

CRISTINA PINEDA SEGURA

*Diplomada en Relaciones Laborales.
Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales:
Seguridad en el Trabajo & Ergonomía y Psicología aplicada
en el entorno laboral*

Extracto:

EN este artículo se reflexiona sobre el origen y las causas del hostigamiento y amedrentamiento que se da en el ámbito laboral; sobre las consecuencias individuales, familiares, laborales y sociales observadas en los afectados y en su entorno.

La violencia psicológica es una forma de intimidación/agresión que está siendo citada con frecuencia en las quejas sobre violencia laboral tratándose de un comportamiento ofensivo que va desde actos revanchistas, malas intenciones y humillaciones repetidas que persiguen el debilitamiento de uno o varios trabajadores.

Como ante otras conductas «insalubres» en la empresa, la Dirección interpreta los rumores y mentiras que se dimanan como característico de las diferencias entre trabajadores, no reparando el daño causado a las víctimas de estos ataques las cuales acaban por no denunciar estos comportamientos bien por temor a perder sus puestos bien por la pasividad mostrada por los superiores causando en el mejor de los casos bajas médicas con cuadros depresivos, estrés y ansiedad, llegando incluso a abandonar definitivamente la empresa en los casos más extremos.

En una gran organización es difícil que la Dirección tenga un perfecto conocimiento de lo que sucede en todo momento, de la responsabilidad y honestidad de todos sus empleados pero debería a través del Servicio de Prevención de la Salud o del Departamento de Recursos Humanos disponer de técnicas y sistemas especiales de detección de estas situaciones tan desastrosas y tan costosas incluso para la propia organización pues en un futuro contribuirá a que se instaure un ambiente tan enrarecido influyendo negativamente en detrimento de la propia firma.

Sumario:

I. Introducción.

II. Antecedentes.

1. Caso I: «Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo».
2. Caso II: «Investigación realizada en la compañía siderúrgica SSAB» (Oxwlosund, Sur de Estocolmo).
3. Caso III: «Dos estudios realizados por K. NIEDL en Austria y en Alemania».
4. Caso IV: «Estudio sobre la relación entre los factores de *mobbing* y contenido del trabajo, entorno social del trabajo y efectos sobre el estado de salud mental» (D. ZAPF, C. KNORZ y M. KULLA).
5. Caso V: «Las fuentes del *bullyng*: el entorno psicosocial en el trabajo» (M. VARTIA).

III. ¿Es posible la prevención e identificación en su origen?

IV. Anexos.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo del trabajo los procedimientos de acoso están mucho más estereotipados que en la esfera privada. Sin embargo, no por ello son menos destructivos, aun cuando las víctimas estén menos expuestas a sus efectos en la medida en que, para sobrevivir, eligen marcharse en la mayoría de los casos (baja por enfermedad o dimisión). Los procedimientos de acoso se denunciaron por primera vez en la esfera pública (mundo del trabajo, política, asociaciones...).

Consiste en cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo.

Es un fenómeno tan viejo como el mismísimo trabajo, pero no es hasta finales de los noventa cuando sindicatos, médicos laborales y las mutuas sanitarias empiezan a interesarse por este peligro amenazante que conlleva un aumento del absentismo, disminución de la productividad, enraizamiento del clima laboral.

Donde más se ha estudiado es en los países anglosajones y en los países nórdicos. Es en Suecia donde el psicólogo Heinz LEYMANN investiga este proceso de «psicoterror» durante una década.

Esta guerra psicológica en el lugar de trabajo incluye dos fenómenos:

- El abuso de poder, que los asalariados no siempre aceptan y al que pueden desenmascarar con rapidez.
- La manipulación perversa, que engaña con insidias y causa muchos estragos.

El acoso nace anodidamente y se propaga de forma insidiosa. Al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo período y con regularidad, la víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes en repetidas ocasiones sin ningún ánimo de excusa ni de matización alguna. Cada tarde vuelve uno a casa desgastado, humillado y hundido resultando difícil la recuperación.

Los compañeros de trabajo, por baja, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen. Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos que una persona exterior intervenga energicamente.

Se trata de un fenómeno circular. De nada sirve buscar quién ha originado el conflicto. Se llega a olvidar incluso su razón de ser. Una serie de comportamientos deliberados del agresor está destinada a desencadenar la ansiedad de la víctima, lo que provoca en ella una actitud defensiva, que, a su vez, genera nuevas agresiones. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, se producen fenómenos de fobia recíproca (rabia fría en el agresor, miedo en la víctima). Se trata de reflejos condicionados, uno agresivo y el otro defensivo. La mayoría de las veces, la víctima reacciona de un modo vehemente y confuso; cualquier cosa que haga se le vuelve en contra gracias a sus perseguidores; la maniobra consiste en desconcertarla y confundirla completamente y en conducirla a error.

El acoso suele producirse horizontalmente (entre compañeros) sin que intervengan los superiores en la jerarquía. Sólo cuando la víctima reacciona ostensiblemente (crisis nerviosa, llanto...) o cuando está de baja con demasiada frecuencia es cuando se empieza a tomar conciencia del problema, que siempre va a degenerar ya que nunca se va a defender a la víctima (se supone que hablamos del mundo laboral y no de una guardería donde somos todos adultos para saber defendernos y comportarnos como tales). En el mejor de los casos la solución que proponen consiste en un cambio de puesto sin tener en cuenta la opinión del interesado. Si alguien reaccionara de un modo sano el proceso se detendría, pero lamentablemente en la mayoría de los casos no es así.

Personalidad de las víctimas.

No son personas afectadas de alguna patología o particularmente débiles sino todo lo contrario, suelen ser personas que reaccionan contra el autoritarismo de un superior y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a la autoridad a pesar de las presiones es lo que la señala como blanco.

En nuestra época el acosado en lugar de pasar por inocente, se ve obligado a pasar por débil («su debilidad o sus carencias la predisponían a ello...»). Sin embargo, ni es masoquista (a primera vista sorprende el modo en que aceptan su suerte) ni es depresiva en sí misma sino que estas características que se le atribuyen es lo que hace que sean blanco de los agresores.

Se da una relación asimétrica de dominio de un individuo sobre otro y la imposibilidad de que la persona sometida reaccione y detenga la agresión. La negociación es imposible: todo es impuesto. El acosado no sólo padece su posición de víctima sino que también siente vergüenza de no saber defenderse; manifiesta, además, una cierta incertidumbre al respecto de sus propias fuerzas: deben demostrarse a sí mismas que son fuertes y dotadas. Las dudas que tienen acerca de sus propias capacidades son las que las hacen vulnerables.

La «víctima ideal» es aquella persona escrupulosa que tiende de una manera natural a culpabilizarse y cuyo carácter es propenso a ser **predepresivo** (tipo melancólico): se trata de personas apegadas al orden, en el ámbito del trabajo y en el de las relaciones sociales, que se sacrifican por los demás y que aceptan con dificultades que los demás las ayuden. Su gusto por el orden y su deseo de hacer bien las cosas las conducen a asumir un volumen de trabajo superior a la media. Esto les ayuda a no tener mala conciencia, pero no saben poner un límite al volumen de trabajo que asumen y esto les produce agobio. Se ganan a los demás siendo generosos y poniéndose a su disposición, lo cual es aprovechado por los agresores.

Los melancólicos también soportan mal la torpeza y los malentendidos e intentan subsanarlos. En caso de dificultad, multiplican sus esfuerzos, se agotan, se sienten superados por los acontecimientos, se culpabilizan, trabajan cada vez más, se cansan, se vuelven menos eficaces y, en un círculo vicioso, llegan incluso a la autoacusación: «si mi compañero/superior no está contento o se muestra agresivo será porque algo he hecho mal...».

Son igualmente vulnerables a las críticas y a los juicios ajenos, aunque no tengan fundamento. Esto les lleva a justificarse permanentemente. Los agresores, al percibir su fragilidad, disfrutan instaurando la duda: aunque la acusaciones no sean fundadas, estas personas terminan por no estar seguras de lo que ocurre y se preguntan si no deberían asumir el error a pesar de todo.

También es fácil encontrar en ellas un sentimiento de inferioridad subyacente que, por lo general, consiguen compensar, siempre y cuando no se les dé pie a sentirse culpables. La vulnerabilidad a la culpabilización constituye una fragilidad ante la depresión. No se trata de un estado depresivo marcado por la tristeza y la fatiga, sino de un estado que hace que la persona se vuelva hiperactiva y mantenga una fuerte interacción con la sociedad.

Poseen un vitalidad muy grande que va a ser blanco, una vez más, del agresor queriendo apropiarse de la misma. Otro calificativo que las caracteriza es su transparencia: parecen ingenuas y crédulas. No se pueden imaginar que el otro es básicamente destructor, intentan encontrar explicaciones y justificaciones lógicas procurando deshacer los entuertos.

Cuando una persona transparente se abre a alguien desconfiado, éste toma el poder. Se creen con la capacidad suficiente para comprenderlo todo, y perdonarlo mediante el diálogo. Alimentan la confianza de que el otro cambiará. El agresor cuenta de antemano con la confianza de la víctima; así funciona mejor la manipulación.

El acoso se vuelve posible porque viene precedido de una descalificación de la víctima que el grupo ha aceptado primero, y luego avalará. 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.

Sin embargo, contrariamente a lo que se piensa y lejos de la holgazanería que pretenden justificar los hostigadores, a menudo son personas escrupulosas y perfeccionistas muy centradas en su

trabajo, cuyo mayor deseo es ser impecables manifestando un «presentismo patológico» (se quedan hasta muy tarde en la oficina, no dudan en acudir a trabajar durante el fin de semana y les cuesta quedarse en casa cuando padecen alguna enfermedad). Se trata de una forma de dependencia consecuencia del dominio que la empresa ejerce sobre sus asalariados.

Un proceso de acoso puede iniciarse por el anuncio de una empleada en cinta: el empresario lo entiende como futura baja por maternidad, múltiples ausencias por enfermedad del niño, es decir, dejará de poder disponer a su entera disposición de esta trabajadora hasta entonces ejemplar.

Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es **estigmatizada**: se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto, y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto. Una vez que a la víctima se la saca de sus casillas, no es extraño que se convierta en lo que pretenden convertirla. *Una persona acosada no puede rendir al máximo de sus posibilidades*. Presta menos atención, se muestra ineficaz y da pie a que se critique la calidad de su trabajo. A sus compañeros les resulta fácil separarse de ella, dada su incompetencia o su falta de profesionalidad.

Formas de desarrollo (agentes causantes).

Freud admite la disolución de la individualidad en las masas a través de una doble identificación: *horizontal* en relación con el grupo y *vertical* respecto al jefe.

Entre compañeros. Los grupos tienden a igualar a los individuos y soportan mal la diferencia (una mujer en un grupo de hombres, un hombre en un grupo de mujeres, la homosexualidad, las diferencias raciales, religiosas o sociales, etc.). Cuando la mujer accede a determinadas corporaciones que han estado tradicionalmente ocupadas por hombres, no le resulta fácil hacerse respetar. Debe soportar bromas groseras, gestos obscenos, que se desprecie todo lo que pueda decir y que no se tome en serio su trabajo. Todo ello parece una «novatada» y todo el mundo se ríe, inclusive las mujeres presentes. No tienen otra elección.

Muchas empresas se muestran incapaces de conseguir que en su seno se respeten los derechos mínimos de las personas y no se desarrollen el racismo y el sexismo.

A veces, el acoso es suscitado por un sentimiento de *envidia* de alguien que posee alguna cosa que los demás no tienen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación...): jóvenes titulados que ocupan un puesto en el que tienen como superior en la jerarquía a alguien que no posee su mismo nivel de estudios; también puede surgir por las *enemistades personales* entre compañeros y por la *competencia* en la que uno de ellos intenta destacar a expensas de otro.

Los conflictos a este nivel son difíciles de resolver ya que el apoyo de un superior contribuye a reforzar el proceso entendiéndolo como favoritismo hacia uno u otro lado.

En la mayoría de las ocasiones, *la incompetencia de los directivos intermedios* (que no son propiamente directivos sino que se designan como responsables a los más competentes en el terreno profesional ignorando a aquellos que tienen más aptitudes para dirigir) demuestra que ignoran el modo de animar a los equipos careciendo, a su vez, de la menor conciencia frente a los problemas humanos bajo su responsabilidad.

El *primer punto de socorro debería ser el responsable jerárquico* pero temen estos hechos y, además, no saben como intervenir. Si no se da un clima de confianza, es imposible pedir ayuda a un superior. Cada cual tiende a esconderse detrás de los demás bien por incompetencia, bien por indiferencia o por cobardía.

Superior agredido por los subordinados. Es el caso menos frecuente.

Se puede tratar de una persona que viene del exterior, cuyo estilo o cuyos métodos no son admitidos por el grupo y que no se esfuerza por adaptarse o imponerse.

Puede darse también en un antiguo compañero al que se ha ascendido sin consultar a la plantilla y, especialmente, a las personas que tendrán que trabajar con esta persona. Esto se agrava cuando no se describen los objetivos del grupo de trabajo o cuando las tareas del ascendido se entrometen en la de algún subordinado (ante el malestar de la situación, los superiores instan al agredido para que se haga respetar, pues de lo contrario es que no da la talla suficiente para el cargo al que acaba de ascender: le sugerirán un traslado a una plaza de menor responsabilidad).

Subordinado agredido por un superior. Es la situación más frecuente en el contexto actual, dando a entender a los asalariados que deben aceptar cualquier cosa para conservar sus puestos. La empresa permite la tiranía de un individuo para con sus subordinados, bien porque le conviene o bien porque no le parece importante.

Los directivos intermedios suelen abusar del poder haciendo un uso desmesurado de su posición jerárquica y acosa a sus subordinados porque teme perder el control.

A veces, se trata de un individuo que necesita aplastar a alguien para destacar, o simplemente para existir, y destroza a un individuo al que elige como chivo expiatorio.

El abuso de poder.

Presionar a los subordinados de una forma sistemática es un estilo *de dirección ineficaz y poco rentable*, puesto que la sobrecarga de tensión puede generar errores profesionales y traer consigo bajas por enfermedad. La pretendida «buena marcha» de la empresa no justifica la ampliación de la jornada laboral ni la sobrecarga de trabajo urgente.

El abuso de poder no afecta a un solo individuo; aplasta a todo aquel que sea más débil que uno mismo. Va desde la más alta jerarquía hasta el directivo intermedio.

Muchos asalariados dimiten por la amenaza constante en sus cabezas de ser despedidos y por el recuerdo incesante de su responsabilidad; a pesar de disfrazar estas agresiones instigándoles autonomía e iniciativas propias, no dejan de exigir sometimiento y obediencia en todo caso.

El fenómeno del **sometimiento a la autoridad** fue estudiado entre 1950 y 1963 por el psicólogo social Stanley Milgram. En su conclusión establece que «personas normales, carentes de toda hostilidad, pueden convertirse, cuando trabajan, en agentes de un proceso atroz de destrucción». Asimismo, Cristophe Dejours afirma que «hay individuos que necesitan una autoridad superior para alcanzar un cierto equilibrio». Esto es aprovechado por el que inicia el proceso de acoso: se rodea de miembros dóciles creándose un grupo cuya relación social se basa en la crítica común de la persona aislada. Todo aquel que intente defender a esta última o que no «comulgue» con las ideas del grupo será excluido y convertido inmediatamente en chivo expiatorio. El comportamiento del líder va a ser imitado por el grupo, burlándose y faltando el respeto a la persona acosada.

El que inicia el proceso suele ser una persona que quiere acceder o mantenerse en el poder -para lo cual utiliza cualquier medio- o bien ocultar su propia incompetencia. Con tal de adquirir una fuerte autoestima elimina a todo aquel que obstaculice su ascensión o a todo aquel «demasiado lúcido» que vea su manera de obrar. Carece de toda compasión hacia la persona acorralada en esta situación tan insoportable. Es más, considera que la violencia infligida es totalmente merecida por la víctima y que ésta no tiene ni el más mínimo derecho a quejarse.

El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión, en la persona atacada, pero también en los compañeros que dejan hacer y que no quieren fijarse en lo que ocurre a su alrededor. Es la individualización llevada a su máximo extremo: «allá se las componga cada cual». Los compañeros temen mostrarse solidarios para no ser también estigmatizados y convertirse en el blanco de las agresiones. Se muestran cobardes e indulgentes a veces, incluso congratulándose con el espectáculo de la destrucción.

Paralización de la víctima.

En una primera fase, la víctima es paralizada; en la fase siguiente, es destruida. El sometimiento del acosado no sólo se debe al miedo al desempleo; se siente *psicológicamente «atado»* y *sin poder reaccionar* frente a los procederes empleados por los directivos intermedios.

Para mantener la omnipotencia y el control sobre el otro, las maniobras se vuelven cada vez más violentas, siempre y cuando el empleado las resista. Inicialmente, se procura desbaratar su sentido crítico hasta que no sabe ya quién tiene la razón. Se le somete al estrés, se le riñe, se le vigila, se le cronometra para que esté continuamente en vilo y, sobre todo, no se le cuenta nada que le per-

mita comprende lo que ocurre. El asalariado es acorralado. Tolera cada vez más cosas, pero no llega nunca a decir que la situación es insostenible. Sean cuales fueren el punto de partida y los agresores, el proceder siempre es el mismo: el problema no se nombra, pero alguien actúa de forma solapada para eliminar a una persona en lugar de buscar una solución. El grupo amplifica este proceso siendo utilizado como testimonio o incluso como activo participante en el fenómeno.

El acoso en la empresa atraviesa luego distintas etapas que comparten un punto en común: *la negación de la comunicación.*

Incomunicado.

El conflicto no se nombra pero actúa cotidianamente a través de las actitudes de descalificación. El agresor se niega a explicar su actitud, lo cual paraliza a la víctima, que no puede defenderse y lo cual facilita que la agresión continúe. La negación del conflicto impide discutir sobre posibles soluciones. Se trata de impedir que el otro piense, comprenda o actúe.

Evitar el diálogo es una hábil manera de agravar el conflicto, pues éste se desplaza y la víctima termina cargando con él. Para el agresor es una manera de decir que el otro no le interesa o que no existe para él. Como no se dice nada, se puede reprochar todo.

La víctima es propensa a culpabilizarse: «¿qué le he hecho? ¿qué tiene que reprocharme?» Cuando hay reproches, son vagos o imprecisos y dan pie a todas las interpretaciones y a todos los malentendidos posibles.

Descalificaciones.

La agresión no tiene lugar abiertamente -lo cual permitiría réplicas-, sino soterradamente, en el registro de la comunicación no verbal: suspiros exagerados, encogerse de hombros, miradas de desprecio, silencios, insinuaciones, alusiones desestabilizadoras o malintencionadas, observaciones descorteses...

Al poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice y hace, *se la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales.*

En la medida en que estas agresiones son indirectas, resulta más difícil defenderse. ¿Cómo describir una mirada cargada de odio? ¿Cómo hablar de cosas que se sobreentienden o se silencian? La víctima tiene a veces dudas sobre sus propias percepciones. No sabe si está o no exagerando lo que siente. Se la conduce a dudar de sí misma. A poco que estas agresiones se añadan a una falta de confianza del asalariado, éste perderá completamente la confianza en sí mismo y renunciará a defenderse.

La descalificación se produce asimismo al no mirar a esa persona, al no saludarla, al hablar de ella como si se tratara de un objeto. Se trata de negar la presencia de la víctima, de dejar de dirigirla la palabra o de aprovechar que se ausenta cinco minutos para dejarle un informe con una nota encima, en lugar de encargarle el trabajo directamente.

Las bromas, las burlas y los sarcasmos también pueden contener críticas indirectas. Cada palabra oculta un malentendido que se vuelve contra la víctima elegida.

La víctima llega a estar tan confundida que puede incluso dar la razón al agresor afirmando no estar a la altura de las circunstancias y asegurando que es una nulidad. De esta forma tan sutil, ella sola comete errores.

Desestimar.

Para desacreditar a alguien públicamente, basta con poner en circulación un malentendido, un discurso falso compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados en la cabeza de los demás en beneficio propio.

Para hundir al acosado, lo ridiculiza, lo humilla y lo llena de sarcasmos, aprovechando su enfermedad o su decaimiento para hacerle perder la confianza en sí mismo; lo hace de tal manera que dándose cuenta el acosado, aun así, no pueda defenderse; cuando estalle porque ya no pueda más, y muestre su exasperación o se deprima, su reacción se volverá en su contra convirtiéndose en justificante del acoso (dirán que es una persona desequilibrada).

Aislamiento.

Cuando alguien decide destruir psicológicamente a un asalariado y pretende que éste no se pueda defender, lo primero que hará es aislarlo y romper sus posibles alianzas; sólo es mucho más difícil que pueda rebelarse, sobre todo si se le hace creer que todo el mundo está contra él.

Las insinuaciones y las preferencias declaradas provocan celos; siembran discordias entre los empleados. Los más envidiosos son los que desestabilizan al otro, afirmando más tarde que no saben nada del asunto.

Cuando la marginación se debe a los compañeros, el marginado es excluido de toda vida social: no se le invita cuando se organiza alguna celebración, come sólo... Si proviene de algún superior, se le priva de toda información: no se le convoca a las reuniones, a través de encargos por escrito es informado de su posición en la empresa...

Más adelante, se le pone en cuarentena: no se le da trabajo aunque sus compañeros estén desbordados. Tampoco puede leer el periódico ni marcharse más temprano. Esta situación genera mucha más tensión que el exceso de trabajo y se vuelve rápidamente destructivo. Para los directivos constituye un sistema fácil de aplicar a la hora de provocar la dimisión de alguien a quien ya no necesitan (un cargo directivo es instalado en un magnífico despacho al margen, sin misión alguna, sin contacto alguno, con el teléfono desconectado... aunque el porcentaje es muy bajo, algunos en estas circunstancias no lo soportan y acaban suicidándose).

Degradación funcional.

A la víctima se le asignan tareas inútiles o degradantes, u objetivos imposibles de alcanzar obligándola a permanecer en la empresa hasta tarde para luego ver que ese informe tan urgente ha acabado en la papelera.

Instigar a errores.

Mediante una actitud de desprecio o de provocación y con el fin de poder criticar o rebajar a alguien y asimismo para que tenga una mala imagen de sí mismo, ante estas agresiones la persona hostigada reacciona impulsivamente y con ira, cosa que se volverá en su contra porque todo el mundo pensará que está loca.

En el caso de un empleado creativo, todas las innovaciones e iniciativas aportadas hay que anularlas. A su vez, como es útil e indispensable, para lograr que no se marche hay que paralizarlo e impedir que piense; no debe sentirse capaz de trabajar en otra parte. Hay que hacerle creer que no merece más de lo que ya tiene. Si se resistiera, se le aísla y empieza todo el proceso de ignorarle, no saludarle, observaciones hirientes..., descrito anteriormente.

Cuando la víctima reacciona e intenta rebelarse la hostilidad se vuelve «declarada»: se inicia una fase de destrucción moral denominada **psicoterror** provocando una anulación psíquica de la víctima que puede incluso llevarla al suicidio en los casos más extremos.

La víctima acosada no entiende nada; se siente sola. Presentar una denuncia es la única manera de terminar con el psicoterror. Hay que tener mucho valor o haber llegado verdaderamente al límite, pues implica una ruptura definitiva con la empresa. Además no hay garantía de que la denuncia desemboque en un resultado positivo.

La indulgencia de la empresa.

Estos despropósitos tienen lugar únicamente cuando la empresa cierra los ojos o cuando ella misma los promueve. Se pierde de vista el límite entre el regañar a alguien para estimularlo y el maltrato. Mientras genere beneficio y no se produzcan demasiados contratiempos, la empresa va a tolerar el abuso. Sin duda, podían favorecer el desarrollo de las personas, pero a menudo no hacen más que echarlas a perder.

La amenaza del desempleo contribuye a que la arrogancia y el cinismo se conviertan en métodos de dirección. En un sistema donde la competencia es encarnizada, la frialdad y la dureza se vuelven una norma. La competición, sean cuales fueren los medios que se empleen, se considera saludable, y los perdedores rechazados. Los individuos que temen la confrontación no proceden directamente para obtener el poder.

En semejante contexto, el individuo que ansía el poder puede utilizar la confusión reinante para destrozarse con toda impunidad a sus potenciales rivales. Si la empresa no lo controla, puede manipular y destruir impunemente a otros individuos. Por lo tanto, *determinadas características de la empresa facilitan la instauración del acoso.*

Ningún especialista discute que, en los grupos que trabajan sometidos a una gran presión, los conflictos nacen más fácilmente. Las nuevas formas de trabajo, que persiguen mejorar los resultados de las empresas *sin tener en cuenta el factor humano*, generan tensión y crean así las condiciones favorables para la aparición del acoso.

Al principio, la tensión es un fenómeno fisiológico con el que el organismo se adapta a una agresión de cualquier tipo. Luego, pierde y se convierte en un fenómeno de adaptación social y psicológica. A los asalariados se les pide que trabajen mucho y deprisa, y que sean polivalentes.

La tensión laboral (estrés) afecta negativamente a la salud de las personas y genera un costo económico muy alto pero aún no se la reconoce ni como enfermedad profesional ni como motivo directo de baja. Sin embargo, los médicos laborales y los psiquiatras advierten del aumento de los trastornos psicósomáticos relacionados con la fuerte presión del trabajo.

Una empresa desorganizada, ya sea porque los papeles están mal definidos, porque el clima sea inestable o donde exista una falta de consenso, genera siempre tensión.

En el mundo del trabajo, la manipulación es moneda corriente. A veces a los asalariados se les pide que se entreguen en cuerpo y alma a su trabajo; se les exige demasiado, lo que produce tensión y, por otro lado, no reciben ningún reconocimiento de sus esfuerzos ni de su valía.

Algunas empresas procuran que sus empleados no permanezcan mucho tiempo en el mismo puesto para no adquirir una competencia excesiva. Se los mantiene en un estado permanente de ignorancia y de inferioridad. La originalidad y la iniciativa personal molestan. Los entusiasmos y las motivaciones se desbaratan negando la transferencia de responsabilidades y la formación.

Actualmente, muchos de estos empleados son eventuales y tienen un nivel de estudios equivalente o incluso más elevado que el de su superior en la jerarquía, lo cual agrava todavía más la situación pues este último aumenta su presión hasta que el subordinado se muestra incapaz de asumirla o empieza a cometer errores. Los problemas económicos de los empleados facilitan que se les pueda pedir siempre más y cada vez con menos consideración. *Se produce una degradación de la persona y de sus aptitudes.* El individuo no cuenta para nada.

Ante esta cosificación o robotización del individuo, la mayoría se sienten demasiado débiles como para hacer algo más que quejarse interiormente, agachar la cabeza y esperar días mejores. Cuando aparecen la tensión, el insomnio, la fatiga e irritabilidad rechazan la baja que les propone su médico por miedo a represalias a su regreso.

MANERAS DE DESHACERSE DE UN EMPLEADO MOLESTO AL QUE NO SE LE PUEDE REPROCHAR NADA:

- Reestructuración de su departamento para que su puesto de trabajo quede suprimido: su despido dará lugar a una indemnización económica.
- Se le asigna una tarea difícil y se investigan sus puntos débiles hasta que incurre en una falta grave que pueda constituir motivo de despido.
- Se le maltrata psicológicamente para hundirlo y forzar su dimisión.

El acoso puede comenzar, aunque sea inconscientemente, a raíz de que un empleado se encuentre debilitado por causas exteriores al trabajo. Éste presentará menor disponibilidad para la empresa por razones personales, cosa que se le reprochará cuando antes no se le había reprochado nada. Los instigadores del acoso están convencidos de que tienen razón y creen que la víctima ha bajado la guardia y es una incompetente.

En el mundo de los negocios y de la política, aprovecharse de la debilidad ajena es un procedimiento habitual, e incluso valorado.

A pesar de la aparición de los directores de recursos humanos, las empresas, salvo excepción, rara vez se toman en serio el factor humano y todavía menos la dimensión psicológica de las relaciones laborales.

Para una empresa, las consecuencias económicas del acoso no son despreciables. El deterioro de la atmósfera de trabajo conduce a una disminución importante de la eficacia o el rendimiento del grupo. La gestión del conflicto se convierte en la principal preocupación de agresores y agredidos, y a veces incluso de los testigos, que dejan de concentrarse en sus tareas. Las pérdidas para la empresa pueden alcanzar entonces proporciones importantes: por un lado, la *disminución de la calidad del trabajo*; por otro, el *aumento de los costes debidos al absentismo*.

El acoso es siempre el resultado de un conflicto bien por el carácter de las personas implicadas, bien por la propia estructura de la empresa. No todos los conflictos degeneran en acoso: para ello son necesarios factores como la deshumanización de las relaciones laborales, la omnipotencia de la empresa y su complicidad con el individuo que acosa.

Los jefes de empresa, los directivos y los supervisores deben optar conjuntamente por no ser indulgentes, rechazar el acoso y velar por que se respeten todos los niveles de la persona.

II. ANTECEDENTES

CASO I. «Mobbing en puestos de trabajo de tipo administrativo».

MATERIAL Y MÉTODO

OBJETIVO

- a) Detectar si existe o no la presencia de terror psicológico en la organización estudiada, cuantificarlo y buscar soluciones contando con el interés en el proyecto de la propia Dirección.
- b) Construir instrumentos de detección.
- c) Buscar si existen diferencias entre distintos sexos, grupos de edad y antigüedad de la muestra.

ESTUDIO REALIZADO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE UN ORGANISMO DEPENDIENTE DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

(Julio-noviembre de 1995, en horario extralaboral). Total muestra = 95.

SEXO

MUJERES	HOMBRES
62	33
65,3%	34,7%

EDAD (Intervalo: 20-64 años). Edad media: **35,589**. Desviación típica: **9,245**.

20-30 años	31-40 años	> 40 años
29,5%	41,1%	27,4%
No contesta el 2,1%		

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

<3 años	>3 años	NO CONTESTAN
51	40	4

Instrumento.

Cuestionario que refleja 15 situaciones de violencia psicológica ejercida al menos una vez por semana durante más de seis meses por compañeros y/o jefes.

TABLA I

SITUACIÓN	NO LO SUFRE	SÍ SUFRE MOBBING	NO EVALUABLE
Privación de la comunicación.	86 (90,5%)	4 (4,2%)	5 (5,3%)
Se le chilla/riñe.	87 (91,6%)	7 (7,4%)	1 (1,1%)
Críticas laborales.	77 (81,1%)	12 (12,6%)	6 (6,3%)
Crítica vida privada.	90 (94,7%)	1 (1,1%)	4 (4,2%)
Se le ignora.	80 (84,2%)	12 (12,6%)	3 (3,2%)
No le hablan.	84 (88,4%)	6 (6,3%)	5 (5,3%)
Injurias.	85 (89,4%)	5 (5,3%)	5 (5,3%)
Se ríen de él.	90 (94,7%)	2 (2,1%)	3 (3,2%)
Le imitan los gestos/voz.	88 (92,6%)	3 (3,2%)	4 (4,2%)
Discriminación.	82 (86,3%)	9 (9,5%)	4 (4,2%)
Se duda de su responsabilidad.	86 (90,5%)	5 (5,3%)	4 (4,2%)
Acoso sexual.	91 (95,8%)	2 (2,1%)	2 (2,1%)
Trabajos innecesarios.	79 (83,2%)	12 (12,6%)	4 (4,2%)
Privación de trabajo.	86 (90,5%)	3 (3,2%)	6 (6,3%)
Trabajo menor cualificación.	81 (85,3%)	10 (10,5%)	4 (4,2%)

Se consideró una población previamente «quemada» por la aplicación tendente a infinito de cuestiones que nunca dieron resultado práctico ninguno.

Tras la presentación de los investigadores se describió el cuestionario y se solicitaba la participación voluntaria de los sujetos seleccionados asegurándoles el anonimato. Casi todos deciden participar.

Tratamiento de los datos.

Se empleó la versión 5.01 del SPSS, subprogramas «frecuencias» (para describir resultados) y «crosstabs» (para diferencias negativas entre las variables cualitativas empleadas mediante la prueba de χ^2).

Se investigó si la situación de psicoterror es independiente del agente causante en cada pregunta concreta, del grupo de edad, de la antigüedad y del sexo para la catalogación global de la persona que sufre mobbing, con independencia de cuántas modalidades del mismo se le aplicasen.

Resultados.

Se suministraron 100 cuestionarios de los que 95 fueron respondidos aceptablemente, recibiendo 5 en blanco.

TABLA II

*DISTRIBUCIÓN DE LOS 30 CASOS DE MOBBING ENCONTRADOS
SEGÚN LAS VARIABLES DE ESTRATIFICACIÓN*

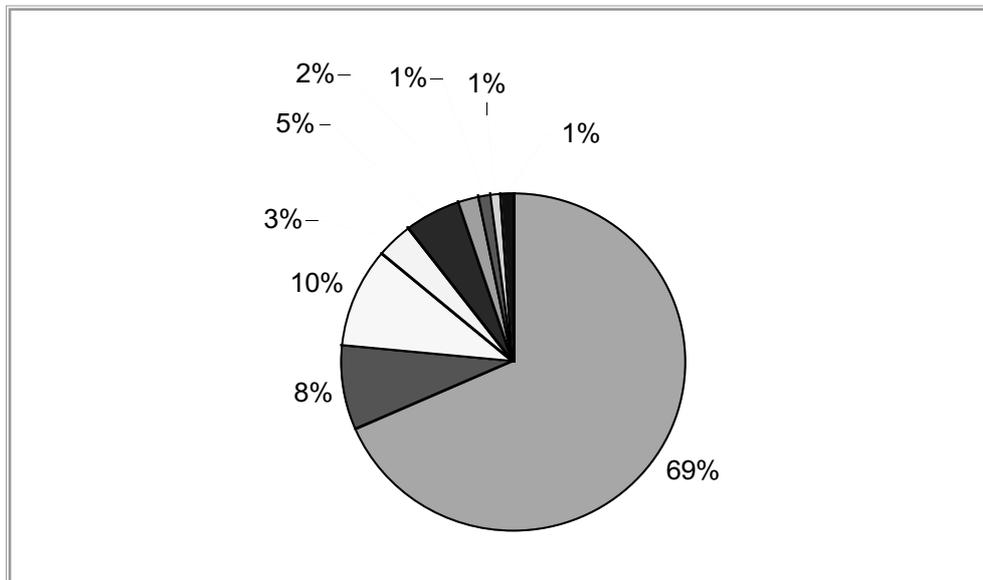
		FRECUENCIA	% (sobre N = 30)
ANTIGÜEDAD	> 3 años	13	43,30%
	< 3 años	14	46,70%
	Ausentes	3	10,00%
GRUPO-EDAD	20-30 años	10	33,30%
	30-40 años	11	36,70%
	> 40 años	9	30,00%
SEXO	Ausentes	1	3,30%
	Hombres	12	40,00%
	Mujeres	18	60,00%

* No se hallaron diferencias significativas acerca de la dependencia entre sufrimiento producido por mobbing y las variables sexo, grupo de edad o antigüedad.

TABLA III

DIFERENTES FORMAS DE MOBBING SOBRE UNA SOLA PERSONA

FORMAS MOBBING	PERSONAS	%	% ACUMULADO
0	65	68,4%	68,4%
1	8	8,4%	76,8%
2	9	9,5%	86,3%
3	3	3,2%	89,5%
4	5	5,3%	94,7%
6	2	2,1%	96,8%
8	1	1,1%	97,9%
9	1	1,1%	98,9%
10	1	1,1%	100,0%
TOTAL	95	100,0%	

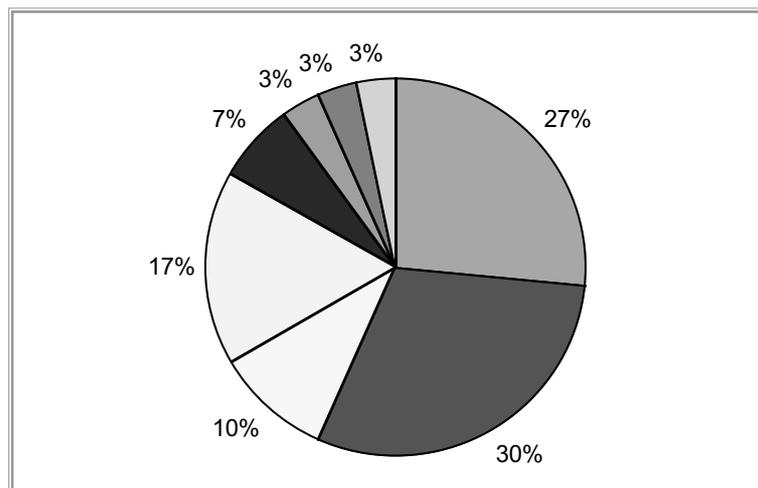


Se muestra que existen tres personas sometidas a más de ocho situaciones de las descritas durante más de seis meses, al menos una vez por semana.

El porcentaje total de personas expuestas a una o varias situaciones de psicoterror es del **31,6%**, es decir, 30 personas, interpretándose como negativas aquellas situaciones no evaluables por falta de datos.

**NÚMERO DE FORMAS DE MOBBING SOBRE UNA PERSONA
EXCLUYENDO A LOS QUE NO LO SUFREN**

FORMAS MOBBIN	PERSONAS QUE LO SUFREN	PORCENTAJE
1	8	27%
2	9	30%
3	3	10%
4	5	17%
6	2	7%
8	1	3%
9	1	3%
10	1	3%
TOTAL	30	100%



Discusión.

Para una frecuencia esperada del **4%** y asumiendo el 7% como el peor valor aceptable, se estimaron necesarias 99 personas para un nivel de confianza del 95% para el total de la población del organismo en cuestión. La incidencia tan elevada de mobbing puede verse debida a la no estratificación de la muestra y a la mayor motivación por responder al cuestionario de 12 personas que entraron en el reemplazo.

Haciendo referencia a la TABLA I, varios puntos a considerar:

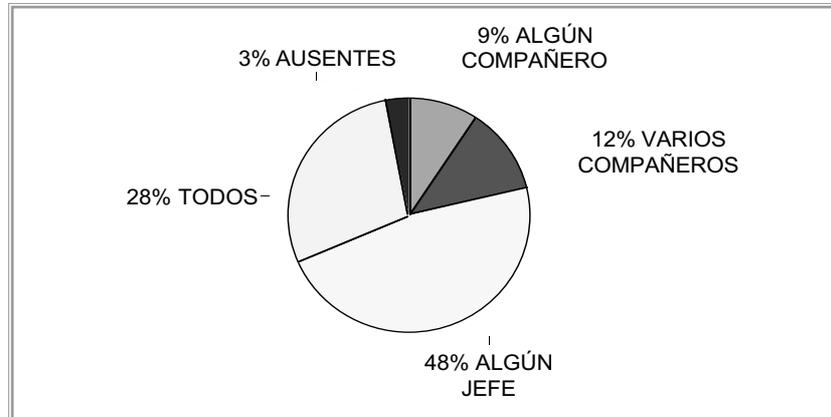
1. El que se haya encontrado un 12,6% y un 10,5% de trabajos innecesarios o de inferior cualificación apunta el desconocimiento de algunos superiores jerárquicos y la falta de participación de los trabajadores en el diseño y la ejecución de su trabajo, lo que constituye un factor desmotivante.
2. La impresión sobre los jefes, que ya tienen los encuestados, empeora aún más al observar la TABLA IV que demuestra cómo son responsables de casi la mitad de las 95 situaciones de mobbing. Un acierto que se lleva a cabo en la actualidad sobre esta cuestión es la tendencia al aplanamiento de las estructuras y de las cadenas de mando en las empresas.

TABLA IV

*TOTAL SITUACIONES DE MOBBING (30 CASOS DE 95)
SEGÚN EL AGENTE CAUSANTE*

CAUSANTE	FRECUENCIA	%
Algún compañero.	9	9,5%
Varios compañeros.	11	11,6%
Algún jefe.	45	47,4%
Todos: compañeros/jefes.	27	28,4%
Ausentes.	3	3,2%
TOTAL.	95	100,0%

3. Apuntar el replanteamiento de un sistema de EQUIDAD o mejor, de motivar en general, que es lo que debería existir en cualquier empresa.



Casos patológicos/Bordelina.

Se exceden en la manifestación de su problema personal.

FORMAS DE MOBBING	AGENTE CAUSANTE
10	Todos: compañeros/jefes.
9	8: compañeros. 1: todos.
8	Todos.

Cabe hacerse algunas preguntas en torno a este colectivo:

- a) ¿Son personas con patología previa o el mobbing les ha producido la patología? Por ello, ¿hasta qué punto tiene razón el trabajador que comunica el mobbing, aunque sea a través de un cuestionario?
- b) ¿Tienen la misma validez estos casos frente a otros más moderados que describen una, dos o pocas situaciones de mobbing?

Lo escaso de la muestra y de las diferentes variables estudiadas, debido esto último al pánico de los encuestados a ser identificados pese a las garantías de anonimato, justificaría el hecho de que no existan diferencias significativas entre los diferentes grupos.

TABLA V

ALGUNAS SITUACIONES INCORRECTAS/OFENSIVAS COMUNICADAS POR LA MUESTRA

No equitividad del jefe inmediato.
Incumplimiento de las funciones en algunas jefaturas.
Falta comunicación entre jefe y ejecutor del trabajo.
Encargar que se haga el trabajo de los demás.
Caso omiso iniciativas del trabajador.
No cumplimiento de los principios de igualdad, mérito y capacidad.
Ausencia explicaciones al encargar trabajos inferiores.
Cambio a un puesto de trabajo peor.
Caso omiso situaciones irregulares denunciadas.
Falta reconocimiento e infravaloración de la tarea desempeñada.
Aumento de las responsabilidades sin compensación de ningún tipo.
Cambio nuevo puesto sin información.

Conclusiones.

La adopción de actitudes de NEGACIÓN/EVITACIÓN de la situación de mobbing desde los puestos directivos no es afortunada. Va en detrimento de la propia empresa:

- Aumento de las bajas por enfermedad, accidentes, ausencias sin/con justificación.
- Disminución de la cantidad y calidad del trabajo.
- Ambiente laboral malo.

Los resultados reflejan el descontento, desmotivación e insatisfacción, además de las disfunciones organizativas incluyendo problemas de mando que sería recomendable subsanar.

Desde el punto de vista penal, se trata de una problemática difícilmente admisible por su dificultad probatoria. Incluso, en el mejor de los casos, la legislación laboral carece de una protección justa para el trabajador ya que la resolución puede terminar en un despido improcedente y con una dudosamente digna indemnización, condenado por motivos ajenos a él, o tal vez a sus méritos reales, al más oscuro futuro laboral (paro, incapacidad o suicidio).

CASO II. «Investigación realizada en la compañía siderúrgica SSAB» (Oxwlosund, Sur de Estocolmo).

Para investigar la existencia de situaciones de mobbing en la compañía, se desarrolló un cuestionario denominado LIPT. Se formularon preguntas relacionadas con actitudes como no hablar a una persona, ponerla en ridículo... evitando de este modo, el uso de la palabra mobbing ya que es de difícil traducción en castellano.

Mobbing, según la interpretación que se dio en este trabajo, es cuando una persona es sometida a una o varias acciones hostiles por lo menos una vez por semana durante un período no inferior a seis meses, diferenciando así otros posibles conflictos temporales.

Se eligieron tres divisiones de la estructura ocupacional que totalizaba un cuerpo administrativo de **334** personas. La participación era voluntaria aunque se puso énfasis en el deseo de participar.

FALTA DE RESPUESTA	163 PERSONAS
--------------------	--------------

De estos 163 que no contestan, se pregunta a 26 sobre el motivo más común para no participar a lo que contestan que no se han visto sometidos a ninguna acción de mobbing o por principio, tras lo que se deduce que existe una menor cantidad de víctimas del mobbing entre los que guardan silencio y que la falta de respuesta es muy alta debido a que las preguntas versan sobre temas personales íntimos.

EXISTEN CINCO ACTOS DE MOBBING CONCEBIDOS POR LOS PARTICIPANTES:

<p>Contactos con compañeros/superiores.</p> <p>Aislamiento.</p> <p>Asuntos en relación con sus deberes.</p> <p>Reputación permanente.</p> <p>Violencia o amenazas de violencia.</p>

Algunas preguntas que se formularon:

¿Con cuánta frecuencia ha sido usted sometido a cualquiera de estos actos? El **4%** contesta que con una frecuencia diaria o casi diaria.

MUJERES	HOMBRES
4%	3%

¿Durante cuánto tiempo fue sometido a estos actos? La media fue de un período comprendido entre uno hasta cinco años

MUJERES	HOMBRES
13%	11%

Agentes causantes de las situaciones de MOBBING.

La diferencia entre sexos fue relativamente pronunciada. La tendencia es que las mujeres son sometidas por grupos de mujeres mientras que los hombres lo son individualmente.

En raras ocasiones el grupo hostigador supera las cuatro personas.

	MUJERES	HOMBRES
Problemas con una persona solamente	4%	8%

El resultado final fue que el **4%** de las tres divisiones de la SSAB estaba siendo sometido a actos de mobbing. Teniendo en cuenta la elevada cantidad de falta de respuesta, esta cifra es ligeramente alta. Si no se hubiese dado esta falta de respuesta, el índice esperado oscilaba entre un 2'5% y un 3'5% aproximadamente.

Los actos más frecuentes de mobbing estaban relacionados con comunicaciones, contactos con la víctima o ataques a la reputación. También en este apartado se observan diferencias entre los sexos:

ACTOS DE MOBBING DENUNCIADOS EN FUNCIÓN DEL SEXO	
HOMBRES	MUJERES
Aislamiento	Calumnias
Boicot	Ridiculizarse mutuamente en grupos
No dejar que esa persona les hable	
Actos PASIVOS	Actos ACTIVOS

Conclusión

El material «descubre» los lugares de la compañía donde están desarrollándose situaciones de mobbing y las debilidades de ciertos grupos de trabajo.

Se sacan a la luz problemas éticos: ¿en qué etapa constituye una falta de ética revelar los lugares donde se produce el mobbing? O ¿en qué punto la investigación se convierte en intromisión desencadenando crisis por una falta de reserva entre los servicios de salud y los trabajadores?

Tras la investigación se observa como el mobbing es tema de conversación entre los trabajadores; a su vez, han perdido el miedo a plantear estas situaciones al departamento de personal o de salud ocupacional.

El propósito fundamental es encontrar a través de los actos de mobbing las vías de comunicación de las organizaciones que carecen de ética y solventarlo con la mayor urgencia posible.

CASO III. «Dos estudios realizados por K. NIEDL en Austria y en Alemania».*RELACIÓN ENTRE MOBBING Y BIENESTAR: IMPLICACIONES ECONÓMICAS Y PERSONALES*

ESTUDIO I (AUSTRIA)	ESTUDIO II (ALEMANIA)
<p>Sobre un total de 1.264 empleados de un hospital, van a contestar al cuestionario el 29%, es decir, 368 personas.</p> <p>La investigación se centró en averiguar la relación entre mobbing y bienestar.</p>	<p>Población = 10 enfermos (6 son hombres y 4 mujeres).</p> <p>Edad media = 42,5 años.</p> <p>Buscaban los efectos organizativos del mobbing en conexión con los comportamientos de los empleados para hacerles frente.</p>

VÍCTIMAS ENCONTRADAS = entre el 1% y el 21,6%.

BRODSKY (1976): «el efecto acosador sobre las víctimas puede ser devastador».

TABLA I

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA (368)		
SEXO	Mujeres	61,4%
	Hombres	38,6%
EDAD	< = 20 años	2,2%
	21-30 años	29,6%
	31-40 años	39,3%
	41-50 años	23,5%
	> = 50 años	5,3%
NACIONALIDAD	Austria	91,0%
	Alemania	1,1%
	Yugoslavia	4,8%
	Otros	3,1%

En un estudio realizado en Noruega se muestra cómo de 2.095 personas estudiadas, el 21,6% acusaba un bienestar reducido a causa del mobbing, sufriendo depresión y otras alteraciones psicósomáticas con mayor frecuencia que los no afectados por este tipo de actos. Además, un 2,8% de una muestra de 2.141 participantes afirma ausentarse de su puesto de trabajo y abandonar la empresa por sufrir estos actos (sobre una muestra de 99 víctimas el 46% admite haber pensado alguna vez en dejar la compañía).

Otro impacto directamente derivado de este acoso psicológico a los trabajadores es la disminución de la productividad: el 27% de 2.083 voluntarios investigados declara que el mobbing disminuye la efectividad en el trabajo y aumenta las rotaciones del personal debido a un alto grado de absentismo.

LEYMANN (1991) sentencia que como consecuencia extrema del mobbing resultan conductas agresivas experimentadas por los que lo sufren hacia los demás y hacia sí mismos (entre 10%-15% de los suicidios en Suecia son provocados por este motivo).

Método.

Se va a comparar el grado de bienestar en ambos estudios tanto de las víctimas como de los que no sufren actos de acoso asociado a las formas de enfrentar la situación por parte de los empleados una vez que perciben que están siendo acosados. Es decir, qué estrategias utilizan.

ESTUDIO I (AUSTRIA)			ESTUDIO II (ALEMANIA)
Se hace una división en tres grupos profesionales:			Los pacientes muestran síntomas psicológicos y psicósomáticos. Son participantes de un programa de rehabilitación de seis semanas de duración. Tienen un denominador común entre sí: todos han abandonado la empresa por motivos relacionados con el mobbing.
médicos, psicólogos	enfermeras, auxiliar enfermería	administrativos, mantenimiento	

El cuestionario que se pasó era una versión alemana del **LIPT**. Consta de cuatro secciones:

<p>Sexo, edad, profesión y posición.</p> <p>Catálogo de las 45 acciones hostiles registradas por Leymann.</p> <p>Número, posición y sexo de los agresores.</p> <p>Lista de síntomas de estrés.</p>
--

Se les pregunta si han sido víctimas de una o más acciones hostiles en los últimos 12 meses. Si la respuesta es afirmativa, deben detallar **durante cuanto tiempo**:

<p>Más de cinco años.</p> <p>Entre dos y cinco años.</p> <p>Un año.</p> <p>Seis meses.</p> <p>Más de dos meses.</p> <p>Menos de dos meses.</p>
--

y con qué **frecuencia**:

<p>Diariamente.</p> <p>Una vez por semana.</p> <p>Bastantes veces al mes.</p> <p>Rara vez o nunca.</p>
--

Estudio II (Alemania).

Se basa en entrevistas siguiendo el modelo EVLN [WITHEY & COOPER (1989)] que observa cuatro reacciones finales cuando la gente no está satisfecha con su trabajo:

1. Abandonando la compañía.
2. Negligentemente (disminuye sus obligaciones).
3. Activamente tratando de hablar los problemas que existan, y
4. Esperando de manera pasiva que se resuelva el conflicto por sí mismo.

Se les insta a reconstruir su forma de percibir el proceso de mobbing desde su origen.

Estudio I (Austria).

LEYMANN define el mobbing como aquella situación que afecta a una persona cuando ésta sufre al menos una de las 45 acciones catalogadas en el LIPT al menos una vez por semana durante un período mínimo de seis meses. De acuerdo con este criterio, entre el 7'8% (98 personas) (este mínimo se calcula dividiendo número de víctimas entre el total de empleados) y el 26,6 % (el máximo es igual pero dividiendo entre la muestra) son víctimas del mobbing.

TABLA II

ESCALA SEGÚN MOHR (1986)	
Depresión.	Sentimiento de soledad/aislamiento cuando se está con un grupo de gente.
Irritación.	Sentirse irritado, nervioso.
Síntomas psicósomáticos.	Dolores de cabeza, lumbares, insomnio.
Autoestima.	Sentirse bien/realizado.
Ansiedad.	Evitar el contacto con el superior jerárquico.

TABLA III

	ACOSADO			NO ACOSADO			TOTALES
	Muestra	Media	Sd	Muestra	Media	Sd	
Irritación	95	3,74	1,17	266	3,2	1,12	3,88**
Depresión	96	2,9	1,33	264	2,38	1,03	3,49**
Sínt. psicсом.	96	2,45	0,93	267	2,01	0,74	4,18**
Autoestima	95	2,53	1,34	265	2,08	0,93	3,06**
Ansiedad	97	1,86	0,86	267	1,79	0,64	0,73 ^{ns}
TOTALES	479	13,48	5,63	1.329	11,46	4,433	

**P<0,01; ^{ns} = no significativo.

TABLA IV

	HOMBRES ACOSADOS			MUJERES ACOSADAS			TOTALES
	Muestra	Media	Sd	Muestra	Media	Sd	
Irritación	35	3,55	0,79	60	3,85	1,34	1,38 ^{ns}
Depresión	35	2,59	1,06	61	3,09	1,43	1,95 ^{ns}
Sínt. psicсом.	35	2,14	0,74	61	2,62	0,99	2,74**
Autoestima	34	2,15	0,93	61	2,74	1,49	2,38*
Ansiedad	35	1,81	0,63	62	1,9	0,97	0,55 ^{ns}
TOTALES	174	12,24	4,15	305	14,2	6,22	

*P<0,05; **P<0,01; ^{ns} = no significativo.

Las mujeres víctimas del mobbing muestran mayores quejas psicсомáticas, así como en el nivel de ansiedad.

Estudio II (Alemania).

La primera reacción del empleado cuando se da cuenta de que está sufriendo la situación de hostigamiento va a intentar hablar de una manera constructiva encarando el problema y dirigiéndose al agente causante; al no obtener respuesta pasa a una situación de negligencia en el desarrollo de sus funciones: un trabajador contaba cómo durante los últimos dos años y medio trató de

hablar con su superior el cual hace caso omiso de sus demandas. Tras esto pensó que la mejor estrategia sería esperar y tener paciencia, dar tiempo al tiempo para que se solucionara el altercado pero la situación empeora cada vez más y trata de nuevo de hablar con su superior. El empleado comienza a mostrar trastornos psicósomáticos que son confirmados por un médico.

Cuando perciben que la solución no es posible, las reacciones se vuelven destructivas: abandonando la firma o reduciendo los cometidos del puesto.

Conclusión.

Se observa una mayor tendencia de los empleados austríacos de percibir signos de mobbing con respecto a los suecos. El mobbing no se restringe a casos aislados sino que afecta a un segmento amplio de los trabajadores que perciben tratamientos hostiles ya sea de los subordinados, de los mandos ejecutivos o bien de compañeros de la misma categoría profesional.

Los resultados aconsejan el desarrollo por parte de la gestión del personal fijarse como objetivo primordial el incluir entre su plantilla bien como servicio propio bien como servicio ajeno, profesionales que ayuden a los empleados dañados por este tipo de actos.

Debe estarse alerta frente a los primeros indicadores de conflicto y para ello entrenar a los mandos con el fin de prevenir en el origen y no esperar a un mayor deterioro en la organización creando un clima laboral desastroso e incrementando los costes que conlleva la rotación y el absentismo que vienen ligados a este fenómeno.

CASO IV. «Estudio sobre la relación entre las formas de mobbing y contenido del trabajo, entorno social del trabajo y efectos sobre el estado de salud mental» (D. ZAPF, C. KNORZ Y M. KULLA).

Se tomaron dos muestras para el estudio:

MUESTRA I	MUESTRA II
50 víctimas	99 víctimas
(21 entrevistadas). 2 no hacen el cuestionario. 70% son mujeres (entre 17-58 años). Edad media: 42 años. Estudios superiores: 18%. Estudios universitarios: 24%.	61 forman el <i>Grupo de Control</i> (57% son mujeres entre 21-57 años. Edad media: 32 años; estudios superiores: 28%; estudios universitarios: 34%). 65% son mujeres (edad entre 20-60). Edad media: 43 años (12% con estudios superiores; 23% son universitarios).

Instrumentos.

Dividimos en dos escalas de RESPUESTA el ítem: «Ataques a las opiniones políticas/religiosas de una persona» en relación con la FRECUENCIA en que tengan lugar.

MUESTRA I	MUESTRA II
A menudo.	A diario.
	Al menos una vez por semana.
Algunas veces.	Al menos una vez al mes.
	Raramente.
Nunca.	Nunca.

Consideramos como *estresores sociales* aquellos que se desarrollan en las relaciones sociales de los trabajadores en la empresa.

Los individuos en una *situación de poder más alta* son culpables en el 75% de los casos estudiados de ejercer mobbing sobre los subordinados a su cargo.

El reclutamiento de los entrevistados se hizo mediante anuncios en prensa, divulgación de grupos-autoayuda...

Las mujeres están claramente muy representadas en ambos casos de las muestras.

Instrumentos.

LIPT (Leymann Inventory Psychological Terrorization). Cuestionario de 45 ítems.

ISTA (Instrumento Análisis Stréss en el Trabajo), de donde se tomaron algunas mediciones:

- Complejidad: rutina, problemas de resolución en las tareas.
- Control sobre la tarea.
- Variabilidad.
- Control del tiempo: posibilidades reales de decisión con respecto al tiempo (cuánto tiempo puede ausentarse del puesto sin causar problemas).
- Posibilidades de comunicación: número de personas con las que se puede hablar o pedir ayuda en el trabajo.
- Cooperación con el trabajo de otros.

Para medir la salud mental/psicológica, tomaron la escala de MOHR:

- Irritación: sentirse nervioso, no poder dejar de pensar en el trabajo.
- Trastornos psicósomáticos: se padecen con frecuencia dolores de cabeza, tensión alta, insomnio.
- Depresión: sentimiento de aislamiento cuando se está con más gente.
- Autoestima: Sentirse «realizado», orgulloso con lo que lleva a cabo uno mismo.

Resultados TABLA I.

El tamaño de la muestra comparado con el número de variables es muy pequeño. Se dan muy pocas diferencias entre ambas muestras.

Los ítems que componen un factor han sido sumados y divididos por el total de ítems que forman los seis factores.

Por razones teóricas no se puede esperar que todos los comportamientos en un determinado factor se produzcan simultáneamente (una persona que sufre amenazas de violencia no tiene por qué sufrir acoso sexual).

TABLA I

(Versión alemana del LIPT con 36 de los 45 ítems que conforman el original)

	MUESTRA I	MUESTRA II
ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES	$\alpha = 0,79$	$\alpha = 0,86$
El superior le restringe las posibilidades de hablar	0,46	0,56
Trasladándole lejos de los compañeros	0,25	0,54
Prohibiendo a los compañeros que hablen a la víctima	0,28	0,52
Mandándole tareas que le afectan conscientemente	0,61	0,65
Juzgando sus procedimientos de manera ofensiva	0,45	0,5
Cuestionando sus decisiones personales	0,34	0,46
Se niegan a asignarle ninguna tarea	0,29	0,58
Le excluyen de toda ocupación efectiva	0,46	0,53
Le asignan tareas sin sentido	0,57	0,64
Le asignan tareas por debajo de sus conocimientos	0,56	0,54
Le asignan tareas degradantes	0,62	0,63

ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA, AISLÁNDOLE SOCIALMENTE DEL RESTO DEL PERSONAL	$\alpha = 0,84$	$\alpha = 0,83$
Restricción en las posibilidades de hablar a esta persona	0,54	0,38
Rehuir hablar con la persona marginándola	0,65	0,67
Rehuir hablar con la persona (se le habla sin mirar)	0,58	0,58
Gente que directamente no la habla para nada	0,6	0,73
Rehuir que esa persona se dirija a nadie	0,7	0,71
Tratarla como si no existiera	0,64	0,56
ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA	$\alpha = 0,73$	$\alpha = 0,75$
Críticas permanentes a su vida privada	0,64	0,52
Asustarla por teléfono	0,24	0,35
Hacerla parecer idiota	0,33	0,51
Hacerla parecer psicológicamente perturbada	0,56	0,37
Haciendo chistes de sus <i>handicaps</i>	0,37	0,39
Imitando su voz, gestos... para que parezca estúpida	0,42	0,49
Burlándose de su vida privada	0,61	0,68
VIOLENCIA FÍSICA	$\alpha = 0,40$	$\alpha = 0,69$
Provocando el tratamiento psiquiátrico	0,36	0,46
Provocaciones sexuales	0,01	0,6
Amenazas de violencia física	0,09	0,42
Uso menor de la violencia	0,36	0,21
Maltratos físicos	0,42	0,61
Violencia sexual	- ^a	0,62
ATAQUES A LAS OPINIONES DE LA VÍCTIMA	$\alpha = 0,52$	$\alpha = 0,63$
Atacando su visión política	0,21	0,49
Ataques a su religión	0,5	0,4
Burlándose de su nacionalidad	0,37	0,55
AGRESIONES VERBALES	$\alpha = 0,57$	$\alpha = 0,66$
Gritando a la víctima	0,43	0,53
Críticas permanentes a su trabajo	0,31	0,45
Amenazas verbales	0,41	0,44
	$r = 0,71^b$	$r = 0,65^b$

-^a: no hay variación en este punto para la Muestra I.

^b: coeficiente correlación computado, debido a que estudiamos dos muestras a la vez.

TABLA II
CORRELACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES FORMAS DE MOBBING

	MEDIDAS ORGANIZAC.	AISLAMIENTO SOCIAL	ATAQUES VIDA PRIVADA	ACTITUDES OFENSIVAS	VIOLENCIA FÍSICA	AGRESIÓN VERBAL	RUMORES
MEDIDAS ORGANIZACIÓN		0,46*	0,12	0,09	0,11	0,40**	0,48**
AISLAMIENTO SOCIAL	0,40** (0,46**)		0,25	0,25	0,14	0,34*	0,33*
ATAQUES VIDA PRIVADA	0,29** (0,44**)	0,41** (0,72**)		0,14	0,16	0,39**	0,37**
ACTITUDES OFENSIVAS	0,07 (0,34**)	0,15 (0,52**)	0,06 (0,70**)		0,45**	0,24	0,18
VIOLENCIA FÍSICA	0,15 (0,11)	0,17 (0,07)	0,31** (0,09)	0,17 (0,11)		0,08	0,18
AGRESIONES VERBALES	0,35** (0,52**)	0,27** (0,72**)	0,36** (0,67**)	0,1 (0,56**)	0,29** (0,23)		
RUMORES	0,37** (0,35**)	0,52** (0,47**)	0,44** (0,47**)	0 (-0,26)	0,20* (0,10)	0,26** (0,44**)	

* $P < 0,05$; ** $P < 0,01$.

Los datos por encima de la diagonal componen la Muestra I (N = 50); por debajo, la Muestra II (N = 99). Entre paréntesis: el Grupo de Control (N = 61)

Existe correlación entre los ítems: aislamiento social, ataques a la vida privada, agresiones verbales y rumores. Menor correlación se da entre «actitudes ofensivas a las opiniones personales y violencia física».

La correlación entre ambas muestras es superior a $r = 0,50$. En el Grupo de Control esto ocurre en siete de las 21 correlaciones.

TABLA III
CORRELACIONES ENTRE LA MUESTRA II y EL GRUPO DE CONTROL

	MUESTRA II (N = 99)		GRUPO CONTROL (N = 61)		Total
	Media	Sd	Media	Sd	
Medidas organización	1,3	0,95	0,33	0,36	9,20**
Aislamiento social	2,16	1,14	0,45	0,72	11,56**
Ataques vida privada	0,88	0,77	0,13	0,34	8,41**
Actitudes ofensivas	0,26	0,51	0,13	0,31	2,01*
Violencia física	0,14	0,32	0,05	0,12	2,46*
Agresiones verbales	1,68	0,99	0,48	0,76	8,64**
Rumores	2,46	1,32	0,57	0,94	10,57**

* P < 0,05; **P < 0,01; Rango de puntuación entre 0 y 4.

La columna total = diferencias entre los grupos.

Las diferencias más pequeñas se dan entre los ítems: «violencia física» y «actitudes ofensivas».

TABLA IV
«COMPARACIÓN ENTRE FORMAS DE MOBBING Y CONTENIDO DEL TRABAJO, ENTORNO SOCIAL DEL TRABAJO Y SALUD MENTAL ESTUDIADA ENTRE LAS DOS MUESTRAS, EL GRUPO DE CONTROL Y OTRAS DOS MUESTRAS [TRABAJADORES DEL SECTOR METAL (GREIF et al., 1991) y EMPLEADOS DE OFICINAS (ZAPF, 1993)]»

	α^*	nº ítems	RANGO	M. I	M. II	GRUPO CONTROL	METAL (1991)	OFICINA Zapf ('93)
Complejidad trabajo	0,73	4	1-5	2,99	0	0	0	2,98
Control sobre tarea	0,89	6	1-5	3,18	3,18	3,96*	2,84*	2,85*
Variabilidad	0,25	2	1-5	2,79	0	0	2,88	3,08
Control del tiempo	0,69	4	1-5	3,37	0	0	0	3,92*
Posibilidades comunicación	0,41	3	1-5	3,37	0	0	3,24*	0
Cooperación requerida	0,8	5	1-5	2,59	0	0	2,04**	0
Estresores sociales	0,73	8	1-4	2,53	2,63	1,78**	1,96**	1,54**
Apoyo superiores	0,81	4	1-4	1,63	0	0	2,72**	0
Apoyo compañeros	0,83	4	1-4	1,97	0	0	2,68**	0
Trastornos psicósomáticos	0,91	20	1-5	3,5	3,24	2,21**	2,27**	2,1**
Irritación	0,86 (0,87)	8	1-7	5,11	4,66	3,12**	3,30**	2,71**
Depresión	0,88	9	1-7	3,66	0	0	2,71**	0
Autoestima	0,81	8	1-5	3,95	0	0	4,18**	0

* P<0,05; **P<0,01.

Muestra I:

Se observa una mayor complejidad y variabilidad que los empleados de oficina (ZAPF).

El control sobre las tareas es superior que en los trabajadores del metal y los de oficina pero no tan alto como en el Grupo de Control.

El control del tiempo es inferior que el que tienen los empleados de oficina.

En el ítem: «posibilidades de comunicación» no hay diferencias entre las Muestras I y II ni en el Grupo de Control.

La «Cooperación» requerida es superior en la Muestra I que en los trabajadores del metal ocurriendo lo contrario en cuanto a el «apoyo de los superiores» que es mayor en los últimos.

Los estresores sociales son más frecuentes en las Muestras I y II que en el resto.

TABLA V
*CORRELACIONES ENTRE MOBBING Y CONTENIDO
DEL TRABAJO/VARIABLES SOCIALES*

	MEDIDAS ORGANIZAC.	AISLAMIENTO SOCIAL	ATAQUES VIDA PRIVADA	ACTITUDES OFENSIVAS	VIOLENCIA FISICA	AGRESIÓN VERBAL	RUMORES
Muestra I: control tareas (N=50)	-0,24	-0,25	-0,06	-0,17	-0,18	-0,25	-0,23
Muestra II: control tareas (N=94)	-0,02	-0,14	-0,11	-0,04	-0,09	-0,25**	-0,03
Muestra II + Grupo Control: control tareas (N=160)	-0,24**	-0,34**	-0,28**	-0,1	-0,12	-0,38**	-0,22**
Muestra I: complejidad trabajo	-0,28*	-0,31*	0,06	0,07	0,21	-0,25*	0
Muestra I: variabilidad tareas	-0,27	-0,12	-0,02	0,16	0,25	-0,37**	-0,1
Muestra I: control del tiempo	0,04	-0,15	-0,12	0,07	0,2	-0,25*	-0,08
Muestra I: estresor social(N=50)	0,3*	0,01	0,14	0,1	-0,1	0,47**	0,32*
Muestra II:estresor social(N=94)	0,15	0	0,23**	0,01	0,09	0,35**	0,19
Muestra II + Grupo Control: estresores sociales (N=160)	0,41**	0,4**	0,43**	0,09	0,16	0,53**	0,48**
Muestra I: posibilidades comunic.	-0,11	-0,11	-0,25	-0,09	-0,02	-0,38**	-0,09
Muestra I: cooperación requerida	-0,11	-0,26	-0,02	-0,19	-0,25	-0,02	-0,12
Muestra I: apoyo superiores	-0,42**	-0,16	-0,03	-0,18	-0,14	-0,41*	-0,41**
Muestra I: apoyo compañeros	-0,35**	-0,46**	-0,28*	-0,18	-0,22	-0,17	-0,3*

* P<0,05; **P<0,01.

Para el total de la Muestra II (incluyendo el Grupo de Control) hay seis correlaciones significativas sobre siete de estresores sociales.

Baja correlación entre «actitudes ofensivas» y «violencia física» debido a la baja variación de estas variables al igual que entre «medidas organización» y «ataques vida privada víctima».

Entre ambas muestras, apuntan hacia arriba correlaciones significativas entre «agresiones verbales» y «rumores».

En la Muestra I, un incremento en las «posibilidades de comunicación» en correlación con una disminución en los «ataques vida privada» y las «agresiones verbales». Lo mismo ocurre en cuanto a la correlación entre «cooperación requerida» y «aislamiento social» (cuanto mayor sea la primera más bajo será el aislamiento).

Cuanto peor sea el contenido del trabajo (monotonía, poca variedad, repetitividad, falta autonomía), más acusado será el fenómeno del mobbing.

CORRELACIÓN ENTRE «MEDIDAS ORGANIZACIONALES» y «APOYO SOCIAL»:

«Aislamiento social» y «ataques personales» negativamente correlacionados con el «apoyo de los compañeros» pero no con el «apoyo de los superiores».

En contraste, las «agresiones verbales» se correlacionan negativamente con el «apoyo de los superiores» pero no con el de los «compañeros».

TABLA VI

CORRELACIÓN ENTRE MOBBING Y ENFERMEDADES SOBRE LA SALUD

	TRASTORNOS PSICOSOMÁTICOS			IRRITACIÓN			DEPRESIÓN	AUTOESTIMA
	MUEST. I N = 50	MUEST. II N = 94	M. II + G. CONT. N = 152	MUEST. I N = 50	MUEST. II N = 94	M. II + G. CONT. N = 152	MUEST. I N = 50	MUEST. I N = 50
Medidas organización	0,14	0,16	0,43**	0,1	0,08	0,37**	0,01	0,1
Aislamiento social	0,1	0,18	0,5**	-0,14	0,12	0,48**	0,07	0
Ataques vida privada	0,56**	0,26*	0,47**	0,3*	0,25**	0,44**	0,42**	-0,26
Actitudes ofensivas	0,09	-0,1	0,01	-0,15	-0,05	0,04	0,08	0,03
Violencia física	0	-0,01	0,08	-0,06	0,16	0,2**	0,14	0,13
Agresiones verbales	0,18	0,09	0,41**	0,11	0,2*	0,45**	0,24	-0,2
Rumores	0,21	0,08	0,43**	0,24	0,11	0,39**	0,16	0,05
Regresión múltiple β: medidas organización	0,15	0,1	0,12	0,13	-0,03	0,01	-0,08	0,12

	TRASTORNOS PSICOSOMÁTICOS			IRRITACIÓN			DEPRESIÓN	AUTOESTIMA
	MUEST. I	MUEST. II	M. II + G. CONT.	MUEST. I	MUEST. II	M. II + G. CONT.	MUEST. I	MUEST. I
	N = 50	N = 94	N = 152	N = 50	N = 94	N = 152	N = 50	N = 50
Aislamiento social	-0,09	0,14	0,25*	-0,3	0,05	0,28**	-0,04	0,02
Ataques vida privada	0,62**	0,25*	0,22*	0,32*	0,17	0,13	0,37*	-0,27
Actitudes ofensivas	0,09	-0,12	-0,11	-0,14	-0,1	-0,11	-0,03	0,02
Violencia física	-0,13	-0,08	-0,09	-0,05	0,09	0,06	0,1	0,14
Agresiones verbales	-0,09	-0,01	0,12	-0,01	0,13	0,22*	0,14	-0,23
Rumores	-0,01	-0,12	0,02	0,21	-0,02	0	0	0,16
R	0,59**	0,33	0,57**	0,48	0,3	0,55**	0,44	0,4
Adj. R	0,24	0,04	0,3	0,1	0,02	0,27	0,06	0,02

* $P < 0,05$; ** $P < 0,01$.

Se observa que el ítem «ataques a la vida privada» muestra la correlación más consistente (con un peso b significativo) con las variables de salud, hecho confirmado en múltiples regresiones, en las que las variables dependientes son las de la salud y las formas de mobbing, como variables independientes. También son altas las correlaciones para las «medidas organización», «aislamiento», «agresiones verbales» y «rumores».

Discusión.

Las medias en las Muestras I y II son mayores que las del Grupo de Control. La baja frecuencia observada en las formas de «violencia física» y «actitudes agresivas» indica que estos comportamientos sólo ocurren ocasionalmente en el contexto del mobbing. Esto aclara cómo se trata de violencia psicológica y no física (*bullying*).

Los «rumores» se suceden más frecuentemente en consonancia con el «aislamiento» y las «agresiones verbales» (TABLA III).

Las víctimas desarrollan trabajos de complejidad media-alta y poseen un determinado control sobre las tareas, lo cual se interpreta en el sentido de que el mobbing se desarrolla principalmente en Administraciones Públicas, servicios sanitarios (hospitales, ambulatorios...), descartándose trabajos en la industria caracterizados por una baja complejidad y un bajo control de las tareas.

En suma, existe una pequeña evidencia de casos de mobbing ligados al aburrimiento (dado que el trabajo de los agresores es similar que el realizado por las víctimas) aunque esto se da ocasionalmente. Es interesante, sin embargo, que los acosados tienen menos control sobre el tiempo: si en poco tiempo pueden resolverse conflictos con motivo de un control sobre el tiempo restringido, existe una alta probabilidad de que los conflictos sin resolver salgan a la luz tarde o temprano.

También tienen un grado de cooperación requerido muy alto: dependen en un sentido negativo de los compañeros siendo forzados a trabajar juntos. Esto ofrece más posibilidades de conflictos sin resolver como base de que emergerán en un futuro certero comportamientos típicos de mobbing. A su vez, esto indica una baja correlación con el aislamiento ya que es más difícil aislar a una persona cuyas tareas requieren cooperación.

Relación entre estresores sociales y formas de mobbing:

Muestra II + Grupo de Control. Se dan correlaciones sustanciales entre «medidas de la organización», «aislamiento», «ataques a la vida privada», «agresiones verbales» y «rumores» y «agresiones verbales» y «rumores».

Cuando hablamos de estresores sociales lo que tenemos en mente son las agresiones verbales y los comentarios desconsiderados que se hacen a espaldas de la víctima. El «aislamiento» no está cubierto en la escala de estresores sociales en las investigaciones de mobbing y probablemente sea más relevante en el contexto de las investigaciones sobre estrés.

No sorprende que las víctimas informen de un bajo apoyo social; las medidas de la organización están en correlación directa con los dos tipos de apoyo (superior/colegas). Los superiores tienen el mayor poder de usar comportamientos organizacionales de mobbing mientras que los compañeros sólo poseen un poder más informal.

El apoyo de estos últimos muestra la correlación negativa con el «aislamiento» y los «ataques a la vida privada» que no es el caso de los superiores. El «aislamiento» es una estrategia que puede ser aplicada con la involucración de los compañeros; de otra manera, esto no funcionaría. Un superior «solo» no puede aislar a un subordinado.

La estrategia preferida por los compañeros es atacando su vida privada, ya que tienen un mayor acceso a esta información por su igualdad de nivel frente a los superiores; éstos prefieren atacar de forma verbal.

Efectos sobre la salud.

Muchos de los participantes en el estudio (54% de la Muestra I) recibieron tratamiento médico. Más del 55% tuvo como mínimo tres períodos sucesivos de baja por enfermedad en los 12 meses anteriores a la investigación (20% en el caso de los trabajadores del metal).

El 24% afirma haber estado de baja como reacción ante el mobbing.

Los peores efectos se observan donde la esfera de lo privado es mayormente atacada. En otros estudios (Einarsen, Raknes & Mattiesen, 1994) encontraron que aquellos individuos observadores de las víctimas (ellos no sufren acoso) informaron de una satisfacción inferior con el control en el trabajo, clima laboral, liderazgo y conflictos entre los roles en comparación con aquellos que no observaron el fenómeno del mobbing en su trabajo.

Personalidad de la víctima.

Integrarse en un grupo de trabajo y esperar apoyo requiere de unas competencias sociales que las víctimas potenciales pueden no poseer. Consecuentemente, reciben menos apoyo social. Estos mecanismos no pueden ser excluidos y deberían ser investigados.

Características del agresor.

En el clima y en la cultura de la organización siempre habrá personas que tienden a acosar a otras. Se conoce poco sobre los culpables de llevar a cabo el proceso del mobbing, pero vistos los estudios precedentes existen casos en que el mobbing reemplaza a las medidas organizacionales. Parece que no se dan cuenta de la trascendencia de su comportamiento, ya que no poseen información de las consecuencias que se le crean a las víctimas y lo enrarecido que puede tornarse el clima de la compañía.

CASO V. «Las fuentes del *bullying*: el entorno psicosocial en el trabajo» (M. VARTIA).

El objetivo de este estudio es identificar los riesgos de *bullying* en relación con el entorno/clima psicosocial en la empresa.

Se envió un cuestionario al domicilio de un total de 949 empleados municipales de los cuales un **10,1%** se siente afectado por el *bullying*: canales de información deficientes, las diferencias de opinión se resuelven de una manera autoritaria, ausencia de diálogo sobre los objetivos a cumplir en un determinado puesto, imposibilidad de influir en el desarrollo en el trabajo desarrollado por uno mismo..., todo esto es observado por las víctimas de este fenómeno y por observadores ajenos al proceso pero que sí ven como otros lo sufren.

Las razones más comunes de las que dan cuenta son: la envidia, la competitividad por conseguir un trato preferente del superior jerárquico o el logro de un ascenso.

TABLA I

RAZÓN	SÍ/MUCHO (N = 95)
Envidia	63%
Debilidad del superior	42%
Competitividad por un puesto/ascenso	38%
Competitividad por el favor/aprobación del superior	34%
Inseguridad (riesgo de perder el trabajo)	23%
Edad (ser mayor o demasiado joven)	22%
Ser diferente de otros	21%
Trabajo monótono e insatisfactorio	7%

Es indudable que las interacciones cordiales entre compañeros o entre superiores y subordinados son de gran importancia correlacionándose directamente con la satisfacción en el trabajo. A su vez, los conflictos interpersonales son fuente de estrés: el descontento con el mando superior, los conflictos entre «roles», el control del trabajo y el clima social van a influir directamente en que se desarrolle un proceso de *bullying*, o no.

LEYMANN (1992.^a) establece que este proceso tiene su origen en un conflicto. Su desarrollo según él es el siguiente: existencia de una tipología de estrés agudo, consecuencia de la organización del trabajo (y con los mandos, el liderazgo...); FRUSTACIÓN, no tener en cuenta los sentimientos de uno y, finalmente, TERROR PSICOLÓGICO.

THYLEFORSE (1987) describe el *bullying* como un proceso donde el «cabeza de turco paga los platos rotos».

El acoso en el trabajo ha estado relacionado con el tipo de trabajo desarrollado: es más frecuente encontrarlo en el contexto de la administración/servicios que en la enseñanza o en la producción, por ejemplo.

Material y método.

Se envió un cuestionario a 1.577 empleados de los que el 65,8% (1.037) respondió; (88 de ellos fueron apartados del estudio por haberse ausentado durante un largo período de tiempo por diferentes motivos), así que nos quedamos con un grupo final de investigación compuesto por **949** personas:

MUJERES	HOMBRES
85%	15%

La edad media es de **40 años (SD 10'15)** y trabajan en diferentes ocupaciones:

OFICINISTAS	COMEDORES/SERVICIOS
48%	12%

Período que llevan trabajando en el área actual:

PORCENTAJE	PERÍODO
42%	10 años
20%	5-10 años
17%	3-5 años
21%	< 2 años

Mediciones.

El cuestionario está formado por 149 preguntas. Al principio del cuestionario se da una definición de lo que es el *bullying*:

«Toda acción o comportamiento hostil ejercido durante un período largo de tiempo, constante y repetido que anula y presiona a la persona haciendo que ésta se sienta incapaz de defenderse».

Tras esta definición, a los participantes se les preguntaba si se sentían acosados por este tipo de comportamientos. Algunas formas de *bullying* (la gente rehúsa hablar contigo, se extienden informaciones falsas e infundadas sobre ti o sobre tu vida, te gritan, te amenazan con/sin violencia física...) fueron medidas usando una versión revisada del LIPT (Lista-Inventario de LEYMANN basada en 45 comportamientos/acciones hostiles de Terror Psicológico).

Para ser considerado una víctima de este tipo de acoso el participante ha de contestar afirmativamente haber padecido la mayoría de situaciones que se exponen en el cuestionario. Se les preguntó también si él no había sido víctima, si había observado a alguien que pudiera estar sufriendo este hostigamiento cerca de él.

Las características del trabajo (monotonía, autonomía, hastío, posibilidades de organizarse el propio trabajo...) fueron medidas utilizándose para ello el cuestionario de estrés en el trabajo (véase Cronograma, Instrumentos, Vigilancia del estrés).

TABLA II
ESTRUCTURA DEL CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN

FACTOR I: COMUNICACIÓN	
Todo el mundo es escuchado en mi trabajo	0,74
Los problemas y las diferencias de opinión son discutidas abiertamente ..	0,72
Todo el mundo puede expresar sin problema su opinión	0,67
La independencia es apreciada y valorada	0,62
Las diferencias personales son aceptadas	0,52
FACTOR II: CLIMA SOCIAL	
Hay envidia en mi lugar de trabajo	0,83
Los compañeros compiten entre sí	0,66
Se desestima e infravalora a los demás	0,66

El formato de respuestas posibles van desde «totalmente de acuerdo» hasta «no estoy en absoluto de acuerdo».

Los resultados fueron analizados comparando tres grupos diferentes: las víctimas, los observadores (ellos no son acosados pero dan cuenta de la existencia de otros que sí están siendo hostigados en su lugar de trabajo) y los que afirman que nadie sufre este *bullying* en su lugar de trabajo.

Resultados.

VÍCTIMAS	OBSERVADORES	NADIE PADECE ESTA PRÁCTICA
10,1%	8,7	81,1%

La atmósfera general de trabajo es tensa y competitiva. Cada uno persigue su propio interés sin preocuparse por los demás.

TABLA III

	ACOSADO (N = 81)	OBSERVADOR (N = 70)	NO ACOSADO (N = 682)	χ^2
Tensa y competitiva:	%	%	%	
todo el mundo persigue sus propios intereses	42	21	10	67,94*
Ambiente alentador y amable	4	13	19	13,03*
Ambiente con prejuicios	27	34	26	2,44 ^{ns}
Ambiente confortable	7	21	42	46,04*
Ambiente hosco:				
no hay acercamiento entre las personas	19	10	3	42,51*
TOTAL	100	100	100	

*P < 0'01 ; **P < 0'001

*Formas para solucionar los conflictos.***TABLA IV**

	ACOSADO (N = 88) %	OBSERVADOR (N = 76) %	NO ACOSADO (N = 736) %	X ²
Hablando del asunto. Llegando a un acuerdo	23	37	69	91'07**
Tomando ventaja en la posición. De forma autoritaria	55	50	21	70'10**
No hay intento de solucionar el problema	23	13	11	10'71*
TOTAL	100	100	100	

*P <0'01 ; **P <0'001.

Parece ser que la forma más frecuente de resolver las diferencias de opinión se encuentra en las altas estadísticas del ítem «adelantarse en la posición/manera autoritaria de solucionar el problema» a diferencia de lo que ocurre en ámbitos de trabajo donde no se da el proceso del *bullying* y donde se arreglan los conflictos dialogando y llegando a un acuerdo.

TABLA V

COMPARACIÓN ENTRE ENTORNO PSICOSOCIAL, CLIMA Y PERSONALIDAD INDIVIDUAL DE LA VÍCTIMA, DE LOS OBSERVADORES Y DE LOS NO ACOSADOS

	ACOSADO		OBSERVADOR		NO ACOSADO		F-valor
	Media	Sd	Media	Sd	Media	Sd	(df = 2)
Posibilidades de organizarse el trabajo uno mismo	3,4	0,99	3	1	2,57	0,92	38,1
Escasez de información o insuficiente	3,65	1,13	3,23	1,06	2,77	1,03	34,17
Discusiones acerca de las tareas y los objetivos	3,47	1,12	3,06	1,09	2,76	1,07	20,44
Claridad en los objetivos a cumplir	2,16	0,98	1,71	0,82	1,67	0,71	17,93
Actitud hacia las innovaciones	2,24	0,61	2,04	0,55	1,91	0,62	18,95
Hastío	3,84	0,82	3,49	0,98	3,41	0,88	10,02
Autonomía	2,21	0,93	1,94	0,65	1,96	0,74	5
Monotonía	2,36	0,82	2,05	0,87	2,14	0,82	3,61
Comunicación	16,86	2,42	15	2,75	13,05	3,29	67,25
Clima social	4,75	1,54	5,69	1,73	6,93	1,69	85,39

	P	OBSERVADOR ACOSADO	ACOSADO/NO ACOSADO	NO ACOSADO OBSERVADOR
Posibilidades de organizarse el trabajo uno mismo	0,0001	0,005	0,0001	0,0001
Escasez de información o insuficiente	0,0001	0,008	0,0001	0,0002
Discusiones acerca de las tareas y los objetivos	0,0001	0,011	0,0001	0,015
Claridad en los objetivos a cumplir	0,0001	0,0001	0,0001	0,628
Actitud hacia las innovaciones	0,0001	0,026	0,0001	0,010
Hastío	0,0001	0,009	0,0001	0,430
Autonomía	0,007	0,016	0,002	0,855
Monotonía	0,027	0,013	0,018	0,314
Comunicación	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
Clima social	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001

No existen diferencias significativas estadísticamente entre víctimas y no víctimas y entre observadores y no víctimas. Las víctimas y los observadores, sin embargo, tienen una actitud hacia la innovación más negativa que los que no son víctimas.

Las características del trabajo (hastío, autonomía, monotonía) son percibidas igualmente de una manera más negativa que los que no son acosados. No se observan diferencias entre observadores y los no acosados.

La anticipación a grandes cambios futuros parece ser que promueve también *bullying*:

VÍCTIMAS	OBSERVADORES	NO SON HOSTIGADOS
63%	68%	48%

Las diferencias entre los tres grupos investigados son estadísticamente valorables:

$$x^2 = 18,758; df = 2; P < 0,001$$

El ambiente psicosocial en el trabajo, la anticipación a cambios futuros, la atmósfera general y el clima de la organización explican el 24% en la variación del *bullying*:

$$(R^2 = 0,24)$$

TABLA VI

CORRELACIÓN (PEARSON) ENTRE BULLYING Y LAS VARIABLES ESTUDIADAS. CORRELACIONES PARCIALES DESPUÉS DE UN ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

PREDICTOR	COEFIC. CORRELACIÓN (N = 913)	COEFICIENTE «β»
Las diferencias de opinión se solucionan autoritativamente	-0,27***	-0,078*
Atmósfera tensa y competitiva	-0,29***	-0,182***
Atmósfera hosca, de disputa	-0,23***	-0,187***
Los cambios se producen con anticipación	-0,13***	-0,077*
Comunicaciones	-0,36***	-0,097*
Clima social	-0,39***	0,167***
Sexo	0	-0,023 ^{ns}
Edad	-0,08*	-0,011 ^{ns}
Neuroticismo	-0,14***	-0,004 ^{ns}
Autoestima	0,14***	0,054 ^{ns}

$R^2 = 0,24$; R^2 adj. = 0,23 ; $F = 22,03$; $P < 0,0001$; ^{ns} = no significativo.

** $P < 0,01$; *** $P < 0,001$; * $P < 0,05$.

Rasgos individuales.

La correlación entre edad y *bullying* es mínima (0,08%). Sí son significativas las correlaciones entre este fenómeno y el neuroticismo o la autoestima. La víctima parece más neurótica y tiene más baja autoestima que los que no son acosados. Igualmente, el neuroticismo y la autoestima se van a correlacionar directamente con la comunicación (0,21; -0,16) y con el clima social (-0,18; 0,15).

Parece ser que si el entorno psicosocial y el clima permanecen constantes los factores de personalidad tienden a desaparecer. No existen diferencias en cuanto a extroversión/introversión en los tres grupos estudiados.

Discusión.

Los factores de riesgo del *bullying* en el trabajo se encuentran claramente en el entorno psicosocial y en el clima que la organización quiera instaurar hacia los empleados. Una manera autoritaria de resolver los conflictos, unas pobres o nulas posibilidades de organizar el propio puesto... son claros síntomas de que se va a desarrollar el *bullying* gracias a este entorno. Los resultados demuestran la importancia de la tolerancia y del papel de escucha para que se establezca el diálogo.

Es importante hacer ver que no sólo las víctimas sino que los observadores también perciben las deficiencias anteriores. Muchas de las características del entorno describen el funcionamiento de un área de trabajo y están relacionadas con el estilo de mando y con las prácticas de supervisión del trabajo. Esto indica las características del trabajo son percibidas por las víctimas de forma más negativa comparándolo con los observadores y los no acosados: las víctimas experimentan un trabajo insatisfactorio y monótono como causa principal del *bullying*; el asignar tareas monótonas o mucha cantidad de trabajo y una baja autonomía son diferentes formas de *bullying*.

También hay que tener en cuenta que tras haber sido hostigado durante un período de tiempo más bien largo, la víctima percibe ya todos los aspectos relacionados con el trabajo como negativo.

El «ser diferente de los demás» tiene una baja representación: sólo uno de cinco tiene este sentimiento de haber sido elegido como «blanco» de acoso por este motivo.

III. ¿ES POSIBLE LA PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN EN SU ORIGEN?

Es importante identificar y analizar correctamente el proceso de acoso. Ante el menor indicio de atentado contra nuestra dignidad o integridad psíquica, con motivo de una actitud hostil regular y durante un largo período de tiempo, hay que reaccionar tomando nota de todas las provocaciones y agresiones aunque la dificultad para defenderse reside en que casi nunca se dispone de pruebas flagrantes.

También sería importante contar con la presencia de testigos, aunque en estos contextos opresivos los compañeros de trabajo suelen desvincularse por miedo a represalias (por otro lado, su tranquilidad está «garantizada» pues el agresor la ha tomado con una persona, así que se comportan discretamente).

Encontrar ayuda en el seno de la propia empresa.

Con demasiada frecuencia la víctima no reacciona hasta que no se inician los trámites para su despido. Encontrar ayuda no suele ser fácil y, si la situación se ha deteriorado, es que el directivo responsable, aun cuando no sea el motor del proceso, no ha sabido reaccionar de un modo eficaz.

Hay que entrevistarse primero con el director de recursos humanos aunque éste no encuentre tiempo en su agenda para las «relaciones humanas». Puede ocurrir que no le interese el tema. Entonces se debe pasar a hablar con el médico laboral el cual puede ayudar a los demás empleados y a los directivos responsables a tomar conciencia de las graves consecuencias de este tipo de situaciones de violencia psicológica. Este trabajo de mediación sólo se puede realizar si ocupa una posición de confianza en la empresa y si conoce bien a los protagonistas. La mayoría de las veces, los empleados que han sido desestabilizados psicológicamente contactan demasiado tarde con el médico laboral, de tal forma que este último tan sólo puede protegerlos aconsejándoles una solución médica y la consiguiente baja. La posición del médico laboral no es fácil, pues emite asimismo opiniones sobre las aptitudes del empleado que pueden tener consecuencias graves para él. Muchos empleados temen entrevistarse con él, pues no deja de ser un empleado más y no pueden tener la certeza de su independencia en relación con la empresa que los acosa o que permite el acoso.

Resistir psicológicamente.

Hay que estar en buena forma psicológica. En la primera fase del acoso se persigue una desestabilización de la víctima. Por lo tanto, ésta deberá visitar a un psiquiatra o a un psicoterapeuta con el fin de recuperar la energía que le permita defenderse. Para reducir el estrés y sus consecuencias nocivas para la salud, la única solución es la baja. Sin embargo, muchas víctimas, sobre todo al principio, se niegan a aceptarla por miedo a agravar el conflicto. Cuando se trata de personas depresivas, una ayuda farmacológica, ansiolítica y antidepresiva es realmente necesaria. Es más, no debería volver al trabajo hasta que no esté en perfectas condiciones de defenderse. Esto puede suponer una baja relativamente prolongada (a veces, de varios meses), y que, eventualmente, se puede transformar en una baja especial de larga duración. Los psiquiatras y los consejeros médicos de la Seguridad Social se ven así obligados a hacerse cargo de la protección de las víctimas y a resolver sus problemas profesionales, cuando las soluciones deberían ser jurídicas.

Cuando una víctima se viene abajo y acepta la baja por depresión (cosa que agresor y empresa celebran), ante el anuncio de la finalización de la baja, la Dirección aconseja que se prolongue; el médico se niega a prorrogar dicha situación argumentando que si el problema se produce en el lugar de trabajo, son la empresa y su empleado quienes deben resolverlo. ¿Quién debe asumir esta decisión?

La víctima debe aprender a resistir; en una situación concreta es más fácil dejarse llevar y someterse que resistir y arriesgarse a desencadenar un conflicto. Lo mejor es aparentar indiferencia y permanecer imperturbable sin entrar nunca en el juego de la agresividad. Que el agresor se explaye y, sin perder los nervios, tomar nota de cada agresión para preparar una posterior defensa.

Deberá mostrarse irreprochable y no caer en ningún error profesional; un retraso o un error por ínfimo que sea se tendrá en cuenta como prueba de su responsabilidad en el proceso. Otra cosa que deberá aprender es a desconfiar, por duro que sea.

Para recuperar la autonomía de pensamiento y el espíritu crítico adecuando la realidad a la sensatez, deberá tomar los mensajes al pie de la letra, solicitando precisiones y no permitiendo la más mínima insinuación. Para conseguirlo hay que ser capaz de mantener la sangre fría sin reaccionar ante las provocaciones del agresor (aunque sea muy difícil de conseguir). Es importante tranquilizarse, no dejarse llevar por los impulsos y esperar el momento más idóneo (mientras, conservar la convicción de que se tiene razón y algún día será escuchado).

Actuar.

Anticiparse a las agresiones asegurándose de que no exista ninguna ambigüedad en las órdenes. En caso de la menor duda pedir explicaciones mediante una entrevista al superior; si hiciese caso omiso, solicitarla por carta certificada (aunque piensen que se es «anormalmente desconfiado o paranoico» es mejor que permitir que nos hagan caer en error). Esto constituirá una prueba en caso de conflicto y de paso se da un giro en la habitual «docilidad» del agredido.

Cuando se recurre a los sindicatos o a los representantes de la plantilla es porque se advierte que no hay solución posible. La mediación de éstos ante el conflicto consiste en la negociación más favorable de la marcha del empleado (lejos del papel de escucha y de mediación que cabría desear...).

En la entrevista previa al despido, la Ley prevé que el empleado pueda presentarse acompañado de una persona elegida por él (ya sea un delegado sindical o un asesor de los empleados).

Dimitir, supone proporcionar al agresor una victoria fácil, mas si no se tiene otro remedio debe hacerlo en las mejores condiciones posibles.

Si no hay un motivo válido de despido y no se ha advertido una falta profesional se puede intentar un despido *por incompatibilidad de caracteres*. Es un motivo poco usado, pues hay que sostenerlo en hecho muy precisos para no ser rechazado ante la Magistratura de Trabajo sobre todo si el empleado en cuestión lleva mucho tiempo en la empresa. Sin embargo, cuando todo un departamento está en contra de un empleado y todos sus miembros se quejan de él, se puede utilizar este motivo.

Intervención de la justicia.

No existe ninguna Ley que castigue el acoso moral (de momento), por lo tanto, es muy difícil atacar penalmente a un empleador. Además, es una diligencia larga y pesada.

No obstante, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en una resolución adoptada en un anexo a la declaración de los principios fundamentales de justicia, relativos a las víctimas de los abusos de poder, define a éstas como *«aquellas personas, que individual o colectivamente, han padecido un perjuicio, especialmente un atentado contra su integridad física o mental, un sufrimiento moral, una pérdida material, o un atentado grave contra sus derechos fundamentales, con motivo de actos o de omisiones que todavía no constituyen una violación de la legislación penal nacional pero que representan violaciones de las normas internacionales reconocidas en materia de derechos humanos»*.

En algunos países como Suecia, Alemania, EE.UU., Italia y Austria, el acoso moral en la empresa es un delito desde 1993. En Suiza, en el marco de la empresa privada, se puede aplicar la Ley federal sobre el trabajo relativa a las medidas de higiene y de protección de la salud, así como el artículo 328 del Código de las Obligaciones que atañen a la protección de la personalidad del trabajador: *«el patrón deberá adoptar las medidas necesarias para asegurar y mejorar la protección de la salud garantizando la salud física y psíquica de los trabajadores. La lucha contra el acoso debe formar parte de estas medidas, dado que el acoso pone en peligro la salud física y psíquica de la persona acosada»*.

Si en primer lugar los individuos y luego las empresas no encuentran soluciones que establezcan pautas de urbanidad y respeto, tarde o temprano se habrá de elaborar una legislación sobre el acoso moral en la empresa, tal como hubo que hacer con el acoso sexual en su día.

Organizar la prevención.

El acoso se instaura cuando el diálogo resulta imposible, cuando la palabra del agredido no se puede oír.

Prevenir supone volver a introducir el diálogo y la comunicación verdadera. En este sentido el médico laboral desempeña una función primordial; en colaboración con la Dirección puede proponer una reflexión común encaminada a encontrar soluciones. En empresas de más de 50 empleados existen comités de higiene, seguridad y de condiciones de trabajo. En este caso, la inspección de trabajo, la Dirección, los delegados de personal y el médico laboral pueden intervenir conjuntamente.

La prevención pasa también por la educación de los responsables: considerar al ser humano del mismo modo que se considera la rentabilidad. Con el asesoramiento de psicólogos y psiquiatras enseñarles a intervenir antes de que se instaure el proceso de acoso consiguiendo que el agresor nombre lo que le irrita en el otro y que escuche las sensaciones que provoca en el otro.

Cuando el proceso de acoso ya se ha instaurado, es demasiado tarde. Los responsables sindicales saben cómo intervenir a la hora de negociar una indemnización en caso de despido, pero no se sienten tan cómodos cuando tienen que comprender una relación entre personas. Por qué no formarlos y proporcionarles las herramientas relacionales (como ya se hace con los directores de recursos humanos) para que intervengan en cuanto exista una deficiencia en la empresa y no sólo cuando se produce un despido.

Sería deseable que en las reglamentaciones internas y en los convenios colectivos se incluyeran cláusulas de protección contra el acoso moral y que se adoptaran, asimismo, normas jurídicas estrictas aplicables en el ámbito laboral.

La prevención pasa sobre todo por las acciones informativas destinadas a las víctimas, a los asalariados y las empresas. Se debe saber que el proceso de acoso existe, que es frecuente y que se puede evitar. En este sentido, los medios de comunicación podrían desempeñar una importante función preventiva si difundieran estas informaciones.

El trabajador está obligado al cumplimiento de su prestación pero también tiene derecho a que el empresario no obstaculice ni impida tal cumplimiento. Paralelamente el empresario no se libera de su débito por el puro hecho de pagar el salario convenido; además está obligado a cuidar de que el trabajo pueda prestarse de modo efectivo. La «ocupación efectiva» es un derecho básico del trabajador [art. 4.2 a) del ET] que el empresario ha de garantizar no sólo cuando el dejar de hacerlo perjudique considerablemente su formación o perfeccionamiento profesional (como mantenía el derogado art. 75.2 de la LCT) sino en todo caso.

Este derecho sólo puede ser incumplido «lícitamente» por motivos ocasionales e irresistibles, o por fuerza mayor.

El respeto a la dignidad del trabajador veda por sí mismo la posibilidad de negarle la ocupación efectiva con fines vejatorios. El TCT 1 de marzo de 1978, contempla un caso de atentado simultáneo al deber de ocupación y al trato digno: el empresario había ordenado al trabajador permanecer sentado en una silla, no dándole ocupación laboral alguna. Al negarse éste, fue despedido. El Tribunal lo declaró improcedente pues la orden no merecía obediencia a tender a ofender o vejar al trabajador.

El trabajador al que no se dé ocupación efectiva podrá optar entre pedir al juzgador que condene al empresario a dársela, o bien que resuelva el contrato con derecho a indemnización, basándose en incumplimiento contractual del empresario, de acuerdo con el artículo 50.1 c) del ET (TSJ Extremadura 4 de febrero de 1991).

El trabajador tiene reconocido (y el empresario debe) el «respeto de su intimidad» y la «consideración debida a su dignidad» [art. 4.2 e) del ET] precepto que cobra especial significación al erigir la Constitución a «la dignidad de la persona» en pieza fundamental «del orden político y de la paz social» (art. 10.1) y al garantizar el derecho a la «intimidad personal» (art. 18.1).

La conducta del empresario que no respete tal dignidad y que suponga una actitud vejatoria o depresiva para el trabajador, da derecho a éste a optar entre resolver el contrato de trabajo (art. 50.1 del ET) percibiendo una indemnización igual a la que correspondería en caso de despido improcedente o solicitar del Juzgado de lo Social que ordene al empresario abstenerse de realizar actos vejatorios. Todo ello sin perjuicio de la indemnización del daño moral que el trabajador pudiera haber sufrido (Ley 1/1982, de 5 de mayo), de la responsabilidad administrativa del empresario por infracción grave (art. 8.11 de la LISS) y de la posibilidad de ejercer eventuales acciones penales (principio *non bis in idem*: art. 3.1 de la LISS).

La prohibición de discriminación en el trabajo que enuncia el ET en su artículo 4.2 c) y que desarrolla con alguna variante en su artículo 17 responde a uno de los «valores superiores» que según la Constitución han de inspirar el Ordenamiento español: la igualdad (art. 1.1, 14 y 35.1). El artículo 17.1 reputa «nulos y sin efectos» los actos discriminatorios tanto si consisten en decisiones unilaterales del empresario como si vienen incluidas en disposiciones normativas o contratos individuales.

El artículo 22 del ET contempla los derechos de «promoción y formación profesional»: el progreso del trabajador en su carrera va unido a su mejor preparación profesional que habrá de repercutir en la categoría y posibles ascensos.

IV. ANEXOS

Direcciones útiles de internet.

[http:// www.successunlimited.co.uk/](http://www.successunlimited.co.uk/)

[http:// www.law-office.demon.co.uk/mobbing1.htm](http://www.law-office.demon.co.uk/mobbing1.htm)

[http:// www.tandfcd.com/PSYPRESS/BKFILES/0863779468.htm](http://www.tandfcd.com/PSYPRESS/BKFILES/0863779468.htm)

[http:// www.leymann.se/english/61100E.htm](http://www.leymann.se/english/61100E.htm)

[http:// www.mobbing-usa.com/index.html](http://www.mobbing-usa.com/index.html)

Bully on line.

Es la página web americana más visitada en relación con el mobbing y el *bullying*. El *bullying* guarda una estrecha relación con el mobbing diferenciándose mayoritariamente por conductas donde las amenazas con o sin violencia física son frecuentes.

«El estrés negativo es una consecuencia de la violencia psicológica, la cual no puede ser reconocida fácilmente ya que "no se ve" claramente, a diferencia de la física».

La fundó Tim FIELD (escritor de *Bully in sight*) en enero de 1996 y las estadísticas registradas entre el 1 de enero de 1996 y el 31 de diciembre de 1996 son las siguientes:

- De 3.994 visitas a la página, 3.449 es el total de casos afectados por *bullying*.
- Se han sucedido 59.000 visitas desde noviembre de 1997 (existe un contador en la página inicial) de las cuales se estima que el **10%** son casos de *bullying*. Proviene de todos los países, lo que indica que es un fenómeno global.
- El 20% son profesores, lectores o administrativos de colegios.
- El 12% son profesionales de la salud (enfermeras, médicos, GP's...)
- El 10% servicios sociales (incluidos cuidado de mayores/necesitados...)
- Entre el 6%-8% son voluntarios, ONG's. Este sector muestra la *ratio* más alta de llamadas entre 1998 y 1999.
- El 5% es personal civil no comprendido en los grupos anteriores.

50% Sector público.	40% Sector privado.	10% Estudiantes, jubilados, voluntarios y otros.
90% Superior acosa al subordinado.	8% Se da en un mismo nivel (entre compañeros, colegas...).	2% Un subordinado acosa a un superior.

Víctimas.

El 50% son mujeres (en la enseñanza, en los hospitales y en el campo del trabajo social hay una mayor frecuencia de encontrarnos con mujeres en los altos cargos). Por lo que dicen las estadísticas el acoso lo ejercen «mejor» (¿o deberíamos decir peor?) que los hombres.

Perfil de los visitantes.

El 75% son mujeres (este alto porcentaje podría explicarse por la mayor propensión de las mujeres a admitir que están siendo acosadas frente a los hombres).

El 90% esconde a un acosador.

90% trabajadores de oficina. 5% voluntarios, estudiantes... 5% trabajadores manuales (artesanos, baja cualific.).

El 5% está involucrado en proceso de discriminación, abusos raciales/sexuales...

El 10% pensó en el suicidio.

El 1% intentó suicidarse.

Ante la Ley.

El 20% está actuando legalmente o lo ha considerado.

El 2% lo lleva a los Tribunales (sólo la mitad tiene éxito).

El 10% pide indemnizaciones por daños y perjuicios personales.

A muchos más les gustaría llevar a cabo acciones legales pero las expectativas son lamentables:

- No son apoyados por sindicatos ni por su departamento.
- Son incapaces de soportar una acción legal.
- Leyes débiles o inexistentes para proteger a los trabajadores de este fenómeno.
- Problemas a la hora de buscar un trabajo futuro con motivo de haber llevado a juicio a tu anterior jefe.

Consejos.

Las empresas deberían estar obligadas por Ley a divulgar en sus memorias anuales las siguientes estadísticas:

Ratio rotación del personal
 Número de bajas por enfermedad.
 Pérdidas por estrés.
 Número incapacidades por enfermedad.
 Número jubilaciones anticipadas.
 Número procedimientos disciplinarios.
 Reivindicaciones de los trabajadores.
 Despidos
 Acciones legales contra los empleados

BIBLIOGRAFÍA

- Guía pequeña y mediana empresa: Fundación europea mejora condiciones de vida en el trabajo.
- INSHT: *Prevención del stress en el trabajo.*
- OIT: *Factores psicosociales en el trabajo.*
- Revista Medicina del Trabajo* (1997), vol. 6 núm. 1:
- NTP 476/1998 *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing.*
- HIRIGOYEN, M. *Acoso moral.*
- «Salud y trabajo» (1996); n.º 118
- «Mapfre Seguridad» (junio/1991)
- «Safety & Health practitioner» (08/1996): «Coping with aggression & violence at work» by Walter J. BRENNAN.
- «Safety & Health bulletin»; n.º 247 (07/1996)
- «European Journal of work & organizational psychology» (1996); 5 (2):
- «Mobbing & well-being; economic & personnel development implications» by Klaus NIEDL.
- «The content & development of mobbing at work» by Heinz LEYMANN.
- «On the relationship between mobbing factor & job content, social work environment & health outcomes» by Zapf, KNORZ & KULLA.
- «The sources of bullying-psychological work environment & organizational climate» by Maarit VARTIA.