un trabajo no entrega un objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo: el trabajo es el hombre mismo en su cuerpo y en su espíritu.

Hugo Sinzheimer.

El ordenamiento jurídico español no contempla de manera específica el ilícito del acoso-moral. Países del entorno europeo ya han regulado estas conductas, que pueden ocasionar el hundimiento integral de la víctima.

No obstante, y pese a las dificultades que entraña, es posible contrarrestar estas prácticas, liberando a la víctima de los efectos perversos del acoso moral en el ámbito laboral.

La relación laboral nace mediante la suscripción de un contrato de trabajo entre una persona física trabajador, que se compromete voluntaria-

* Abogada. Gabinete jurídico de Comisiones Obreras de Madrid.

mente a prestar sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica denominada empresario.

Este contrato da lugar a una serie de derechos y obligaciones entre las partes contratantes. Entre otros, el trabajador tiene derecho a su integridad física y a una ordenada política de seguridad y salud, al respeto a su dignidad y a su intimidad. Todos estos derechos constituyen la constatación en el ámbito de lo laboral, del mandato constitucional.

La Carta Social Europea de 3 de mayo de 1996 establece el deber de “promover la sensibilización información y prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos”.

La regulación legal sobre el acoso moral tiene en Suecia su más elaborado exponente, destacando en su Ley Básica de Prevención de Riesgos, que “el empresario es responsable de los posibles riesgos que puedan manifestarse en el ámbito del trabajo, tanto físicos como psicológicos, y para prevenirlos debe planificar y organizar el trabajo de tal forma que garantice un ambiente laboral saludable, para lo cual debe dejar patente, mediante el ejercicio del poder de dirección, su firme decisión de no consentir conductas de acoso, y su firme resolución de atajar y erradicar tales conductas mediante la aplicación del poder disciplinario y del poder sancionador”.

En Francia se ha tipificado como delito esta conducta, estableciendo sanciones que comprenden no sólo la multa pecuniaria sino también la privación de libertad.

En nuestro ordenamiento jurídico, se carece de un soporte legal semejante, es más, incluso la mayoría de las personas implicadas en el mundo de lo laboral desconocen absolutamente qué es el acoso moral, negando incluso su existencia.

No obstante, existen estudios científicos y resoluciones doctrinales y jurisprudenciales que inician un proceso dirigido a dar un tratamiento legal a un problema que cada vez se manifiesta en el ámbito de las relaciones laborales con más frecuencia y cuyas consecuencias se revelan como devastadoras para las víctimas.

El Inspector de Trabajo Manuel Velázquez, en un reciente trabajo “La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo” considera que las conductas de persecución psicológica o acoso moral no constituyen una simple violación de unos derechos profesionales, sino de una conducta que tiene por consecuencia un daño en la salud del trabajador afectado por un acoso moral y que, por tanto, ha de tener un tratamiento propio en la normativa de prevención de riesgos laborales, conforme al art. 1 de la Ley de Prevención de Riesgos laborales.

La Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Navarra ha estimado que acreditado el acoso físico y psíquico en el trabajo, el proceso de incapacidad temporal que sufra un trabajador como consecuencia de esta conducta constituye un accidente de trabajo con las consecuencias que tal declaración conlleva.

La fundamentación jurídica de la sentencia toma como sustento legal el art. 115 punto 1 de la Ley General de la Seguridad Social que define el accidente de trabajo como “toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena”; asimismo, el punto 2 apartado e) de dicho artículo establece: “tendrán la consideración de accidente de trabajo: las enfermedades no incluidas en el art. siguiente (se refiere a las padecidas con anterioridad que se agraven como consecuencia de la lesión constitutiva del accidente) que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la realización del mismo”. El punto 3 del mismo precepto señala “se presumirá salvo prueba en contrario, que son constitutivas de accidente de trabajo las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y lugar de trabajo”.

La doctrina del Tribunal Supremo viene a señalar que ha de calificarse como accidente laboral: “aquel en que de alguna manera concurra una conexión con la ejecución del trabajo, bastando con el nexo causante, indispensable siempre en algún grado, sin que sea necesario precisar su significación mayor o menor, próxima o remota concausal o coadyuvante, debiendo otorgarse dicha calificación cuando no aparezca acreditada rotura alguna de la relación de causalidad entre la actividad profesional y el padecimiento, excepto cuando hayan ocurrido hechos de tal relieve que evidencien a todas luces la carencia de aquella relación”.

Actuaciones previas al inicio de acciones jurídicas y administrativas

Cuando el trabajador detecta que esta siendo víctima de un acoso moral es preciso que de forma inmediata se ponga en contacto con aquellos profesionales que en sus distintas disciplinas pueden ayudarle tanto a paliar los efectos como a neutralizar el acoso.

Si en el centro de trabajo existiese Comité de Seguridad y Salud, delegado, o a falta de éstos, representación legal de los trabajadores, deberá poner en conocimiento la situación de la que está siendo objeto. Que las actuaciones de la representación legal de los trabajadores sean más o menos fructíferas dependerá del grado de formación de los mismos e incluso de su sensibilidad.

No obstante, como principio general, el Comité o delegado deberá iniciar un proceso de investigación de forma discreta y objetiva, ya que una publicidad de la denuncia del trabajador en esta fase podría abortar la actuación del Comité o disparar la conducta de acoso, lo que supondría un aumento del riesgo para la víctima.

Cuando el trabajador acosado decide iniciar acciones legal debe con carácter previo informar a la empresa de su situación.

Si consideramos que el empresario es responsable del “daño” que un trabajador sufra en el medio laboral, lo que se deduce de manera inmediata es que con carácter previo al inicio de cualquier acción legal el trabajador/a acosado deberá poner en conocimiento del empresario la situación en que se encuentra.

Esta comunicación deberá formularse por escrito, debiendo el trabajador quedarse con una copia en la que conste el recibí de la empresa, a los efectos de poder acreditar, en su caso, que el empresario tuvo conocimiento de los hechos y no actuó.

La redacción de este escrito debería estar dirigida por un profesional, dado que su contenido dependerá de la situación del trabajador, de la incidencia del acoso, del lugar que ocupe el acosador en el organigrama de la empresa, de las posibles complicidades, de la existencia o no de Comité o delegado de prevención, de la actitud que ante el acoso hayan adoptado éstos, etc. En fin, existen tantas variables que consideramos absolutamente precisa una intervención profesional y sindical adecuada, ya que de este escrito puede derivarse tanto la solución al problema como un empeoramiento del mismo.

El trabajador acosado deberá exigir a la dirección de la empresa la admisión de la presencia de su asesor legal o sindical en cualquier reunión, conversación o toma de decisión en la que sea citado.

Este momento es especialmente peligroso, ya que la empresa puede optar por la decisión más fácil, que es intentar llegar a un acuerdo pactado más o menos ventajoso que ponga punto final al problema.

La participación del Comité o delegado en esta fase es de vital importancia, ya que si el problema ha sido estudiado e investigado por el mismo, la empresa va tener mucho más difícil eludir su responsabilidad y la conducta del acosador va a resultar más palmaria.

La comunicación fehaciente a la empresa deberá formularse, aunque se tengan sospechas fundadas o convencimiento pleno de que la empresa es instigadora o encubridora de las prácticas de acoso. Es por ello por lo

que reiteramos nuestro convencimiento de la necesidad de asesoramiento legal desde el inicio.

Vía administrativa. La inspección de trabajo

La actividad inspectora se inicia mediante la presentación de una denuncia ante el servicio administrativo.

La denuncia debe necesariamente contener:

- datos de identificación personal del denunciante
- los hechos constitutivos del acoso-moral
- datos cronológicos de la comisión de los mismos
- identificación de las personas consideradas como responsables o cómplices del acoso
- firma del denunciante.

Si es posible, debería aportarse a la denuncia carta de comunicación a la empresa denunciando el acoso, informe del Comité o delegado de prevención, informes médicos y/o psicológicos si se tienen, cualquier otra documentación que permita al inspector un conocimiento lo más preciso posible de la situación que el trabajador soporta en el centro de trabajo.

El seguimiento de la denuncia por parte del trabajador, su representación legal, el sindicato o el comité deberá llevarse con diligencia.

También deberemos tener en cuenta que ante la falta de tipificación específica del acoso moral, el amparo legal de la misma podrá articularse de la Ley y Reglamento de Prevención de Riesgos Laborales, así como el art. 4 del Estatuto de los Trabajadores, en cuanto al derecho de los trabajadores a su integridad física y al respeto a su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a las ofensas verbales o físicas.

Si tras la instrucción el inspector considerara acreditados los hechos podrá, en su caso, intentar una solución consensuada, o bien iniciar el Procedimiento Sancionador.

Tal procedimiento finaliza mediante Acta de Infracción, en la que se establecerá la multa a que hubiera lugar, que dependerá tanto de la calificación de la falta, leve, grave o muy grave como de su graduación -grado mínimo, medio o máximo. Las actas de la Inspección son susceptibles de recurso.

Aun reiterándonos, entendemos que es muy importante el control y presencia del Comité o Delegado de Prevención en la sustanciación de este procedimiento.

Si estos órganos no existieran o fueran reacios a intervenir, o el trabajador considerase que tal intervención pudiese resultar contraproducente, el sindicato podrá nombrar un asesor que asista y represente los intereses del trabajador acosado ante la Inspección, así como en cuantas reuniones o comparecencias sea llamado.

Hay que tener en cuenta que el hecho denunciado, acoso moral, produce unos efectos constatables en la víctima, pero que la conducta del acosador está invisibilizada para un tercero ajeno a la empresa, debiendo articularse el nexo causal entre las prácticas del acosador, el medio laboral y la situación traumática de la víctima.

El inspector, en su actividad investigadora, no va a encontrarse en los supuestos de acoso moral con elementos materiales constatables que le permitan concluir de forma indubitada la existencia de prácticas y conductas perversas. Es más, probablemente los informes de los compañeros de trabajo de la víctima serán contrarios a las manifestaciones evacuadas en la denuncia, si estos compañeros fueran cómplices o encubridores, ya sea por miedo o por evitarse problemas del acosador. Se precisaría que el inspector estuviese especialmente cualificado para detectar estas prácticas o bien contase con ayuda de técnicos especializados, de ahí la importancia de la formación y cooperación de los Comités y delegados en estos supuestos.

Es fácil probar que a un trabajador no se le da ocupación efectiva, o que de manera innecesaria se le ha aislado del resto de sus compañeros, o que no se le abona el salario, pero es tremendamente difícil acreditar que a un trabajador se le somete a un trato vejatorio, se le humilla, se le ridiculiza, se le difama etc., sobre todo porque en presencia del inspector no se van a producir estas prácticas, o porque incluso el trabajador acosado no se va a encontrar en el centro de trabajo al estar en situación de Incapacidad Temporal.

Por tanto, es probable que de la denuncia a la inspección de trabajo no se extraiga un resultado satisfactorio, lo cual no quiere decir en modo alguno que no se deba utilizar esta vía de actuación.

Tutela judicial

Cuando la solución del conflicto no se ha podido lograr por otros cauces es evidente que la única salida es acudir a los Tribunales de Justicia.

Lo primero que se debe averiguar es cuál es la pretensión del trabajador acosado; es preciso que éste reciba del profesional una información detallada de las posibilidades en cuanto a la jurisdicción y las acciones a interponer.

Jurisdicción social

El trabajador acosado puede pretender extinguir su relación laboral, medida ésta que representa para él el único modo de liberarse de un medio hostil y destructor. La mayoría de las veces esta alternativa viene avalada por los informes forenses que consideran que desaparecida la causa cesarán los efectos traumáticos en un periodo más o menos largo, y que incluso aconsejan, si la situación de la víctima es extremadamente grave, que ésta pida la baja voluntaria.

El trabajador deberá ser informado de forma exhaustiva de las posibilidades y consecuencias de la interposición de una demanda de *resolución del contrato por voluntad del trabajador* -art. 50 ET.

El trabajador debe conocer que le corresponde la carga de la prueba para acreditar que el empresario ha incumplido de forma grave sus obligaciones, poniendo en grave riesgo su salud al no tomar las adecuadas medidas para evitar el acoso del que ha sido víctima, incluso después de haberle comunicado documentalmente tal situación.

Si se consiguieran articular una serie de pruebas indiciarias sería posible trasladar la carga de la prueba al empresario, que será entonces el que debe probar que ha cumplido con la obligación de proteger la integridad física y psíquica del trabajador, así como que tras la comunicación de los hechos ha realizado cuantas acciones han sido necesarias para verificar tales hechos, y que el medio laboral está libre de agresiones morales.

También deberá tenerse en cuenta que los informes de psiquiatras y psicólogos, aunque sean de los organismos públicos de salud, deben ser ratificados ante el juez, es por ello que en su caso se deberá acudir a un profesional que se comprometa a ratificar en el acto de juicio el informe.

Resultará más fácil la prueba en supuestos tales como la falta de ocupación efectiva, traslados, modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de la formación profesional o en menoscabo de la dignidad del trabajador, que acreditar la existencia de una violencia psicológica ejercida por un compañero de trabajo, lo cual no significa que tal dificultad no pueda superarse, sobre todo si la intervención y el seguimiento jurídico-sindical se ha producido con tiempo suficiente para articular los elementos probatorios.

También debe advertirse a la víctima que si la sentencia de instancia es estimatoria a su pretensión, la empresa puede recurrirla, lo cual, y como regla general, supondría el deber del trabajador de reincorporarse a su puesto de trabajo al menos durante el tiempo que tarde el sustanciarse el recurso de suplicación.

No obstante, hay jurisprudencia que exige de tal deber al trabajador, cuando el Tribunal considera que la reincorporación del mismo al medio laboral podría acarrearle daños de difícil o imposible reparación.

La víctima también debe conocer que en este procedimiento el único condenado va a ser el empresario, nunca el acosador.

Si la pretensión de la víctima es el mantenimiento de su puesto de trabajo puede interponerse una demanda de *tutela de derechos fundamentales*, articulada en su caso a través de los art. 15,18 o 43.1 de la Constitución española, y aquellos preceptos que desarrollan en el ámbito social dichos artículos constitucionales.

En dicha demanda debe solicitarse una indemnización de resarcimiento por daños. (Ss.TS 8 de mayo 1995; 22 de julio 1996; 20 de enero 1997).

Es criterio del Tribunal Supremo que “cuando ha existido violación de un derecho fundamental, se presume la existencia de daño moral y nace el derecho a indemnización. La sentencia que aprecie la lesión de un derecho fundamental ha de condenar a una indemnización de los daños morales sin necesidad de que se acredite un específico perjuicio dado que éste se presume”.

La responsabilidad del empresario deviene por su falta de diligencia en la prevención del acoso, por no evitar estas prácticas perversas en el trabajo y porque además, una vez conocido, no articuló las medidas para la defensa de la víctima y la sanción del agresor.

Puede ser que la defensa judicial de la víctima tenga que consistir en la impugnación de las decisiones empresariales, tales como despidos, sanciones, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, movilidad geográfica, etc., en las que aunque formalmente cumplan con los requisitos legales, esta licitud formal sólo constituya una cobertura a conductas de acoso laboral.

En estos casos, y en el marco procedimental que le sea propio, deberemos intentar acreditar el fraude normativo y dejar patente cuál es la causa cierta que impulsa la decisión adoptada a los efectos legales que de tal declaración puedan derivarse.

Seguridad Social

La Ley General de la Seguridad Social, en su artículo 115.2.e) admite que se consideren accidentes de trabajo las enfermedades que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo.

Es importante tener en cuenta los conceptos y principios utilizados por los tribunales. El concepto lesión corporal es interpretado en un sentido amplio, no sólo como irrupción súbita y violenta, sino como trastorno fisiológico y funcional que unido a un suceso desencadenante origina la lesión corporal. (STS 10/11/1981; 27/02/1992; TSJ del País Vasco de 7/10/97, entre otras.)

Un principio a tener en cuenta es la exigencia de una relación directa de causalidad entre las enfermedades derivadas del trabajo y que no se encuentran en el listado de enfermedades profesionales. En estos supuestos es determinante para su calificación el informe técnico de médicos especialistas -enfermedades psíquicas. TSJ de Murcia de 31/7/1997; TSJ País Vasco 7/10/1997; TSJ País Vasco de 2/11/1999; Juzgado de lo Social nº 1 y nº 3 de Pamplona ratificadas por el TSJ de Navarra.

La presunción de laboralidad de todos los accidentes sufridos durante la jornada laboral destacada en el art. 115 de LGSS ha sido estimada por los tribunales; por todas, citaremos la STS de 23/7/99.

Jurisdicción penal

La acción penal debe dirigirse directamente contra el agresor y en su caso ampliarla a los cómplices o encubridores. Las causas pueden ser varias: coacciones, amenazas, agresiones verbales o físicas, injurias, etc.

La posibilidad de hacer extensivo el procedimiento contra el empresario es escasa, dado que los principios informadores del Derecho Penal facultan a los tribunales a una interpretación restrictiva y además debemos tener en cuenta la prohibición de sancionar penal y administrativa-

mente una misma conducta cuando exista identidad de sujeto, hechos y fundamentos.

Jurisdicción civil

En este ámbito cabría la posibilidad de interponer acciones de responsabilidad extracontractual contra el agresor.

La Unión Europea ante el acoso psicológico en el trabajo

*Ángel Cárcoba**

No habrá legislación sobre el tema

El acoso u hostigamiento en el trabajo es una de las formas de violencia que causan más sufrimiento al conjunto de los trabajadores de la Unión Europea. Si bien la violencia es un fenómeno muy antiguo en unas relaciones laborales entre desiguales, la novedad reside en la intensificación, gravedad, amplitud y banalización del fenómeno y en el abordaje que intenta establecer un nexo causal con el trabajo.

A pesar de las evidencias epidemiológicas y científicas que demuestran que el acoso en el trabajo es un problema real con víctimas reales, la Comisión Europea ha decidido no legislar sobre la materia. Entiende que la Directiva Marco, que da lugar a nuestra Ley de Prevención de Riesgos Laborales, es suficiente. En esto se basan algunos gobiernos, como el de España, para negarse a adoptar una legislación específica sobre riesgos psicosociales en general y sobre el acoso o mobbing en particular.

El propio Parlamento Europeo adoptó una resolución en septiembre de 2001 en la que se pronuncia por la adopción de medidas nacionales de lucha contra el acoso psicológico y por la adopción de una directiva específica sobre el tema. Sin embargo, la presión de los empresarios (UNICE) y de los gobiernos más conservadores ha hecho posible que, al menos de aquí a 2006 no dispongamos de instrumentos jurídicos para abordar este importante problema.

* Representante de CC.OO. en las Instituciones Comunitarias en temas de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Ausencia de consenso conceptual

Uno de los problemas en los que se basa la Comisión para no legislar sobre la materia se refiere a la falta de acuerdo de gobiernos, empresarios y sindicatos sobre la definición de mobbing.

Para salvar esta ausencia de consenso conceptual diversas instancias comunitarias pusieron en marcha diversas iniciativas. Así, el Comité Consultivo para la Salud y la Seguridad en el Trabajo creó un grupo de trabajo con el objetivo de emitir un dictamen sobre la violencia en el trabajo. La conclusión a la que llega consiste en que la Comisión Europea considera “suficientemente apropiado” definir el acoso moral como:

“Un comportamiento negativo, entre compañeros de trabajo o entre superiores y subordinados jerárquicos, como consecuencia del cual la persona en cuestión es humillada, y atacada repetidamente, de modo directo o indirecto, por una o varias personas; el objeto -y el resultado- de este comportamiento es el rechazo y el hacerle el vacío a la persona. Este comportamiento puede traducirse en observaciones negativas, críticas, cotilleos, o puede llevar consigo una limitación de la libertad de opinión o una disminución del prestigio social. El resultado final -no necesariamente voluntario- es el aislamiento en el lugar de trabajo o de la relación laboral misma⁶⁸”.

Esta definición tan amplia pretendía contentar a todos, pero no ha sido suficiente para delimitar las responsabilidades legales. Las organizaciones empresariales europeas (UNICE) consideraron que la normativa vigente (Directiva Marco 89/391/CEE) cubre suficientemente el problema y proponen una recomendación con una serie de recomendaciones prácticas y campañas de concienciación y de información.

La Confederación Europea de Sindicatos (CES) está de acuerdo con la definición e introduce en el dictamen una serie de elementos relacionados con la organización del trabajo, políticas de empleo, intensificación del

⁶⁸ Dictamen adoptado el 29 de noviembre de 2001 (Doc. 1564/2/02 -026/02 Es).

trabajo, precariedad y temporalidad, relaciones de poder que dan lugar al acoso institucional, etcétera.

La CES considera necesaria y urgente la aprobación de una directiva específica sobre riesgos psicosociales en general y mobbing en particular. En este contexto, el Parlamento Europeo aprueba una importante resolución el 20 de Septiembre de 2001 cuyos contenidos fundamentales se resumen en los siguientes puntos:

1. El mobbing constituye un grave problema en la vida profesional, razón por la que hay que prestar mayor atención.
2. El aumento de los contratos temporales, de la precariedad, en particular en la mujer trabajadora, crea condiciones propicias para la práctica de varias formas de acoso y violencia.
3. Reclama la atención sobre los efectos devastadores del mobbing sobre la salud física y psíquica de la víctima y su familia.
4. La mujer es más acosada que el hombre.
5. La falsa acusación de mobbing puede transformarse a su vez en un terrible instrumento de mobbing.
6. Exhorta a la Comisión a que adopte una estrategia común en base al Libro Verde sobre la responsabilidad social de la empresa, en la que se tengan en cuenta los factores psicosociales.
7. Exhorta al Consejo y a la Comisión a incluir indicadores cuantitativos relativos al mobbing.
8. Exhorta a los Estados miembros a integrar en su legislación vigente la lucha contra el acoso psicológico.
9. Recomienda a los Estados miembro imponer a las empresas, a los poderes públicos y a los agentes sociales la puesta en marcha de políticas de prevención eficaces, introduciendo un sistema de información sobre toda forma de violencia en el trabajo.

Propone a Eurostat y a la Fundación de Dublín mejorar la base estadística que incorpore estas nuevas formas de enfermar.

10. Insta a la Comisión a presentar antes de Octubre de 2002 un Libro Verde relativo a un análisis detallado de la situación del mobbing en cada Estado miembro.
11. Exhorta a la Comisión a extender el campo de aplicación de la Directiva Marco y si fuera necesario a la adopción de una Directiva específica para combatir el mobbing.

El problema con que nos encontramos es que el Parlamento Europeo está sometido a las decisiones del Consejo y la Comisión. Así, el 3 de junio de 2002 el Consejo aprueba una resolución⁶⁹ sobre una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2002-2006) en la que se dice que en dicha estrategia se tendrá en cuenta “los riesgos sociales tales como el estrés, el acoso en el trabajo, el alcohol, las drogas o los medicamentos”. Es decir, no se adoptan nuevos instrumentos jurídicos sobre el tema en cuestión.

Finalmente, el 25 de noviembre pasado en el acto de clausura de la Semana Europea de Salud y Seguridad, celebrada en Bilbao, el representante de la Comisión, así como los representantes de gobiernos y patronal europeos, decidieron “no considerar necesaria una directiva específica sobre el mobbing”. Así es que nos va a tocar desarrollar una intensa actividad a nivel mediático, social, político y jurídico para que en España, al igual que se ha hecho en Suecia, Francia, Bélgica e Irlanda, el Parlamento apruebe una norma que establezca los mecanismos jurídicos de lucha contra el mobbing.

Dimensión socioeconómica del problema

Según datos proporcionados por la propia Comisión a través de la Fundación de Dublin, el 6 por ciento (9 millones de trabajadores) están sometidos a violencia física en su entorno de trabajo. Otro 9 por ciento (13 millones) está sujeto a intimidación y acoso psicológico en su trabajo y más de 35 millones de trabajadores europeos sufren estrés relacionado

⁶⁹ *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, 5.7.2002 (2002/C 161/01).

con el trabajo, constituyendo la principal causa de absentismo y un perjuicio económico de al menos 20.000 millones de euros por año en tiempo de trabajo perdido y costes en salud.

Por sectores, el acoso psicológico afecta al 14 por ciento de los empleados de la Administración Pública (el porcentaje es más alto en sanidad y enseñanza), otro 14 por ciento del personal de hostelería y servicios está afectado y le sigue el 12 por ciento de empresas periodísticas. Por otra parte, las mujeres padecen este acoso tres veces más que los hombres.

Tanto la OMS como la OIT señalan que la violencia en el trabajo y el conjunto de riesgos psicosociales “forman parte del malestar de la globalización que tendrá un coste en las próximas décadas, donde predominarán las angustias, las depresiones, los suicidios y otros daños psíquicos relacionados con el trabajo”.

Frente a esta situación, la Comisión hace oídos sordos y propone resolver el problema a través de “la cultura de la prevención, elaborar códigos y directrices de buenas prácticas”. Teóricamente admite que puede haber relación con la organización del trabajo, pero no con las políticas de empleo, la intensificación del trabajo, la temporalidad y precariedad y mucho menos con las relaciones de poder y competitividad que darían lugar al acoso institucional.

Posiblemente es de esto, de la responsabilidad de la violencia institucional, del acoso político burocrático de lo que quieren huir los poderes públicos, tanto comunitarios como nacionales para no abordar este tema con los instrumentos jurídicos necesarios.

Por otra parte no olvidemos que el acoso psicológico es más frecuente en organizaciones relativamente cerradas, con poca tolerancia a la diversidad y la crítica y con fuertes vínculos e identidades compartidas. En organizaciones e instituciones regidas por criterios irracionales de selección de personal, asignación clientelar, corporativa o amiguista de cargos, regímenes de privilegio, etc. Sobre esto hay una especie de conspiración de silencio.

El acoso psicológico como estrategia empresarial

...Yo creo que en mi caso ha sido una estrategia empresarial clara, y que ha sido este hombre como si hubiera sido otro. Yo creo que era un cambio de política en la casa y entonces interesaba otro tipo de relación de los trabajadores, en el que la cosa se jerarquizaba y todo el mundo tenía que callar, y para que la gente aprendiera a callar la lección la dieron conmigo.

Las nuevas estrategias empresariales de organización del trabajo en las últimas décadas se han basado en una cada vez más creciente descentralización de la actividad productiva. Lo que desde el punto de vista empresarial ha sido planteado como una forma de mejora de la productividad -en términos cuantitativos-, ha tenido unas consecuencias muy negativas para la seguridad y la salud de los trabajadores⁷⁰.

Estas nuevas fórmulas de organización del trabajo conllevan la precariedad⁷¹ la cual origina una competencia despiadada entre los propios tra-

⁷⁰ Juan Rivero Lamas define la descentralización productiva como una técnica de gestión que consiste en contratar con proveedores externos ciertas fases o actividades de la empresa no consideradas competencias básicas de ésta, con independencia de que con anterioridad las viniera o no desempeñando. *La descentralización productiva. Las nuevas formas organizativas del trabajo*, Ponencia General del X Congreso Nacional de Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social. Colección Informes y Estudios. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid 2000.

⁷¹ Según Marcelo Amable y Juan Benach, durante los últimos años el empleo se ha flexibilizado profundamente, haciendo emerger lo que se conoce como precariedad laboral. La precarización del trabajo ejerce una presión tremenda sobre unos trabajadores que, aún teniendo derechos, no tienen condiciones para exigirlos. Bordieu ha señalado que hoy en día en el mercado laboral debemos hablar de un nuevo modo de dominación que se caracteriza “por la institución de un estado generalizado y permanente de inseguridad que tiende a obligar a los trabajadores a la sumisión, a la aceptación de la explotación”. Esta inseguridad permanente que afecta a una creciente proporción de la población atemoriza y, señala Sennett, “hace imposible que los trabajadores logren una identidad moral, lo que provoca la indiferencia de muchos como arma defensiva”. La aparición de situaciones laborales precarias como la temporalidad o el subempleo hace insuficiente la simple distinción entre empleo y desempleo, tan común en muchos medios políticos.

bajadores que luchan entre sí como si de verdaderos enemigos se tratara, por conseguir o conservar un determinado puesto de trabajo. La precariedad en el trabajo ejerce una enorme presión sobre unos trabajadores que aún conociendo que gozan de una serie de derechos, no se encuentran en posición de exigirlos, por lo que optan por la indiferencia y el individualismo a modo de escudo protector, preocupándose única y exclusivamente de ellos mismos.

La fragmentación de las grandes unidades productivas en otras de menor tamaño ha dado lugar a una merma importante de las posibilidades de defensa de los trabajadores, en tanto en cuanto ha supuesto que sus capacidades de organización disminuyan o incluso desaparezcan así como el control y la participación sindical en las empresas. Estas nuevas estrategias empresariales de organización del trabajo no buscan, por tanto, favorecer la productividad de forma exclusiva, sino que también albergan la inconfesable intención de reducir la conflictividad social impidiendo a los trabajadores que se organicen para la defensa de sus derechos.

Antonio Blasco Mayor, en su artículo “Las nuevas formas de organización del trabajo derivadas de la descentralización productiva. Incidencia en la seguridad y salud de los trabajadores⁷²”, señala que las distintas formas de flexibilización de los procesos productivos y de la organización del trabajo han tenido unas consecuencias inmediatas en las relaciones laborales, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Ha aumentado el segmento de los trabajadores sujetos a la sucesión de periodos de empleo con otros y de inactividad laboral.
- Se ha destruido parte de la experiencia profesional en los oficios en los que la temporalidad es endémica, pues apenas hay tiempo para capacitar a los trabajadores en el conocimiento y dominio de una tarea o función.

⁷² Titulado superior del INSHT en el Centro de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Administración del Gobierno de Cantabria y profesor asociado de Seguridad en el Trabajo y Acción Social en la empresa en la Universidad de Cantabria. *Prevención, Trabajo y Salud* nº 18.

- Las jornadas de trabajo experimentan un alargamiento.
- *Surge en determinados colectivos de operarios una rivalidad despiadada por conseguir o mantener un puesto de trabajo medianamente interesante.*
- Aumenta el número de operarios poco cualificados con la conmovión de sentirse desplazados, o de pertenecer a una clase social menesterosa, integrada por trabajadores eventuales que realizan actividades marginales, o que, queriendo trabajar permanecen desocupados durante largos periodos de tiempo.

Esta deshumanización del trabajo no puede dejar de tener efectos negativos en la salud de los individuos, además de predisponer a que el trabajo se identifique como sinónimo de actividad peligrosa y a considerar los accidentes y cualquier enfermedad derivada de su ejecución como una consecuencia inevitable y consustancial al mismo.

El trabajo temporal afecta a un tercio de los trabajadores y fundamentalmente a los jóvenes y a las mujeres. Recientes investigaciones han demostrado que quienes sufren contratos temporales tienen el triple de posibilidades de sufrir accidentes de trabajo, y el temor a perder el puesto de trabajo supone tener un peor estado de salud mental. Estas mismas investigaciones han dejado constancia de que quienes padecen una situación de *inseguridad crónica* tienen más posibilidades de padecer peor estado de salud.

Los preocupantes datos de los últimos años sobre la incidencia del acoso psicológico en el trabajo en nuestro país plantean la urgente necesidad de llevar a cabo estudios específicos acerca de la fragmentación empresarial, la subcontratación así como las políticas organizativas en las empresas, ya que todos estos elementos se apuntan como responsables del desarrollo de un caldo de cultivo ideal no sólo para el aumento de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales más o menos conocidas, sino también para el desarrollo de nuevas formas de enfermar.

Si bien este tipo de fenómenos se ha producido a lo largo de la historia de las relaciones laborales tal y como las entendemos actualmente, no es menos cierto que aún hoy no se les da, incluso por gran parte de los trabajadores, la importancia que merecen. Aparte del conocimiento teórico del problema, es *responsabilidad*⁷³ de los representantes de los trabajadores llevar a cabo una labor de concienciación al conjunto de los miembros de la empresa, ya que esta sensibilización seguramente tenga efectos positivos muy importantes desde el punto de vista preventivo.

Independientemente de la naturaleza de los acosadores y de los conflictos interpersonales que puedan darse en una organización, existen comportamientos organizativos que basan su gestión en el conflicto y comportamientos autoritarios que se manifiestan como valores propios y consolidados de la estructura de una organización.

En algunas organizaciones, el acoso incluso puede estar institucionalizado y ser parte de las prácticas de liderazgo y dirección. Los estilos autoritarios de liderazgo son muy apreciados en muchas empresas.. Por ello culpar a “los psicópatas en el trabajo”, o incluso a una “víctima neurótica” resulta en la mayoría de los casos una solución demasiado simplista de las causas del problema⁷⁴.

La utilización de este tipo de modelo de gestión de los recursos humanos ha generado y sigue generando en las organizaciones grandes beneficios económicos, fundamentalmente en empresas en las que la producción pueda ser estrictamente planificada por la dirección y siempre y cuando el empleado cumpla perfectamente con sus tareas, para lo cual es necesaria la utilización de procedimientos eficaces de control y supervisión. No obstante, los continuos cambios en los ritmos, las tecnologías y los mercados, la desaparición de mercados bien definidos, estables y predecibles, debe obligar a las empresas, si es quieren seguir siendo competitivas, a aprovechar la experiencia, la inteligencia y los conocimientos de

⁷³ Utilizo este término en el sentido de responsabilidad moral en el ejercicio de sus funciones y en ningún caso como responsabilidad desde el punto de vista legal.

⁷⁴ Stale Einarsen. *El acoso en el trabajo*. Universidad de Bergen, Noruega.

los trabajadores dotándoles de cierto grado de independencia y sobre todo confiando en su trabajo.

A pesar de contar con departamentos de recursos humanos las empresas no suelen tomarse en serio el factor humano, y menos aún la dimensión psicológica de las relaciones laborales, salvo si ello sirve para maximizar los beneficios económicos.

Efectivamente, el mobbing en la empresa⁷⁵ también puede surgir como resultado de una decisión empresarial. Es bastante habitual que en algunas empresas -algunos autores las han denominado organizaciones tóxicas, al cumplir con todos los requisitos necesarios para la aparición del acoso psicológico en el trabajo-, se utilice este fenómeno como instrumento para deshacerse de *empleados especialmente molestos* a los que no se les puede reprochar nada, para lo cual utilizan la táctica de la desesperación, hundiéndolos psíquicamente para deshacerse de ellos sin que suponga un coste económico para la misma. Se maltrata psicológicamente a los trabajadores para destruirlos y forzarlos a dimitir.

En nuestra legislación no existe la figura del despido sin causa, con lo cual la decisión empresarial de despedir a un trabajador siempre tiene que basarse en alguna de las causas de despido establecidas legalmente.

Algunas empresas utilizan estas estrategias de eliminación fundamentalmente con trabajadores con una antigüedad importante, cuyos salarios son medio-altos y con una edades comprendidas entre los 45 y 55 años. Las indemnizaciones de estos trabajadores son muy altas y por tanto las empresas pueden permitirse sostener estrategias de acoso prolongadas que obliguen al trabajador a la dimisión, ya que el coste por salarios durante el proceso de acoso suele ser inferior a la indemnización que le correspondería.

⁷⁵ Entre las definiciones contenidas en el artículo 1 de las recomendaciones de orden general de la Entidad Nacional sueca para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, con relación a la aplicación de la disposición relativa a las medidas a adoptar contra toda forma de persecución en el trabajo señala: "la persecución en el trabajo -mobbing- que se convierte en una política empresarial, sea ejercido por motivos de reorganización, de reducción de personal, o para eliminar trabajadores/as incómodos en inglés se denomina *bossing*".

Los empresarios deben entender que las consecuencias económicas del acoso no son nada despreciables para la economía de su empresa. La destrucción de un buen ambiente de trabajo produce una disminución significativa en el rendimiento del grupo. El conflicto se convierte en el centro de atención del agresor, de la víctima y del entorno, que dejan de concentrarse en sus tareas. Lo que en principio puede pensarse que conviene económicamente a la empresa se vuelve contra ella en forma de pérdidas económicas por la disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo del personal, independientemente de las pérdidas producidas por las eventuales bajas laborales que produzca esta situación.

Desgraciadamente en la actualidad no estamos asistiendo a la aparición de una nueva cultura empresarial acorde con las nuevas realidades; por el contrario se mantienen estructuras y métodos obsoletos y en el mejor de los casos se introducen cambios menores que no suponen verdaderos cambios culturales.

Conclusiones

En los últimos años el acoso psicológico en el trabajo o mobbing ha sido objeto de una masiva difusión por los medios de comunicación de nuestro país. Tanto es así que se ha generado una cierta alarma social entre los trabajadores que han comenzado a interesarse por este tema de forma generalizada.

Esta situación puede tener dos lecturas muy distintas; la primera es que los trabajadores comienzan a ser conscientes de que las nuevas fórmulas de organización del trabajo vienen de la mano de problemas de salud también nuevos, y que éstos nada o muy poco tienen que ver con los más tradicionales y conocidos. La segunda lectura del fenómeno es que en cierto modo el mobbing o acoso psicológico ha irrumpido en el mundo del trabajo como si de una moda se tratara, corriendo el peligro de que suceda lo que ocurre con todas las modas: que sea efímera. Es precisamente esto último lo que tenemos que evitar, es decir que al mobbing se lo etiquete como tal y comenzar a darle un tratamiento coherente y racional, cuyas conclusiones tengan una aplicación directa en el mundo del trabajo de tal forma que su estudio no sólo repare en el enfoque psicológico que está teniendo hasta ahora y se haga desde puntos de vista multidisciplinarios donde tengan cabida además de la psicología otras ciencias como la sociología, el derecho y la economía.

Es prioritario y urgente centrar el fenómeno en las empresas. Nos encontramos ante un problema de salud laboral, y por lo tanto las soluciones deben plantearse en el ámbito de la salud laboral y en el marco de la

Ley de Prevención de Riesgos Laborales, independiente del justo derecho de las víctimas a solicitar la indemnización del daño causado en los ámbitos judiciales pertinentes.

Como hemos podido constatar nos encontramos ante un problema extremadamente complejo -tanto para su detección como para su posterior solución-, ya que en él intervienen factores inherentes a la especie humana, factores organizacionales y factores sociales de distinta naturaleza, pero lo que está claro es que esta situación mejoraría sustancialmente con la mejora de las condiciones de trabajo.

Como afirma Marie France Hirigoyen, “el hecho de que los valores de nuestra sociedad hayan cambiado ha posibilitado este tipo de comportamientos en las empresas. ¿O es al contrario? ¿Es posible que los valores de nuestra sociedad se hayan descarriado como consecuencia del cinismo económico justificado por la mundialización?”.

Nos encontramos en una sociedad en la que se obliga -en caso contrario te enfrentas al fracaso- a los ciudadanos *triunfar* económica y socialmente, aunque probablemente triunfar en lo primero lleve inexorablemente a lo segundo), y si para conseguir ese triunfo es necesario “aplastar” al resto de los compañeros deberá hacerse. Estamos aprendiendo a aceptar el sistema y, es más, este tipo de conductas comienzan a no estar mal vistas por la sociedad.

Esta consideración general que afecta al conjunto de la sociedad tiene su reflejo directo en el empeoramiento generalizado de las condiciones de trabajo y empleo, lo que determina la necesidad de abordar este problema -independientemente de que sea necesario considerarlos de forma individualizada y atendiendo a las peculiaridades de cada una de las empresas en que se está produciendo-, desde una perspectiva más general. La normativa laboral ampara en cierta medida la aparición del fenómeno, ya que permite unos determinados modos de regular la organización y el tiempo de trabajo.

Un ejemplo de ello pueden ser los contratos temporales, sobre todo si tenemos en cuenta el alto índice de fraudes que se producen en su utiliza-

ción. A un trabajador de carácter temporal no haría falta que lo hostigara nadie, ya que la presión a la que se autosomete en sí ya sería en muchos casos más que suficiente para destruirlo psicológicamente. Este tipo de trabajadores *necesitan* trabajar más y mejor que sus compañeros, ya que hipotéticamente este plus de rendimiento les dará más probabilidades de acceder a una prórroga del contrato, a un nuevo contrato temporal o, lo que es mejor, a un contrato indefinido. Si a este estado permanente de lucha le sumamos un hostigador, esta situación se puede tornar insostenible.

Las personas que han sido acosadas pierden sus ilusiones sobre el mundo del trabajo y la sociedad en general. Todas estas desilusiones individuales acaban sumándose y asistimos a un verdadero cambio de las mentalidades; es normal desconfiar de todo el mundo. Se crea así una sociedad en la que cada ser humano es un adversario potencial que puede quitarte tu sitio.

En la actualidad el mundo gira en torno a aspectos como la calidad y los elementos técnico-económicos de los puestos de trabajo, en detrimento de los aspectos humanos.

Debemos entender la salud no únicamente como la ausencia de enfermedad o invalidez, sino como un estado de completo bienestar físico, psíquico y social. Lograr un estado de salud en este amplio sentido debe ser uno de los principales objetivos de toda actividad social. La vida laboral da lugar también a ingresos, la producción de bienes y la disposición de servicios, pero eso no son fines en sí mismos sino sólo medios de obtener el óptimo bienestar físico, mental y social así como de fomentar la salud, el desarrollo y la autorrealización. El trabajo puede satisfacer directamente necesidades humanas, mediante oportunidades de realizar actividades creadoras y estimulantes y de tener contactos sociales, e indirectamente como fuente de ingresos.

Por otro lado, el aumento sustancial de los trastornos y enfermedades psicosociales ha supuesto la aparición de nuevos retos en ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, en tanto en cuanto ha hecho tambalearse

planteamientos aceptados y consolidados que proponían una incuestionable mejora del bienestar en el trabajo asociadas a ciertas mejoras y adelantos científico-técnicos que permiten controlar determinados riesgos. Nadie lo cuestiona, pero las nuevas formas de trabajar conllevan nuevos riesgos para los que no tenemos instrumentos fiables de medición. Por tanto lo verdaderamente importante es centrarse en la prevención, ya que por el contrario sí tenemos una idea suficientemente clara del origen del problema.

Además, el componente subjetivo un tanto ambiguo de los factores de riesgo psicosociales que dota de ciertas peculiaridades un tanto peliagudas a este tipo de fenómenos hace necesaria una acción legislativa en el menor tiempo posible.

Ante esta realidad los trabajadores debemos estar preparados, debemos conocer cuál es el caldo de cultivo en el que se genera el hostigamiento psicológico en el trabajo, quiénes pueden ser hostigadores y quienes víctimas, cuáles son sus efectos sobre la salud, sobre el ambiente y la economía de la empresa. Este conocimiento, sin duda, nos permitirá combatir el problema en su origen, elaborando estrategias sindicales de intervención adaptadas a cada caso, a cada empresa y a cada hostigador, es decir que nos permita concretar el problema para facilitar su solución.

Por eso los trabajadores y sus representantes deben comenzar a ver claramente que los riesgos psicosociales, no por “novedosos” son menos peligrosos que los riesgos higiénicos o de seguridad, los cuales están plenamente asumidos, tanto en lo relativo a su existencia como en lo concerniente a la necesidad de luchar contra ellos. Debemos exigir, de la misma manera que lo hacemos con los anteriores, que sean evitados y en su caso evaluados en las empresas.

Hay que terminar de una vez por todas con la idea de que los factores organizativos son de exclusiva competencia empresarial. La Ley de Prevención nos ampara y por el bien de nuestra salud tenemos la obligación de empezar a explotar los recursos que dicha Ley nos ofrece. ¡Está en juego nuestra salud!

Entrevistas

Hemos realizado una serie de entrevistas a profesionales y expertos en el mundo de la empresa, la prevención de riesgos laborales y la salud mental. Todos ellos son profesionales de reconocido prestigio en sus áreas de actividad, por lo que las conclusiones que se presentan a continuación son de gran ayuda para entender el acoso psicológico en el trabajo con mayor claridad.

En las entrevistas realizadas se ha analizado, desde el punto de vista de estos profesionales, diversos aspectos relativos al fenómeno, pero hemos puesto especial interés en conocer sus opiniones en cuanto al origen y a las causas del problema. No obstante, y en función de la especialidad de cada uno de ellos, se han obtenido reflexiones sobre otros temas realmente esclarecedoras.

Todos ellos han coincidido en una cosa: *los factores organizativos son determinantes en la aparición del fenómeno*. Las nuevas fórmulas de organización del trabajo juegan un papel preponderante en la aparición y desarrollo del acoso psicológico en el trabajo y deben ser, por tanto, los elementos centrales de análisis desde un punto de vista preventivo.

Iñaki Piñuel y Zabala*

Según Piñuel, los factores que están presentes en las organizaciones donde hay mobbing son entre otros la *excesiva burocratización* -que aparece sistemáticamente en los estudios-, *el caos organizativo*, ya que en un medio en el que todo es urgente el fenómeno pasa más desapercibido. Está presente también con bastante frecuencia en las organizaciones que han ido *desestructurando los contenidos del trabajo*, es decir no existen descripciones y análisis de puesto, y por lo tanto se ha eliminado aquello que daba cierta seguridad al trabajador y que le servía de instrumento para saber a ciencia cierta qué es lo que se esperaba de él realmente en cada momento. La inexistencia de este tipo de procedimientos de trabajo permite que al trabajador se le pueda imputar cualquier cosa, y por tanto también reprocharle con posterioridad que no la ha hecho, pudiéndose convertir fácilmente en sujeto de mobbing.

Otra de las características en las organizaciones en las que aparece mobbing es que se produzcan *comportamientos irregulares o fraudulentos*. Suele haber personas que deciden no participar en este tipo de comportamientos, e incluso hay personas que se atreven a denunciarlos. Pueden aparecer casos en los que un trabajador ha descubierto alguna situación irregular -incluso sin saberlo-, y ello le ha puesto en el punto de mira de los que a sabiendas están cometiendo los fraudes o irregularidades.

También se produce mobbing en las *organizaciones que se trabaja de una manera precaria*, sin protección al empleo. Se utiliza un tipo de contratación que sitúa a la persona en una situación de “oprobio feudal”, en la que el trabajador no tiene una perspectiva de futuro, no sólo a largo plazo sino tampoco a corto plazo. Ejemplo de ello puede ser el sector de telemarketing, donde se contrata a las trabajadoras por días. En este tipo de trabajos es muy fácil que una persona aguante cualquier cosa y esto en ocasiones tiene relación con el acoso sexual.

* Autor de *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Profesor titular de Organización y Recursos Humanos y Liderazgo y Dirección. Universidad de Alcalá de Henares.

Las organizaciones en las que no está claramente definido el *rol jerárquico ni las líneas jerárquicas*, en las que pueden existir dobles y hasta triples líneas jerárquicas, es el caso del sector sanitario, y dentro de él, el caso de la enfermería. En estos supuestos no manda nadie, ya que mandan todos, y por lo tanto no hay gestión directa de personal facilitándose las situaciones de acoso.

También es muy habitual que haya problemas en las organizaciones con *culturas de empresa autoritarias* en las que los *estilos de mando son autoritarios e impositivos*. En este tipo de empresas subyacen situaciones de persecución y exterminio de algún trabajador que se ha resistido o que ha decidido no ser sumiso.

Otra posibilidad de que se desencadene el fenómeno viene dada por la *inexistencia de procedimientos de resolución o gestión del conflicto*. Esto supone que se dejan crecer los conflictos hasta que se convierten en un ejercicio de depredación de los más débiles por los más fuertes. En estos casos, el grupo dominante lo que hace es aplastar a la persona que no tiene el poder.

También es fácil que el *mobbing* aparezca en las organizaciones que se encuentran en *situaciones coyunturales de gran riesgo para la supervivencia laboral del trabajador*, como consecuencia de fusiones, situaciones de reducción de plantilla..., en las que los trabajadores intentan sobrevivir a costa de quien sea -un compañero, un subordinado-, en cualquier caso alguien más débil. Este *síndrome de supervivencia organizacional* -que no es natural en las personas- se desencadena a raíz de situaciones tales como colocar a una persona ante la tesitura de exceso de personal y supone una actitud de defensa ante el despido.

Otro problema es la *descentralización productiva* mediante la que los trabajadores quedan totalmente desamparados. La cada vez más creciente subcontratación de los servicios que prestan las empresas deja en situaciones cada vez más precarias e indefensas a los trabajadores, con lo cual se favorece la posibilidad de aparición del acoso.

Otro factor potenciador del mobbing se produce en las organizaciones en que existe un *estilo de mando cavernario*, típicamente hispánico, caracterizado por el hecho de que un nombramiento es suficiente para ejercer con garantías un puesto de mando. Esto es un profundo error, ya que la dirección de personas se aprende y muchos mandos se niegan a aceptar que ese aprendizaje es necesario. Por tanto, nos encontramos con numerosos jefes inexpertos, que ponen en práctica un estilo de mando defensivo, es decir se defienden de los subordinados, y ello supone que pone periódicamente en el punto de mira a alguno de los trabajadores bajo su dirección para que el resto le respete y le obedezca. Este estilo de gestión defensiva causa estragos y genera un ambiente de terror donde el mobbing se ve favorecido.

En este sentido es necesaria una *formación en técnicas de mando*. En España parece que esto no se ha entendido todavía y los directivos creen que a dirigir se aprende dirigiendo y esto es un craso error. Las organizaciones que tienen este concepto erróneo del liderazgo o entienden que esta formación es un *lujo asiático* al cabo del tiempo tienen víctimas.

La formación debe caracterizarse por contener elementos que estén relacionados con la aparición del mobbing. En este sentido debe ocuparse de la gestión del conflicto, de las situaciones de comunicación en la empresa -con el objeto de evitar por ejemplo malos entendidos- de la integración de los equipos de trabajo para dejar a un lado el *divide y vencerás* que enfrenta a los trabajadores, poniéndolos en situaciones muy difíciles. También debe atenderse a las técnicas de motivación, de participación, de retroalimentación en la comunicación, tanto para lo positivo como para lo negativo. En España no existe verdadera formación de directivos y en momentos de crisis económica el primer recorte de gastos tiene que ver con la formación.

Un buen directivo también debe atender a la formación de sus subordinados con el fin de evitar situaciones -muy comunes-, en las que se insta a los trabajadores a realizar tareas para las que no han sido formados, imputándoseles después su ineptitud ante los errores cometidos.

La respuesta de las empresas ante el problema es la *negación*. El *síndrome de negación organizacional* es muy frecuente. La empresa está muy equivocada negando la existencia de mobbing, ya que asume erróneamente que se trata de una acusación dirigida contra el empleador. El mobbing conlleva importantes perjuicios económicos para las empresas, y lo más recomendable para preservar su buen funcionamiento económico, así como su buen nombre, es reconocerlo y resolverlo.

En el mobbing confluyen dos grandes explicaciones que de forma aislada no sirven pero juntas se complementan; por un lado, la desestructuración, la caída del estado del bienestar junto con el paulatino recorte de las protecciones sociales del trabajador y, por otro, el hecho de que los trabajadores han cobrado mayor sensibilidad y están más humanizados, aceptan menos la arbitrariedad y por tanto no son tan sumisos, creen necesario participar y aportar iniciativas a su trabajo. Estas dos realidades chocan frontalmente y generan situaciones de conflicto.

En cuanto a la evolución futura se dan dos planteamientos; el primero señala que hay que legislar y tipificar, pero la experiencia en Francia en este sentido ha sido negativa hasta tal punto que las asociaciones que impulsaron la tipificación legal del problema ahora intentan que se destipifique ya que al establecer comportamientos concretos de mobbing, se dota de un mapa de comportamientos al hostigador, en el sentido de que mientras no perpetre dichos comportamientos no puede ser acusado. En países que han tipificado el problema no han disminuido las tasas de acoso.

Pero los comportamientos que se pueden poner en práctica para hacer mobbing no son exhaustivos, y por tanto se puede hacer de forma muy sutil, por lo que tipificarlos sería imposible. Más eficaz resultaría -y éste sería un segundo planteamiento-, proteger el genérico derecho a la dignidad en el trabajo, a la integridad moral, recogidos como delito penal ante el trato inhumano y degradante (que no necesitan una descripción topográfica de comportamientos), que hacer una tipificación cuyo efecto es dejar impunes una serie de comportamientos no recogidos en la norma.

Intentos de tipificación realizados en nuestro país que conllevaban arrestos entre seis y doce fines de semana han cuantificado a la baja este delito, mientras que el trato inhumano y degradante tienen hasta dos años de cárcel.

También se suma la injustificable postura de rigidez de los empresarios, quienes postulan que todo lo que sea poner barreras a la libre empresa tiene efectos sobre el empleo y sobre la competitividad. Este planteamiento es injustificable en tanto en cuanto el mobbing va en contra de los intereses de la empresa, y la destrucción de las personas no beneficia en absoluto la cuenta de resultados sino que produce costes no sólo a ésta sino a la sociedad. El argumento de no tipificar únicamente porque va en contra de la libre empresa no es aceptable; por el contrario si el argumento se basa en las restricciones que pueden suponer la tipificación sí es aceptable.

Técnico de Prevención de una mutua*

Según este técnico nos encontramos ante un problema que no es nuevo, ya que toda la vida han existido trabajadores a los que se les ha aislado y se les ha negado los recursos necesarios para realizar su trabajo. Estas personas en pocas ocasiones han podido resistir esa presión y al final han tenido que abandonar la empresa.

El fenómeno ha recibido con anterioridad otros nombres como estrés o burnout habiendo sido ampliamente estudiado en sector sanitario fundamentalmente, en el que se han constatado problemas de comunicación, participación, ambigüedad de rol, complejidad de la información y problemas relacionados con los tiempos de trabajo. La confluencia de todos estos factores genera en los trabajadores un malestar y una insatisfacción. Es precisamente por ello que los estudios que se desarrollen sobre el tema no van a aportar demasiadas novedades respecto a lo que ya conocemos y vamos a seguir tropezando siempre con los factores de organización.

* Este técnico ha preferido no facilitar su nombre.

También influye la mala relación personal entre dos o más personas que en gran parte de los casos está consentida si no amparada por la dirección de la empresa.

A todo lo anterior se suma la precariedad en la contratación, la descentralización productiva, la utilización de empresas de trabajo temporal, etc. Si existe un factor psicosocial negativo que incide en la aparición de patologías de naturaleza mental es la falta de estabilidad laboral, “el hecho de desconocer si mañana vas a trabajar, van a contar contigo, o no”. Esto es una arma letal en manos de personas no honestas ni moralmente dignas.

En algunos casos nos podemos encontrar ante una política de empresa, que puede ser intencionada o no, pero que impulsa en definitiva este tipo de situaciones. La mayoría de las empresas consideran a los trabajadores un número. Los trabajadores dedicamos gran parte de nuestra vida y nuestros esfuerzos a la empresa y por tanto tenemos derecho a llegar a la jubilación con dignidad. Pero ante cualquier hecho, imprevisible o no, que no se corresponda con los planes que la empresa tiene para ti -una maternidad, una reducción de jornada, etc.-, te despiden o te hacen la vida imposible. En todos estos casos se ataca a la persona en su parte más débil con el objetivo de hacerla llegar a unos niveles de ansiedad, y de desesperación y angustia ante los que no tiene más remedio que abandonar la empresa.

En los casos en los que una persona ya no puede dar el juego que necesita la empresa, bien por la incorporación de nuevas tecnologías, bien por que la gente joven está más formada, es más honesto por parte de la empresa plantear el problema y buscar otras soluciones alternativas, a esperar que se aburra y se vaya, como puede ser por ejemplo a través de jubilaciones anticipadas. La empresa debe entender que estas personas tienen derecho a una salida justa o a un puesto de trabajo digno en la misma.

Conviene dejar claro que cuando hay “malos trabajadores” o personas que no se adaptan a la organización lo más honesto es “coger el toro por

los cuernos” y utilizar los medios adecuados para deshacerse de esa persona sin llegar hundirla moralmente.

Las personas tienen necesidad de relacionarse socialmente y en las empresas en las que se fomenta la participación, además de reducirse sustancialmente la aparición de problemas psicosociales, la propia empresa obtiene frutos de este buen clima laboral, ya que se genera mayor originalidad en las ideas, se toman las decisiones de manera más rápida y se resuelven los conflictos cuando surgen sin dejar que se envenenen. En el seno de una empresa, todas las posibilidades de mejoras, de mayor productividad, incluso de hacer más y mejor prevención pasan por conocer la realidad del puesto de trabajo que ocupa cada trabajador. Hay que saber cuáles son los obstáculos y problemas con los que cuenta a la hora de desempeñar su trabajo.

Sin embargo, nos encontramos con empresas autocráticas, que realmente no se enfrentan a los problemas y no resuelven los conflictos surgidos en su seno. Este tipo de empresas se caracteriza por el “orden y mando” y además muy resistentes al cambio en cuanto a sus modelos organizativos.

Por otro lado, los factores psicosociales están totalmente olvidados en las evaluaciones de riesgos en nuestro país, ya que todas las instancias, sindicatos, mutuas, inspección y por supuesto las propias empresas -para las que el único objetivo de todo esto es cumplir papeles-, los han considerado siempre en un segundo plano.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales ha supuesto un avance. No se implantó en su totalidad el año siguiente a su promulgación. Se empezó con lo más llamativo, es decir los factores de riesgos asociados a la seguridad y en segundo término a la higiene para los casos más evidentes de ruido y tóxicos.

Además se ha actuado en función de lo que la Inspección ha ido pautando, y en principio se centró en temas de seguridad. La Inspección ha priorizado y quizá ha entendido que no se podía evaluar todo, siendo lo más problemático los factores psicosociales, por lo que los ha relegado al último lugar.

En el sector servicios, en el que los riesgos asociados a la seguridad son relativamente escasos en relación con otros, la Inspección únicamente ha pedido a las empresas que controlen temas eléctricos, medidas de emergencia y evalúen los riesgos asociados a las pantallas de visualización de datos en caso de que hubiera usuarios, y tampoco en todos los casos.

En cuanto a la inspección, probablemente haya pocos inspectores para el tejido empresarial existente, se dan carencias formativas en materia de prevención y hay una falta de legislación objetiva en relación con los riesgos psicosociales, que frenan su actuación en este terreno. Además, sigue existiendo la mentalidad de que los riesgos de seguridad son más importantes que los demás.

Respecto a la inclusión de las enfermedades producidas como consecuencia de la exposición a factores psicosociales en el cuadro de enfermedades profesionales de la Seguridad Social, manifiesta muchas dudas, sobre todo en aspectos concernientes a la vulnerabilidad del trabajador. Es difícil concluir que existe una relación causa-efecto que determine que la enfermedad tiene un origen laboral, ya que el trabajador puede estar afectado por problemas extralaborales que influyan en su estado mental.

Respecto a la formación, es un elemento fundamental para prevenir los riesgos de carácter psicosocial. Pero debe ser una formación en cascada, ya que de nada vale formar a los trabajadores sino hay una sensibilización de los estamentos superiores. Los programas formativos deberían prestar especial interés en la formación específica sobre apoyo social, cuyo objetivo sería sensibilizar a los mandos, porque habrá algunos factores organizativos sobre los que no se podrá influir, pero que bien manejados y con una buena dosis de apoyo se podrían aliviar bastante.

Esta formación debe conseguir que los mandos superiores sepan transmitir a los mandos intermedios una política de empresa basada en unos principios básicos de comportamiento y de actuación en la empresa, ya que es precisamente el mando intermedio el que va a transmitir en la práctica esos valores al resto de trabajadores.

Como en cualquier otro tema relacionado con la prevención, la formación debe ser continua, no deben programarse acciones formativas excesivamente largas, sino que deben ser cortas y frecuentes y que mantengan activa en el tiempo una actitud permanente de mejora. Entre las acciones formativas deberían programarse reuniones de grupo, con participación de los implicados, cuyo objetivo sería resolver los problemas que se plantean en la práctica.

José Carlos Mingote Adán*

El acoso psicológico en el trabajo es un estresor interpersonal laboral. Se trata de un fenómeno social de maltrato interpersonal que se da entre personas que tienen una mala relación o una relación patológica caracterizada por una violencia destructiva. Este problema puede darse entre personas del mismo o de distintos estamentos. Se trata de un tipo de fenómeno de estrés que refleja una situación de estrés interpersonal laboral caracterizado por la violencia con maltrato personal, cuyos objetivos pueden ser muy distintos, desde rivalidad profesional a envidia, o directamente relacionadas con personalidades patológicas antisociales o con rasgos psicopáticos.

Hay, por lo tanto que considerar el estrés como un fenómeno general. Se dan situaciones normales de estrés que promueven la adaptación y el desarrollo y situaciones de estrés patológico que desbordan las estrategias de afrontamiento del individuo, apareciendo fenómenos desadaptativos como insomnio, ansiedad y depresión. Dentro de este estrés patológico estaría el desgaste profesional y la relación de acoso o mobbing, ya que existe una conducta violenta de maltrato.

* Coautor *El estrés del médico. Manual de autoayuda*, op. cit. Jefe clínico del servicio de Psiquiatría del hospital 12 de Octubre y Profesor asociado de la Universidad Complutense de Madrid.

La característica fundamental del acoso psicológico en el trabajo es que existe una relación basada en una conducta violenta de maltrato, en la que alguien quiere acabar con alguien, que se vaya, destruirle, humillarle, anularle. A veces este proceso es elaborado de forma psicopática con una precisión y una estrategia envolvente terrible de maltrato y de destrucción personal para que esa persona parezca que no hace nada, que no vale para nada, que es tonta y no tiene ningún derecho.

Se trata de un fenómeno muy grave, dramático, relativamente infrecuente, aunque puede darse más de lo que creemos⁷⁵. El maltratador pone en práctica unas estrategias de aislamiento que conllevan la marginación, la exclusión social y la pérdida de credibilidad de la víctima. Esto supone que la víctima tenga pocos recursos de afrontamiento, pocas posibilidades de buscar apoyo social, viéndose aislada y enferma, siendo éste el momento en el que manifiesta un cuadro depresivo ansioso general y busca ayuda médica.

Según Mingote en todos los problemas relacionados con el estrés en general *tienen mucho más peso las variables organizacionales que las individuales*. Si la empresa no es sana y enferma genera desmotivación y un clima laboral desagradable. Estas situaciones, además de dañar la salud de los trabajadores, dañan la eficiencia de la propia institución y si se podría hablar en ese sentido de una disfunción o desorganización que lleva a una serie de problemas estructurales que pueden ser caldo de cultivo para que afloren problemas concretos de acoso.

El problema más grave es la falta de control y supervisión eficaz, ya que como consecuencia de ello se producen abusos de poder. Esta falta de control supone que cada responsable en su ámbito de poder cree que puede hacer “lo que le dé la gana”. La falta de control propicia abusos de poder de las propias instancias directivas. “En muchos casos te das cuenta que no hacen nada en muchos aspectos, pero se aprovechan en lo que pueden en otros”.

⁷⁵ Se refiere al hospital 12 de Octubre, donde presta sus servicios como psiquiatra.

La Institución tiene una responsabilidad respecto a lo que pasa en ella, no puede lavarse la manos y decir que lo resuelvan los jueces. Las organizaciones tienen responsabilidad tanto del abuso de poder como de la falta de responsabilidad de las instancias directivas, dos fenómenos que no son ajenos.

La persona maltratadora se caracteriza por tener un poder mal controlado, es decir mal autorregulado y mal controlado externamente. Piensa que las personas que tienen poder pueden hacer lo que les venga en gana. Los acosadores suelen padecer trastornos de la personalidad, con rasgos narcisistas y paranoicos, y literalmente disfrutan torturando a la gente, hay un elemento de autoafirmación narcisista, es decir quedar él muy bien y dañar y humillar a su víctima.

Las víctimas con posiciones jerárquicas de dependencia respecto al maltratador se caracterizan por falta de asertividad, falta de autonomía, de autoeficacia y de confianza en sí mismos, con tendencias al sometimiento, baja autoestima y tendentes a la dependencia.

El acoso psicológico en el trabajo puede afectar de maneras muy diferentes a las personas. Así, las víctimas pueden padecer desde un trastorno adaptativo o depresivo ansioso leve hasta una depresión. Dependiendo de la patología mental pueden aparecer complicaciones físicas y psicósomáticas que pueden cronificarse y dejar secuelas a largo plazo. Una intervención eficaz tendría que ser preventiva, y es posible que algunos casos queden dañados de forma irreparable.

Estos daños dependerán en gran medida de los factores de vulnerabilidad o de protección individual de la víctima, si presenta algún problema de personalidad, o bien si tiene antecedentes psiquiátricos.

Según su experiencia en el hospital, la mayor parte de las personas que recurren a él tiene claramente identificado el problema y pueden establecer una relación causa efecto entre el maltrato y el problema objeto de la consulta. Señala que normalmente se trata de una depresión, un cuadro de ansiedad o un trastorno ansioso o depresivo, y generalmente la persona que lo padece establece una relación entre la patología y la experiencia de maltrato institucional.

Hay estudios muy curiosos de cómo se transfiere el problema a la familia del trabajador. Según éstos, los problemas de salud de los trabajadores afectan a otros miembros de la familia porque el estrés se extiende y se contagia. El soporte familiar es muy importante. Hay gente que vive sola y no tiene apoyo social, porque son solitarias y no buscan ayuda, y cuando la buscan ya es demasiado tarde y puede complicarse con alcoholismo u otras adicciones.

Entre los compañeros también se producen problemas de estrés, bien a través de mecanismos de identificación y apoyo en un caso, o a través de mecanismos de autoprotección para no ser contaminados. Así, aparecen situaciones muy dramáticas en los casos de aislamiento y exclusión de la víctima, no porque sean cómplices del abuso de poder del maltratador sino por no querer complicaciones. Hay una tendencia generalizada a que la gente se inhiba, se lave las manos y mire a otro lado para no tener problemas.

Los compañeros sufren de alguna manera el problema, independientemente de cómo se afronte esto, ya que puede aparecer una motivación solidaria y de apoyo a la víctima, puede haber una búsqueda de soluciones conjuntas a través, por ejemplo, de cauces sindicales o, por el contrario, puede producirse una impresionante soledad en la víctima.

Este asunto debería ser tratado al mismo nivel, y dotarle de la misma importancia que a otros estresores físicos, químicos y biológicos. Todos tienen la misma importancia, por lo que hay que realizar un verdadero control de conductas de riesgo derivadas o relacionadas con el estrés laboral, problemas de alcoholismo y problemas mentales asociados a ellos, ya que existen procedimientos operativos reglamentados para controlar estos problemas y la eficacia de sus tratamientos.

En países como Estados Unidos e Inglaterra existen negociados con los sindicatos métodos para que se trate y controle este problema a base de tratamientos rehabilitadores.

Las organizaciones se asemejan cada vez más verdaderas torres de Babel, donde cada uno de sus miembros tiene altos grados de especiali-

zación en disciplinas que cada vez que se parcelan y se reducen más, pero paralelamente aumenta la ignorancia en el resto de temas. Esto supone que por muy buena que sea la capacidad individual de sus miembros, si no existen unos canales fluidos de comunicación el sistema no funciona.

En este sentido deberían desarrollarse estrategias muy concretas de detección y resolución de los casos cuando hay enfermedades mentales claramente identificables que pueden ser objeto de problemas secundarios. Se necesitan protocolos de control de conductas de riesgo.

A nivel de estudio nos encontramos ante un campo en el que no sólo hay que hacer asistencia, sino investigación de cómo los distintos tipos de estresores -no sólo el acoso psicológico- condicionan la salud de los trabajadores.

Conclusiones de las experiencias grupales

A continuación se exponen las conclusiones de las experiencias grupales realizadas como complemento a las entrevistas anteriores.

La realización de las experiencias con personas que conocen el problema de primera mano se justifica por la necesidad de reflejar desde el punto de vista de los propios protagonistas la dura y humillante realidad que supone sufrir acoso psicológico en el lugar de trabajo. Nos encontramos ante un tipo de violencia refinada, sutil y por tanto perversa que impregna a la sociedad y también tiene su reflejo en el ámbito laboral.

Hemos procurado que el grupo de víctimas se constituya como un reflejo de la sociedad, en tanto en cuanto en él se produce la articulación entre lo individual y lo colectivo, se proyecta una diversidad de ideas de todos y cada uno de sus integrantes, pero no como una suma de discursos individuales sino como la interrelación de los mismos, de sus apoyos, acuerdos, desacuerdos y contradicciones frente a la causa común que les une. Se pretende mostrar el acoso psicológico en el trabajo como efecto de una situación social que tiene su reflejo en el ámbito laboral y que es sufrida y a la vez producida por los individuos.

Los objetivos específicos de las experiencias grupales son los siguientes:

- Conocer las causas que provocan o favorecen este fenómeno mediante la escucha de los relatos de los participantes.
- Buscar nuevas fórmulas que permitan prevenir el acoso psicoló-

gico en el trabajo a través de ideas que abran nuevas líneas de investigación.

- Orientar la intervención del sindicato y de los delegados de prevención en las empresas para la resolución de casos.

El grupo está formado por seis personas acosadas en todas las modalidades de acoso -ascendente, horizontal y descendente. Se les convoca para que pongan en común sus experiencias, ideas y emociones. Se realizan dos sesiones de hora media cada una, con un intervalo de 7 días entre ellas. Las sesiones son grabadas previa autorización de los participantes y una psicóloga les acompaña en el proceso, con el propósito de que el diálogo fluya lo más libre posible.

Las experiencias grupales realizadas han respondido en gran medida a las expectativas marcadas. Podríamos establecer cierta coincidencia entre ellas y las numerosísimas entrevistas y consultas que hemos tenido a nivel individual -tanto en CC.OO.-Madrid como en las distintas federaciones y territorios- con personas que han sido objeto de acoso. Este paralelismo se sustenta en el hecho de que *a priori* en los grupos ha habido tendencia a justificar las situaciones individuales personalizándolas, es decir culpando directamente a una determinada persona de la situación de acoso -evidentemente nadie discute esa culpabilización-, pero sin ir más allá, es decir sin profundizar en el tema, sin buscar las causas últimas que lo desencadenaron, permitieron y/o ampararon, y lo que es a nuestro juicio más importante, sin globalizar el problema.

Muchos participantes estuvieron de acuerdo en la dificultad que existía para identificar el problema. En numerosas ocasiones se confunde con el momento de vida que se atraviesa, con la edad, etc., e incluso cuando se comprende se tiende a pensar que el culpable es la víctima. Es difícil entender que el centro del problema está en el plano laboral.

Se apuntaron determinadas características de los acosadores, acompañadas de detalles en cuanto a comportamientos y actitudes que apoyaban sus argumentaciones. Así, los maltratadores fueron calificados como *primitivos*, en el sentido de esclavistas, en una época en la que ha desapare-

cido el látigo físico. Se trata, según otras opiniones, de personas con carencias afectivas en el plano personal, circunstancia ésta que los hace prepotentes y a la vez cobardes, dado que ante determinadas situaciones reaccionan como los animales, primero se asustan y luego atacan. Por tanto, los ataques se justificarían en base al miedo a que otras personas les hagan la competencia o les hagan perder protagonismo en su trabajo, y siempre van a estar sustentados en una situación de poder.

En cuanto a los comportamientos o actitudes de acoso puestos en práctica por los acosadores se plantearon los más clásicos.

- Ignorar a la víctima. No escucharla.
- Recibir críticas infundadas al trabajo realizado.
- Difundir críticas y rumores sobre la familia de la víctima.
- Amenazar con el despido.
- Llamadas telefónicas intimidatorias.
- Acusaciones infundadas.
- Cambio de funciones.
- Humillación pública, etcétera.

En lo que a tipos de acoso practicados a la mayor parte de los participantes eran del tipo descendente y horizontal que son los más habituales -sobre todo el primero-, y responden bastante bien a los patrones establecidos.

Entre las personas acosadas había una que se sentía acosada por sus subordinados y que al explicar su caso mostraba cierto pesar, al considerar que el tipo de acoso que ella sufría era el menos estudiado. En su caso, el ascenso en la jerarquía de la empresa le supuso que hubiera un cambio o un vuelco importante en el trato con los que hasta entonces habían sido sus compañeros. El acosador en este caso se ha rodeado de varias personas y actúa como líder, como un poder paralelo e informal cuya estrategia es terminar con el poder real que ella representa.

Se apuntó que el ambiente de trabajo era un facilitador del proceso, pero siempre en conjunción con una circunstancia de personalidad, tanto del acosador como de la víctima. Surgió la idea de que cualquier persona puede ser víctima - probablemente debido a esta idea generalizada en el grupo, no se analizaron con profundidad las características de la víctima-, mientras que los maltratadores eran potenciales, es decir se trata de una característica inherente a su persona que saldrá o no a la luz en función de las circunstancias, de modo que si el acosado ha huido o lo han trasladado de puesto se busca otra víctima.

No obstante, uno de los participantes hizo un planteamiento acerca de las víctimas que merece la pena ser reflejado. Según esta persona hay dos tipos de víctimas, las que sufren en silencio y se acaba con ellas y las que elaboran la situación y por tanto una estrategia de resistencia y defensa. La verdaderamente preocupante es la situación de las primeras.

Se hicieron interesantes reflexiones acerca del entorno, de lo que algún participante denominó *testigos mudos*. Las experiencias en este sentido han sido muy diversas entre ellos. La mayor parte han manifestado haber sufrido el acoso en soledad y con una total desprotección. Hay una gran coincidencia en el hecho de que los compañeros muestran dos caras, una cuando no está el acosador presente y otra cuando está. Ante las reclamaciones de auxilio los compañeros generalmente han mirado hacia otro lado y en algunos casos se han adaptado a las condiciones impuestas por el acosador para poder subsistir, hasta tal punto que se en cierto modo se convierten en acosadores.

En este sentido también se hizo una interesante reflexión cuando uno de los participantes planteó el problema moral que le suponía implicar a los compañeros en el conflicto. La cuestión que se planteó fue la siguiente: ¿ser amigo mío va a ser un riesgo?, a la que el mismo se contestó pues “qué putada”.

Otro sujeto manifestó su falta de interés por analizar las características de los participantes en el conflicto ya que, según él, este análisis no llevaba a ninguna parte y no era práctico para resolver el problema. Mani-

festó su interés por plantear el problema de tal forma que se puedan obtener soluciones globales, por lo que este tipo de planteamientos individualizados supone gastar tiempo, energía y perder la perspectiva del objetivo real. Según esto se trata de un tema bastante más complejo de lo que a simple vista parece y por lo tanto es un error enfocarlo únicamente desde la perspectiva del carácter o los defectos de algunas personas.

A partir de aquí la conversación experimentó un giro radical, y si bien es cierto que en determinados momentos se volvía de forma recurrente a replantear los aspectos relativos a las características de las víctimas, y sobre todo de los acosadores, surgieron nuevos elementos de debate en torno a otros aspectos.

Se planteó el tema de la precariedad en el empleo. Todos estaban totalmente de acuerdo en que la actual situación de empleo se utilizaba como un instrumento de acoso a modo de amenazas. Se llegó a hablar incluso de un mercado de trabajo de esclavos en el cual la manera más barata de deshacerse de un trabajador es acosarlo psicológicamente.

Se vertieron también opiniones sobre el acoso como una estrategia empresarial, ya que a lo largo del debate dos miembros del grupo reconocieron expresamente que su situación era consecuencia de una estrategia planificada de forma muy precisa.

En el primero de los casos, la hipótesis manejada cuestionaba el protagonismo del acosador, es decir ha acosado a una persona en concreto pero podría haberlo hecho otra cualquiera, ya que el objetivo no era una víctima determinada sino una “cabeza de turco” que fuera presentada como trofeo ante el resto del personal. Según esto, el objetivo final era plantear un cambio radical en la política de la empresa.

En el segundo de los casos, el implicado tiene claro que la estrategia surgió de la dirección. A su juicio, el detonante del conflicto fue su abierta discrepancia con los métodos de trabajo ya que, según la dirección, el trabajo en ese servicio era en equipo y la estructura estaba muy jerarquizada. Fue precisamente el hecho de cuestionar la organización del trabajo y la jerarquización de la organización lo que se convirtió para la dirección en una molestia, en un obstáculo del que había que deshacerse.

En ambos casos se planteaba el acoso como una forma de funcionar, de tal manera que si no hay una víctima hay otra, el objetivo del acoso es enseñar al grupo que existe una autoridad incuestionable y que absolutamente todo debe funcionar en la línea de dicha autoridad. Para ello introducen elementos como la jerarquización excesiva, así como elementos que pasan a formar parte de la cultura de la empresa como el *sálvese quien pueda*, o el *aquí vale todo*, dando mayor importancia al individuo que al grupo, de manera que es imposible volver a estructurar una relación que se ha destrozado intencionadamente.

En las dos sesiones surgió el *poder* como elemento clave en este tipo de fenómenos. Las víctimas se posicionaron como oposición a un poder real e injusto (representado por la organización), ante el cual la respuesta en vez de ser planteada en términos legales y limpios se zanjaba a través del juego sucio.

Según iban avanzando las sesiones y una vez comentados los aspectos más típicos del acoso -acosador, víctima, entorno-, los participantes profundizaban más en los asuntos para terminar analizando las características de la organización del trabajo en sus empresas. Así, salieron a relucir elementos que explican porqué se han producido las distintas situaciones y porqué se mantienen en el tiempo.

Entre estos factores organizativos señalamos los siguientes:

- Excesiva jerarquización, estructuras demasiado verticales que no permiten el trabajo en equipo y por lo tanto la cooperación entre los trabajadores. Esto supone que los canales de comunicación en la empresa son demasiado débiles y ello puede suponer la aparición de conflictos interpersonales que al no ser tratados adecuadamente degeneran en fenómenos de acoso.
- Ineficacia de los departamentos de recursos humanos. En algunos casos fueron catalogados como verdaderos reinos de taifas. En los supuestos en que los problemas habían llegado a este departamento simplemente se había obviado el asunto por la falta de instrumentos para su resolución, mientras que en otros se habían ali-

neado directamente con los maltratadores. En un caso, y como consecuencia de la presión sindical, se ubicó a la víctima en un nuevo puesto.

- Estilos de mando inadecuados y falta de capacidad para dirigir grupos humanos. Estas carencias se cubren con el autoritarismo y con el *orden y mando*. En este tipo de organizaciones el hecho de pertenecer a una categoría laboral inferior supone que también eres una persona inferior y por lo tanto tienes la obligación de aguantar cualquier tipo de humillación porque *va en el sueldo*. También se ha apuntado en este sentido la comodidad de las empresas en tener lo que han dado en llamar *perros guardianes* que asumen con respecto al mando responsabilidades que no les corresponden.
- Falta de apoyo y reconocimiento social. Por el contrario se propugnan políticas basadas en el *divide y vencerás*. Esto, dicho de otra manera, supone fomentar el individualismo frente al trabajo en equipo y la competencia despiadada frente a la colaboración.
- Se ha apuntado también la presión de tiempo como un elemento que puede influir significativamente en la aparición de este tipo de fenómenos.
- Falta de procedimientos de resolución de conflictos. Según algunos de los participantes es tan sencillo como admitir que existe un problema. A la vez que se soluciona el problema se adoptan las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

También se comentaron las consecuencias que tanto a nivel personal como a nivel familiar tiene el acoso psicológico en el trabajo.

Entre el amplio elenco de problemas para salud señalado por los participantes, destacamos, por su interés, lo que uno de los participantes denominó la *autoagresión*. Consideran que la violencia a la que se ven expuestos se traduce en su cuerpo en distintos síntomas y manifestaciones psicosomáticas: crisis de ansiedad, insomnio, hipertensión, problemas digesti-

vos, etc., cuyas causas no serán reconocidas por los médicos como de índole laboral y llevarán a los afectados a estar en situación de baja, consiguiendo estar alejados de la situación de acoso.

En cuanto a las consecuencias familiares hablaron de que se crea una inseguridad que en ocasiones se refleja fuera del trabajo. En casa se encuentran protegidos y como válvula de escape e incluso a modo de venganza indirecta *muerden a los que saben que no les van a devolver el mordisco*, por lo que la familia paga las consecuencias.

Al final del segundo grupo se produjo un intercambio de experiencias sobre los pasos que había seguido cada uno para intentar solucionar el problema. Todos estuvieron de acuerdo en la necesidad de un asesoramiento tanto médico como jurídico y sindical, que permitiera tantear las distintas vías de solución para posteriormente diseñar la estrategia más adecuada. También mostraron acuerdo ante la naturaleza del problema; se trata de un problema muy complejo, las estrategias de intervención son distintas para cada caso, en función de los factores que en cada supuesto rodean al problema y si se enquistaba es un problema lento cuya resolución puede durar años.

Hemos querido ilustrar las conclusiones de los grupos con una serie de frases bastante elocuentes que definen por sí mismas la situación por la que están pasando o han pasado estas personas.

- “Saber dirigir al personal es fundamental, que tengan preparación”
- “Tú haces lo que yo quiero, porque lo mando yo”
- “Organización fundamental, el compañerismo también”
- “En el contrato de trabajo parece que va implícito que te dejes putear”
- “Acabar con la humillación pública, con el miedo”
- “Atemorizan con la precariedad del empleo: si no lo haces tú, vete, otro lo hará”
- “Hay que saber dar los pasos para denunciar”

- “Tienen otros valores, políticos, económicos, abaratar despidos”
- “Indiferencia, agredida, me convertí en un estorbo, me supe retirar a tiempo, soy yo la que se va”
- “Mi orgullo, lo que a mí me han hecho, no voy a consentir que se lo hagan a los que trabajan conmigo, son muy débiles, yo, ya lo he vivido”
- “Consecuencias físicas y psíquicas, lloro, grito. No encuentro apoyo de la dirección, 7 años aguantando”
- “Huir o enfrentarte”
- “Utilizan a los mandos intermedios para estar con el látigo”
- “Muchas enfermedades psicosomáticas”
- “Te encuentras tan sola”
- “Hay compañeros que lo reconocen pero no se atreven”
- “No lo voy a consentir no me van a machacar más, tuve suerte me apoyaron”
- “Al principio dudas, ¿seré yo el problema?, cuando empiezas hablar, te llaman mentirosa, estafadora”
- ”La cúpula directiva es un grupo que crea opinión”
- “Te ignoran ante los demás, en el despacho te dicen barbaridades”
- “Que este problema se resuelva en toda su globalidad”
- “Bajas comunes, por accidente de trabajo, no está tipificado ni como enfermedad, no lo reconocen médicos, inspectores, jueces...es una cosa tan nueva”
- “Tu palabra contra la de él, hay que hacer escritos”
- “Culpabilidad por estar de baja”
- “Inflan a pastillas, me he negado a empastillarme”
- “Tu obligación en un curro es obedecer”
- “Desprotegida, testigos mudos”

- “Hasta meterse con mi familia”
- “Mis compañeros vinieron a pedirme perdón, les dije, os están haciendo lo mismo, he conseguido unión, ya saben de que va el mobbing”
- “Es una historia tuya para sacar ventajas personales”
- “Dar información a los trabajadores, tienen que saber”
- “Varias formas de enfrentamiento, no hay fórmulas magistrales”
- “Ante todo la dignidad como persona, hay que luchar contra eso”
- “Prevención y un sitio donde puedan ponerte un tratamiento”
- “Especialistas en esto, la mutua de mi empresa no deja de ser de la empresa, no tiene especialistas, cuesta dinero”
- “Buscar las pautas en el sindicato, formar a los comités de empresa”
- “Trabajadores que les da vergüenza reconocer lo que les está pasando y les tratan de úlcera...”
- “Hay que denunciar como las mujeres maltratadas”
- “Hay que educar”
- “Por vergüenza te lo tragas como el acoso sexual”
- “Hipertensión, tensión emotiva, te está repercutiendo tanto”
- “Que los médicos sepan”
- “Nuestro mercado laboral es un mercado de esclavos, trabajo precario, si un tipo no les gusta, le acosan y se va sin indemnización”
- “La solución, al tipo del daño, que te trasladen o le trasladen a él”
- “Para librarte, haces de todo, cambio de turno, disfrazarte de pared, no ir sola...”
- “Decírselo a los compañeros, tener cómplices, pero se adaptan al acosador para poder vivir y sobrevivir”

- “Ese acosador no es único para ti, a la empresa le interesa tener a ese perro, para que haga los trabajos sucios”
- “La solución no es estar de baja”
- “Te cambian la personalidad, como no te van a cambiar las funciones”
- ”Te agredes tú misma, buscándote enfermedades, medicarse no tiene fin, no es una alternativa”
- “Cuando me quejé me ofrecieron el despido”
- “Departamentos de Recursos Humanos, feudalismo, reinos de taifas”
- “Cuanto más jerarquizados, más posibilidades de acoso”
- “Si se tomaran decisiones en equipo, pero los utilizan como y cuando quieren”
- “Que a uno no le obliguen a considerar normal que le humillen públicamente. Tipificar la humillación, es la base de este proceso”
- “No vales para nada”
- “Intentar salvarte”
- “Ser testigo es tan complicado, le pones en un compromiso”

Bibliografía

-Amable M., Benach J. y González S., “La precariedad laboral y su repercusión sobre la salud: conceptos y resultados preliminares de un estudio multimétodos”, *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 2001.

-APA, “La psicología como disciplina aplicada a la prevención de riesgos laborales”. *Revista Técnica de Seguridad y Salud Laborales de APA* (2000).

-Bara García, Emérita, Acoso moral. www.msa.es

-Barón Duque M., “Mobbing: tratamiento de urgencia multidisciplinar”. <http://www.melodysoft.com> (2000).

-Berges Saldaña, A., “Aproximación a la cultura y clima de la organización”. *Papers de formació municipal* (1992).

-Blasco Mayor, A., “Las nuevas formas de organización del trabajo derivadas de la descentralización productiva”. *Prevención, Trabajo y Salud* nº 18 (2002)

-Boberg Pastora E., “Proyecto de intervención preventiva sobre violencia en el lugar de trabajo”, *Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo* (2001).

-Bullunguer H. J., “El cambiante mundo del trabajo: perspectivas y retos de salud y seguridad”, *Revista Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo* (2000).

-Calatayud Sarthou. A, Cortés Vizcaíno C. *Curso de salud laboral*, Tirant lo blanch (1997).

-Carrasco Belinchón. J., *Organización de empresas y administración de personal*, Index (1981).

-Conesa Ballester, J. y Sanahuja Vidal M., “Acoso moral en el trabajo: tratamiento jurídico (mobbing)”, *Actualidad Laboral* n° 30 (2002).

-Fernández Carou L. y Llorens Serrano C., *Acoso moral; una dimensión del riesgo psicosocial*, Higia-CONC, ISTAS-CC.OO. (2002).

-Gil Monte, P. R., “El síndrome de quemarse en el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención”. <http://www.psicología.com>. (2000).

-González de Rivera y Revuelta J. L., “El trastorno por mediocridad inoperante Activa (síndrome MIA)”. <http://wwwes.geocoties.com/asa-camt>.

-Hirigoyen M. F., *El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós (1999).

- *El acoso moral en el trabajo*, Paidós (2001).

- León Porras, Christian Jean Paul, “Trabajando a presión o formando neuróticos”. www.psicología.com (2002).

-Leymann H., *Mobbing: la persecución au travail*, Seuil (1996).

-Lopez García Silva J. A. y Camps del Saz. P., “Mobbing, aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral”. *Mapfre Medicina* (1999), 10:253-260

-Martín Daza F y Pérez Bilbao J., “El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing” (Nota Técnica de Prevención 476) Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1998).

- Merino González, Joan, “El acoso moral en el trabajo (mobbing). ensayo sobre la perversión de la tortura psicológica en el trabajo” www.perso.wanadoo.es

-Maslach C y Jackson S. E., “Maslach Burnout Inventory”, Consulting Psychologists Press (1981).

-Mingote Adán. J. C.; Pérez Corral. F., *El estrés del médico. Manual de autoayuda*, Díaz de Santos (1999).

-Moncada, S., “Trabajo repetitivo y estrés”, Ponencia del I foro ISTAS de Salud Laboral (2000).

-Moncada S. y Llorens C., “Organización del trabajo, estrés y salud”, *Por Experiencia* nº 13 (2000).

-Palomino Mariselli R. A., “Clima organizacional: ser humano y trabajo”. *Temas de Recursos Humanos*, <http://www.sht.com>.

-Pineda Segura C. “El hostigamiento psicológico en el trabajo. El mobbing”. *Ed. Centro de Estudios Financieros* nº 215.

-Piñuel y Zabala, I., *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Sal Terrae (2000).

-Sáez Navarro M^a. C., “Algunas cuestiones sobre el mobbing en el trabajo”.

-Sánchez Cábaco, Antonio. “Variables individuales cognitivo-emocionales y grupales en las nuevas patologías. El caso del mobbing o acoso psicológico en las organizaciones”, <http://www.aucal-edu>.

-Romano E., “El acoso moral”, *Síntesis Forense* nº 93.

-Ruano Hernández. A, “Violencia y agresividad en el trabajo”, *Mapfre Seguridad* nº 78 (2000).

- USMR-CC.OO, *Guía del acoso sexual*, 1997.

- Varios autores, *Las evaluaciones de riesgos en la Comunidad de Madrid*. Unión Sindical de Madrid Región-CC.OO (2001).

-Varios autores, *La prevención de riesgos en los lugares de trabajo, Guía para una intervención sindical*, ISTAS-CC.OO. (2001).

-Varios autores, *Mobbing, violencia física y acoso sexual*, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2001).

-Varios autores, *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*, Pirámide (2001).

-Varios autores, “Mobbing, violencia física y acoso sexual”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2001).

-Varios autores, “Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud”, Organización Mundial de la Salud, Ginebra (1988).

-Varios autores, “Acoso sexual; una monografía de psicología social aplicada”, www.udec.cl, (2000).

-Velázquez M., La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo ó mobbing, <http://www.mobbing.nu> (2001).

-Velázquez, M., “La respuesta jurídico-legal ante los riesgos psicosociales en el trabajo: criterios de actuación”, <http://www.areasrh.com> (2002).

-Vilches Arribas, M^a. J., *Guía sindical del acoso sexual en el trabajo*, <http://www.fe.ccoo.es> (2000)

-Zerilli A., *Fundamentos de organización y dirección general*, Deusto (1992).