

ROGELIO NAVARRO DOMENICHELLI

Psicólogo

Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales

Gabinete Técnico. UGT-País Valenciano

Extracto:

Los expertos en salud prevén un incremento del número de afectados por patologías mentales debido a ciertas condiciones de trabajo que tienen lugar actualmente en nuestra sociedad. Se han producido grandes cambios tanto en el mercado de trabajo como fuera de él que apuntan a un protagonismo cada vez mayor de éste como uno de los principales problemas de salud laboral. En relación con el mercado de trabajo, se ha producido una terciarización de la economía con un predominio creciente del sector servicios, la sustitución progresiva del trabajo manual por el del conocimiento del sector servicios, la sustitución progresiva del trabajo manual por el del conocimiento, la introducción de nuevas tecnologías que cambian cada vez más rápidamente, mientras la inestabilidad laboral y la fuerte competitividad son la norma. Estos cambios en el mercado de trabajo suponen la exposición a factores de riesgo que hasta hace pocos años tenían escasa relevancia.

El estudio «Mental health in the workplace: introduction», realizado en octubre de 2000 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) mostró un aumento del nivel de estrés y de depresión en Europa y EE.UU. a lo largo de la última década, hasta el punto de que uno de cada diez trabajadores sufre depresión, ansiedad estrés o cansancio, que en ciertos casos lleva al desempleo y a la hospitalización.

El *mobbing* se encuentra dentro del grupo de los llamados riesgos sicosociales que son los que menor tratamiento legislativo han tenido hasta ahora en nuestro ordenamiento jurídico.

Palabras clave: mercado de trabajo, depresión, ansiedad, *mobbing*.

Sumario:

- I. Introducción.

- II. Los factores psicosociales y la normativa sobre Prevención de Riesgos Laborales.
 1. ¿Qué es el *mobbing*?
 2. Tipos de *mobbing*.
 3. Acosador y acosado.
 4. ¿Cómo se manifiesta el *mobbing* o acoso moral?
 5. Consecuencias psicológicas del *mobbing* o acoso moral.
 6. Consejos para defenderse en caso de *mobbing* o acoso moral en el trabajo.
 7. ¿Qué hacer en casos de *mobbing* o acoso moral en el trabajo?
 8. Las formas de intervención frente al *mobbing* o acoso moral.
 9. Medidas organizacionales.
 10. Conclusiones.

Anexo 1. Inventario de comportamientos hostiles de HEINZ LEYMANN.

Anexo 2. Todos los signos que deben ponernos sobre aviso.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Son múltiples e innumerables los posibles factores estresantes existentes en el medio laboral; éstos comprenden aspectos físicos (ergonómicos, medio ambiente de trabajo), de la organización y contenido del trabajo, y los inherentes a las relaciones interpersonales de trabajo, entre otros.

Las actuales tendencias en la promoción de salud en el trabajo y la prevención de riesgos laborales incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado, y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal, y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Por su parte, la depresión en el lugar de trabajo inhabilita a los trabajadores y trabajadoras y se prevé que crecerá aún más a medida que se multipliquen los recortes de plantilla, los despidos, las fusiones, los contratos a corto plazo y las demandas de mayor productividad. Los trabajadores/as se enfrentan hoy en día, como nunca antes, a una serie de nuevas estructuras y procesos organizativos que pueden afectar a su salud mental.

Esta situación se está incrementando en toda la Unión Europea, hasta el punto de que las estadísticas demuestran que en algunos países uno de cada diez trabajadores sufre depresión, ansiedad, cansancio o estrés, que en ciertos casos llevan incluso a la hospitalización y/o a la incapacidad laboral de la víctima.

Las organizaciones sindicales y empresariales, los gobiernos y la administración sanitaria, ante la evidencia de las cifras, se han dado cuenta del elevado coste social y económico que suponen los problemas de salud mental en el lugar de trabajo: los europeos sufren por estas enfermedades una media de cuatro días de baja laboral al año, lo que supone una pérdida de 600 millones de días de trabajo anuales en la UE, según datos de la OIT.

En este sentido, los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el entorno laboral involucran aspectos de organización y sistemas de trabajo y, desde luego, la calidad de las relaciones humanas.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Definitivamente la evaluación de la presencia, el grado de participación de estos factores psicosociales y sus efectos sobre la población trabajadora, dependerá de los recursos con que se cuente para la evaluación de las condiciones de trabajo en determinada empresa.

El tratamiento de las patologías derivadas de factores psicosociales en el trabajo deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

La prevención y atención de los riesgos psicosociales constituyen un gran reto; los criterios para contrarrestarlo deben ser tanto organizacionales como personales, aunque la participación de los técnicos en prevención de riesgos laborales para efectuar cambios significativos, con frecuencia, resultan difíciles, pues los gerentes y empresarios generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores y trabajadoras de forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en las condiciones de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

El técnico superior en prevención de riesgos laborales debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas preventivas efectivas. Por ello la prevención primaria debe ser un objetivo primordial ya que las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores/as disminuyendo las enfermedades, reduciendo el absentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

II. LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y LA NORMATIVA SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Ley Orgánica de Prevención de Riesgos Laborales de 8 de noviembre de 1995 (Ley 31/1995), que emana de la Directiva marco de la UE 89/361 (en materia de salud y seguridad obliga al empresario a «garantizar la seguridad y la salud de los/as trabajadores/as en todos los aspectos relacionados con el trabajo) establece en su artículo 5 que "la política en materia de prevención" tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los/as trabajadores/as en el trabajo». La Ley 31/1995 considera

que «se entenderá por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases o actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo» (art. 4.1.º), entendiendo como riesgo laboral «la posibilidad de que un/a trabajador/a sufra un determinado daño derivado del trabajo» (art. 4.2.º).

Las investigaciones realizadas hasta la fecha han puesto claramente de manifiesto que algunas enfermedades o patologías están determinadas, en gran parte, por la presencia de riesgos de origen psicosocial en el trabajo. En este sentido se deben limitar en lo posible estos riesgos para contribuir a mantener unos niveles más elevados de salud y bienestar laboral, lo que implica además una organización del trabajo más productiva, un menor absentismo (en sus diferentes formas) y una mayor calidad del trabajo. Por tanto, no se debe olvidar el conjunto de riesgos de origen psicosocial que, por la frecuencia e incidencia con la que se presentan, tienen graves repercusiones, no sólo sobre la salud y el bienestar del individuo, sino también sobre otros aspectos como la calidad del trabajo, el rendimiento, el clima laboral...

Así pues, uno de los aspectos que se deben tener en cuenta para la prevención de los riesgos laborales es la optimización de las condiciones de trabajo y para ello se ha puesto en marcha la elaboración y aplicación de numerosa normativa como es el caso de los diferentes Decretos, Reglamentos así como Notas Técnicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo-Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, de las cuales destacamos las siguientes:

- NTP 438-1997: en la que se informa sobre el estrés organizacional, es decir, cuando se dan condiciones en la organización que repercuten en que un número importante de trabajadores/as está sometido a estrés. Se estudian los incalculables costes personales y organizacionales que produce este fenómeno y se proponen medidas de intervención organizacional que eviten la aparición del estrés organizacional, así como de lo imprescindible que resulta ser, para mitigar el estrés, el que la empresa disponga de sistemas adecuados y saludables de información y de comunicación, de estilos de liderazgo. De procesos de socialización y formación organizacional.
- NTP 445-1997: en la que se informa sobre la fatiga patológica o síndrome de fatiga crónica (cuando se siente fatiga ya desde el comienzo de la jornada y pese a una pauta de descanso adecuada y que se mantiene independientemente de lo que se descansa), resultado de una sobrecarga mental del trabajo y sus repercusiones personales, económicas y materiales. Se estudia la relación que existe entre la fatiga con la actividad laboral, el absentismo y la motivación por el trabajo y se proponen medidas de intervención organizacional para prevenir la fatiga o reducirla. Un trabajo con sobrecarga mental exige normalmente un sedentarismo postural, además de altas exigencias de tratamiento de la información y aplicación de funciones cognitivas de intensidad variable (actividades mentales de comprensión, memoria, etc.). Aparentan ser trabajos cómodos y descansados y esto contrasta con las molestias y el cansancio que manifiestan quienes los desempeñan.

- NTP 450-1997: en la que se explica la necesidad y obligatoriedad, así como la importancia y diversos sistemas y procedimientos para realizar una adecuada evaluación y detección de los distintos factores psicosociales de la organización que están poniendo en peligro la salud de los/as trabajadores/as.
- NTP 451-1997: en la que se dice «...optimizar las condiciones de trabajo; para ello no sólo se deben tener los medios, métodos y/o técnicas que permiten identificar cuáles son estas condiciones de trabajo, sino que además se tiene que poder valorar su grado de adecuación: desde identificar situaciones muy desfavorables que se tienen que modificar con urgencia...».
- NTP 476-1998: el hostigamiento psicológico en el trabajo: *mobbing*, en lo que se dice que «La literatura internacional se refiere con el término de *mobbing* a ciertas situaciones de hostigamiento psicológico en el trabajo que se manifiestan en forma de conflictos interpersonales. La presente NTP identifica el concepto y sus características, su génesis, manifestaciones y evolución. Se hace hincapié en la importancia de sus consecuencias y en las necesidades de identificarlo a tiempo y de darle solución en sus fases más tempranas».

1. ¿Qué es el *mobbing*?

Cada vez resulta más frecuente, ya no la confabulación de los compañeros, sino el acoso moral por parte de los superiores jerárquicos cuando, por ejemplo, quieren quitarse de en medio a un trabajador o trabajadora o cuando son obligados a readmitirlo/a tras un despido improcedente. Las actividades que conforman el *mobbing* o acoso moral son variadas: aislamiento social de la víctima (traslado a un lugar de trabajo apartado de sus compañeros/as, o prohibición a los compañeros/as de hablar con el trabajador/a), ataques a la reputación (rumores o ridiculización), ataques a su situación laboral (se le dan los peores trabajos, no se le da ninguno, se le dan trabajos sin sentido, se oculta información...) o, con menor frecuencia, se recurre a la violencia física o al acoso sexual. La gran mayoría de los responsables del *mobbing* o acoso moral son superiores jerárquicos de la víctima. El proceso comienza típicamente con un incidente crítico, un conflicto concreto, y se caracteriza por una serie de comportamientos sutiles, el tema se convierte en «un caso» en el que frecuentemente se considera culpable a la víctima, dirección y compañeros/as tienden a crear explicaciones relacionadas con las características personales del trabajador/a afectado/a y éste/a acaba siendo despedido/a o abandonando voluntariamente el trabajo.

Con el término *mobbing* se define, por tanto, una forma de terror psicológico en el puesto de trabajo, ejercida a través de comportamientos agresivos y vejatorios repetidos, por parte de los superiores jerárquicos o los compañeros y/o compañeras. La víctima de esta verdadera persecución se ve marginada, calumniada y criticada, le son asignadas tareas inútiles, absurdas o humillantes, o es cambiada de un lugar de trabajo a otro, o es sistemáticamente ridiculizada frente a los superiores, los compañeros y/o compañeras o los clientes. La finalidad de tales comportamientos puede ser diversa, pero siempre destructiva: eliminar a la víctima, bien induciéndola a darse de baja en la empresa o provocando su despido procedente.

Una definición es la que se recoge en una Nota Técnica Preventiva recogida por el Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo: una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente –como media una vez por semana– y durante un tiempo prolongado –como media unos seis meses–, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. El término viene de la voz inglesa *mob*, acoso en una de sus acepciones, y que fue popularizado por el profesor HEINZ LEYMANN en la década de los años 80 del siglo pasado.

La Comisión de la Unión Europea, que adoptó, en mayo de 2001, el dictamen de un grupo de expertos, define el *mobbing* como un comportamiento negativo, entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado/a es objeto de acoso o ataque sistemático y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo o efecto de hacerle el vacío.

2. Tipos de *mobbing*.

Hay dos tipos de *mobbing* importantes: uno es el llamado «**bossing**» llevado a cabo por el empleador o sus representantes (*bossing*, de *boss*, patrono), cuando el empresario quiere hacerle la vida imposible a un trabajador para conseguir el abaratamiento del despido (es más rentable en términos económicos destrozarse moralmente a un empleado antiguo que pagarle una indemnización por despido), y otro que es el «**mobbing**» en su sentido estricto, que es el acoso moral cuando la agresión se practica por personas distintas del empleador, cuando los compañeros hacen una acción de hostigamiento e intimidación, sean o no pertenecientes a la misma empresa. Estos compañeros suelen estar en una posición jerárquica superior de hecho al agredido o víctima, al que consideran rival potencial.

La táctica utilizada en el *mobbing* consiste en desgastar psicológicamente al trabajador o trabajadora hasta conseguir que se autoexcluya. La víctima va deteriorándose profesional y psicológicamente hasta perder su capacidad de autoestima, luego cae en la depresión, desarrolla enfermedades psicosomáticas, insomnio, así como tabaquismo, alcoholismo, e incluso puede llegar al suicidio.

3. Acosador y acosado.

El *mobbing* es una acción agresiva que requiere necesariamente de dos actores: el acosador y su víctima, el acosado o acosada.

El acosador responde a una personalidad psicopática, con alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es asimismo bastante mediocre profesionalmente y suele tener com-

plejo de inferioridad. No obstante, pueden ser personas con una enorme capacidad de seducción. El acosador puede tener mil motivos para acosar a la víctima: miedo a perder el trabajo o la posición en la empresa, de ser desplazado por la víctima, ansia de hacer carrera por encima de cualquier obstáculo y a cualquier coste, o simple antipatía o intolerancia hacia la víctima. El acosador puede actuar solo o buscar aliados para acosar a la víctima.

El acosado o acosada suele ser una persona a la que le gusta trabajar y rendir. Durante años, su actividad ha sido notablemente buena y, de repente, cae porque el acosador deja de darle trabajo para desprestigiarle.

La víctima del *mobbing* se siente incomprendida y sola frente a su enemigo, en una situación de escape, sin salida, en la que no sabe cómo ha entrado ni, con frecuencia, por qué. Muchas personas afectadas por el *mobbing* se preguntan todavía qué han hecho mal, cuál fue su comportamiento equivocado que pudo provocar el odio de los demás hacia ellas.

En cualquier caso, requiere el concurso de tres factores:

A. Los ataques se producen en privado (en público son muy difíciles de mantener porque se hacen evidentes a los demás), o ante **testigos o espectadores «mudos»**.

B. La vergüenza que desarrolla el acosado. Las víctimas son personas con un alto planteamiento profesional y una elevada ética. No obstante a fuerza de ser atacadas a diario en su trabajo, empiezan a desarrollar la culpabilidad.

C. Testigos mudos: nadie ha visto ni sabe nada. El *mobbing* ocurre porque nadie lo impide, los testigos son meros espectadores mudos. Frente al *mobbing* de hecho se calla y se finge no ver nada. El por qué no es justificable, pero comprensible: miedo. Miedo a ser víctima en el futuro, de significarse, de ser acusado de algo, de verse implicado en el conflicto. Los espectadores del *mobbing* se hallan también implicados en el mismo: pueden ser un simple «fondo» del mismo, o bien tomar partido abiertamente por una de las partes. Los/as compañeros y compañeras que actúan como espectadores sin intervenir, ni denunciándolo o buscando interrumpirlo de alguna manera, lo favorecen con su indiferencia y su no disponibilidad a intervenir. En los casos de *mobbing*, más que en ninguna otra situación, quien calla inexorablemente consiente. Sin embargo, el *mobbing* no es la regla a aceptar pasivamente sino un abuso que es preciso combatir. El acosado o acosada se encuentra en una situación de abandono, encontrando una incomprensión del problema, totalmente aislado, ante el acosador y ante su responsabilidad para con la empresa, temiendo que se perjudique su puesto de trabajo o estatus laboral o su relación laboral con la empresa.

4. ¿Cómo se manifiesta el *mobbing* o acoso moral?

El acoso hacia una persona se manifiesta de diversas maneras:

1. Manipulación de la comunicación: no informando a la persona sobre su trabajo, no dirigiéndole la palabra, no haciéndole caso, amenazándola, criticándola tanto con relación a temas laborales como de su vida privada.
2. Manipulación de la reputación: comentarios injuriosos, ridiculizándole o burlándose de él/ella, propagando comentarios negativos acerca de su persona o la formulación repetida de críticas en su contra.
3. Manipulación del trabajo: proporcionándole trabajos en exceso, monótonos, repetitivos, o bien sin ninguna utilidad, así como trabajos que están por encima o por debajo de su nivel de cualificación.

El *mobbing* no es una situación estable, sino un proceso en continua evolución. El *mobbing* presenta, a su vez, las siguientes fases de desarrollo:

- Fase de aparición del conflicto: el acosado o acosada percibe que su relación habitual empieza a cambiar, le lanzan ataques directos (se le ponen pegas a su trabajo de forma injustificada) y, sobre todo, indirectos (oye que hablan mal de él/ella en relación a aspectos personales o profesionales).
- Fase de instauración de *mobbing*: comienzan las conductas violentas o de hostigamiento anteriormente señaladas. El tiempo de esta fase, según los estudios de LEYMANN, tiene una duración de 1.3 años por término medio, antes de pasar a la tercera fase.
- Fase de intervención de la empresa: después de un período de tiempo, la empresa puede intervenir tomando una serie de medidas encaminadas a la resolución positiva del conflicto, normalmente demasiado tarde, o bien a través de medidas tendentes a desembarazarse del supuesto origen o centro del conflicto, contribuyendo a la mayor culpabilización de la víctima.
- Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: la víctima sufre diversas manifestaciones de patología psicosomática, así como de llegar a un diagnóstico de carácter psicopatológico que debe ser tratado. La víctima abandona la vida laboral después de sucesivas bajas, gran número de veces bajo el diagnóstico de depresión. En esta situación la persona subsiste con diversas patologías consecuencia de su anterior experiencia de *mobbing*.

No obstante es posible hablar de la existencia de una fase previa, ya que la aparición del *mobbing* viene favorecida: por una parte por el mercado laboral actual basado en una menor estabilidad en el empleo y un mayor grado de competitividad y una situación laboral precaria, y por otra parte por ciertas creencias de la dirección de la empresa de que un estilo de mando autoritario que presiona sistemáticamente a los subordinados consigue una rentabilidad máxima; igualmente viene propiciado por formas de trabajo que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el factor humano, generando tensión y creando así las condiciones favorables para el *mobbing*.

5. Consecuencias psicológicas del *mobbing* o acoso moral.

El acoso psicológico o moral puede considerarse como una forma característica de estrés laboral, con la particularidad de que no se da por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene que ver, tal y como señala el psicólogo HEINZ LEYMAN, con «un temor psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida sistemáticamente por una o varias personas, casi siempre contra otra que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva».

Para la víctima del *mobbing*, éste significa, ante todo, problemas de salud relacionados con la somatización de la tensión nerviosa. La persona afectada puede presentar diversas manifestaciones de patologías psicosomáticas desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos: palpitaciones, temblores, desmayos, dificultades respiratorias, gastritis y trastornos digestivos, pesadillas, sueño interrumpido, dificultad para conciliar el sueño, dolores de cabeza y/o de espalda, entre las dolencias más frecuentes.

A nivel psicológico, el trabajador o trabajadora víctima del *mobbing* puede presentar una sintomatología muy diversa. Las principales alteraciones psicológicas que presenta la víctima del *mobbing* son:

- Dificultades de concentración y memoria.
- Irritabilidad.
- Ansiedad.
- Miedo al fracaso.
- Miedo acentuado y continuo.
- Sentimiento de amenaza.
- Disminución de la autoestima.
- Reacciones paranoicas.

Asimismo, la persona afectada por el *mobbing* o el acoso moral con el objeto de disminuir la ansiedad puede desarrollar diferentes conductas adictivas (tabaquismo, alcoholismo, toxicomanías...).

La excesiva duración o intensidad de la situación de *mobbing* o acoso moral puede dar lugar a patologías más graves o agravar patologías ya existentes, pudiéndose desarrollar cuadros depresivos graves e incluso tendencias suicidas.

A nivel social, las personas víctimas del *mobbing* o acoso moral llegan a ser muy susceptibles, hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y que desarrollan conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad y hostilidad como manifestaciones de inadaptación social. La salud del trabajador o trabajadora se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda...), tanto en el ámbito laboral como en el ámbito familiar.

El *mobbing* puede tener, asimismo, importantes repercusiones tanto en la vida familiar, con un aumento de la tensión entre los cónyuges y una mayor morbilidad general tanto en ellos como en sus hijos, como en la vida laboral, donde se puede acompañar de un mayor absentismo laboral, bajas prolongadas y posibilidad de perder el empleo y quedar en situación de paro laboral.

Las consecuencias de esta práctica afectan no sólo de manera negativa a la persona que la sufre, y a su entorno laboral y social sino también a la empresa en la que trabaja. La persona afectada padece daños en su salud física y psicológica con la consiguiente repercusión sobre el rendimiento laboral e incidencia en la siniestralidad laboral. En este sentido, las consecuencias para la empresa son importantes:

- Una disminución del rendimiento y de la productividad general.
- El enrarecimiento del clima laboral.
- Mayor siniestralidad laboral.
- Deterioro de la imagen corporativa.

6. Consejos para defenderse en caso de *mobbing* o acoso moral en el trabajo.

Lo primero que produce el acoso moral en la víctima es desconcierto. Saber desde el principio a qué se enfrenta es el punto de partida para intentar superar la experiencia de ser víctima del *mobbing*. Éstos son algunos consejos para desarrollar la estrategia de defensa frente al acoso moral o *mobbing*, teniendo en cuenta que se debe intervenir tanto desde el punto psicológico como legal:

1. **Aprender a mantener la calma.** Pase lo que pase es importante tratar de pensar y descubrir lo que está ocurriendo.
2. **Identificar el problema.** Hay que entender que uno está siendo atacado; por tanto, nada de disculparse, ni de buscar explicaciones, ni de mostrar lo que uno vale...
3. **Desactivarse emocionalmente.** Evitar reacciones psicológicas y emocionales automáticas, sino que se han de tener respuestas racionales.

4. **Responder al ataque.** Pedir explicaciones de las graves imputaciones que se le hacen, o de las conductas y razones de las que es objeto en vez de «tragarse» la culpa. Es preciso hacer frente a las críticas con asertividad, aprender a decir que no... Es muy importante documentar todas las agresiones, por si se acude a los Tribunales de Justicia.

7. ¿Qué hacer en casos de *mobbing* o acoso moral en el trabajo?

Como cualquier otro hecho, la denuncia del acoso se prueba a través de cualquiera de los medios admitidos por el Derecho, sea confesión, documentos, testigos, peritos, etc. Sin embargo, la dificultad de prueba es especial por los siguientes motivos:

- a) En la mayoría de los casos no hay más constancia que el testimonio de la víctima.
- b) En estos actos no existen testigos o, si los hay, no se comprometen por miedo a las represalias.
- c) No existen, normalmente, evidencias físicas.
- d) No hay pruebas escritas normalmente.

Para ello, es imprescindible ante todo reunir documentos, testigos, informes médicos, etc., es decir, pruebas. Éstas son imprescindibles en los casos de *mobbing*, así como denunciar el hecho a:

- Médico de la empresa.
- Inspección de Trabajo.

y comunicar los hechos, solicitando apoyo a:

- a) Organizaciones sindicales: representante legal de los trabajadores.
- b) Comité de Seguridad y Salud de la empresa.

8. Las formas de intervención frente al *mobbing* o acoso moral.

El objeto, por tanto, de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales es el de promover la seguridad y la salud de los trabajadores y trabajadoras mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo (art. 2 LPRL). Acerca de qué se entiende por riesgo laboral, el artículo 4.2.º de la ley establece que es «la posibilidad de

que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo», mientras que por «daños derivados del trabajo», de acuerdo con la definición del artículo 4.3.º de la ley, se han de considerar «las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo». Por lo cual, también la prevención de las lesiones y trastornos psíquicos entran plenamente dentro de la obligación de protección que corresponde al empresario superando el viejo concepto de «lesión corporal».

Por lo tanto, entre las obligaciones que se establecen dentro del marco de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales se encuentra también la de prevenir el acoso moral en tanto que esta conducta puede ocasionar un daño a la salud de los trabajadores.

Tal y como se ha señalado anteriormente, es obligación del empresario la de «prevenir el riesgo», en este caso el que supone el acoso moral, y a tal fin ha de procurar, en primer lugar, que éste no llegue a producirse siguiendo para ello las políticas que considere precisas.

Pero una vez producida esta situación de acoso moral o *mobbing* por parte de los empleados a su servicio frente a otro trabajador de su empresa, debe actuar respecto a ella con los mismos principios que conducen el tratamiento de cualquier otro riesgo laboral: la necesidad de analizar o valorar el riesgo valiéndose de adoptar las medidas que se consideren procedentes a fin de evitar un daño a la salud de los trabajadores/as.

Una vez que la dirección de la empresa tiene conocimiento de estas conductas, bien ya sea a través de su Servicio de Prevención o Delegados de Prevención o directamente a través de sus propios mandos intermedios o bien a través de los representantes legales de los trabajadores, está obligada a intervenir analizando la situación y adoptando las medidas correctoras procedentes, aplicando en este punto la legislación vigente.

A este respecto el artículo 4 del Reglamento de Servicios de Prevención señala que la evaluación de riesgos deberá tener en cuenta «las condiciones de trabajo» existentes o previstas y dentro de este término están comprendidas también «las características del trabajo relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a los que esté expuesto el trabajador» (art. 4.7.º LPRL), y «la posibilidad de que el trabajador que ocupe el puesto o vaya a ocuparlo sea especialmente sensible, por sus características personales o estado biológico conocido, a alguna de dichas condiciones».

En la valoración de las condiciones objetivas se debe entrar a considerar especialmente las cuestiones de orden organizativo, que son las principales causantes de este tipo de situaciones conflictivas. Bien sea por la existencia de una organización pobre y difusa, con desinterés o impotencia para adoptar decisiones por parte de la jerarquía de mandos intermedios o superiores, escasa comunicación entre ellos, mala distribución de trabajo o escasez o excesiva carga de trabajo, o situaciones de dejadez y desidia de la dirección que favorecen la aparición de líderes espontáneos que actúan dentro de parcelas de poder fácticas, etc. Situaciones muy comunes en las organizaciones empresariales de mayor tamaño y en especial en las Administraciones públicas.

Para realizar esta función de análisis o evaluación de este tipo de situaciones el empresario debería valerse de técnicos superiores en Prevención de Riesgos Laborales especializados en psicología aplicada, ya que el desarrollo de este tipo de evaluaciones siempre exige «una interpretación o aplicación no mecánica de los criterios de evaluación» [art. 37.b) 2.º RD 39/1997].

En el caso de que la dirección de la empresa conociera de estas situaciones y no adoptase medida alguna para evaluarlas y evitarlas incurriría desde ese momento en responsabilidad por el incumplimiento de llevar a cabo la evaluación de riesgos, conforme a la normativa de prevención de riesgos laborales, en concreto el artículo 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y los artículos 3 a 7 del Reglamento de Servicios de Prevención.

De acuerdo con el artículo 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, es obligación del empresario la prevención de los riesgos laborales garantizando «una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo», adoptando en el marco de sus responsabilidades «cuantas medidas sean necesarias» para tal fin, siguiendo un sistema de gestión y planificación de las actividades preventivas y valiéndose de una organización y los medios necesarios.

En virtud de este principio el empresario está obligado a adoptar todas las medidas que sean precisas para la consecución de un resultado, que es el de proteger al trabajador de los riesgos derivados de su trabajo y, por lo tanto, de los daños que pudieran producirse.

Para ello, el empresario:

1. Debe planificar y organizar el trabajo para prevenir cuanto sea posible el riesgo de *mobbing* o acoso moral en el trabajo.
2. Deberá manifestar de modo inequívoco que estas formas de persecución no van a ser en absoluto toleradas.
3. Debe adoptar las siguientes medidas:
 - Deberá prever procedimientos que permitan encauzar los problemas de *mobbing* o acoso moral y realizará un análisis para comprobar si los mismos se deben a una inadecuada organización del trabajo.
 - Deberá adoptar eficaces medidas disciplinarias, como el despido o traslado del agresor, siempre preferible al traslado o despido de la víctima.
 - Deberán recibir alguna forma de ayuda o apoyo inmediata aquellos trabajadores/as sometidos a *mobbing* o acoso moral.

En definitiva, que las situaciones de *mobbing* o acoso moral han de ser prevenidas por el empresario en su política de personal y que una vez manifestadas han de ser suficientemente remediadas y analizadas para evitar que se vuelvan a producir en un futuro.

Así pues, el análisis de los procesos de *mobbing* o acoso moral perniciosos para el desempeño del puesto de trabajo ponen en evidencia la necesidad de sensibilizar a las organizaciones de la obligación que tienen de poner un mínimo de calidad de vida laboral a sus empleados/as.

En este sentido, FERRER y DALMAU (1999) definen un contexto laboral confortable como aquel en el que las variables del entorno no producen distracciones, fatiga o enojo. Los autores advierten que se trata de conseguir que las personas no sufran molestias para centrar su atención sobre aquellas variables importantes para realizar su trabajo y, por supuesto, sin desgastar su salud ni rebajar su seguridad.

Desde este punto de vista, los contextos laborales confortables no son un lujo, sino ante todo una necesidad. La idea principal que se defiende es que todos y todas trabajamos mucho mejor si las condiciones en las que se desarrolla nuestro trabajo están organizadas de forma que pueda alcanzarse este nivel de confort y, a su vez, esto se refleja en nuestra vida personal. Estos autores afirman que «...de esta manera también conseguimos optimizar nuestra eficacia y eficiencia; consiguientemente las del resto de las personas a nuestro alrededor, y a nuestro cargo, también». Así pues, elementos fundamentales de la organización del entorno laboral como la formación, la información, la comunicación, las relaciones grupales, etc., habrán de tenerse en cuenta para «diseñar» de forma confortable y adaptada dichos entornos laborales.

Por tanto, «diseñar» un contexto laboral confortable consiste en encontrar un estado intermedio –entre lo que podría ser un continuo que se desarrolla entre dos extremos que son la carencia y la saturación (en la que no se experimenta ninguna necesidad)– que no nos distraiga de aquello que requiere nuestra atención y nos permita concentrarnos en la tarea que estamos realizando. De este modo, no sólo se optimiza la productividad, sino también la seguridad con la que trabajamos.

Unas buenas condiciones laborales permiten a las personas centrarse en lo que están haciendo, y alcanzar los objetivos de forma eficaz a la vez que eficientemente.

Es decir, «diseñar» un entorno laboral confortable no deviene de tratar los mismos elementos que se consideran cuando se diseñan máquinas, herramientas, mobiliario, condiciones térmicas, visuales y olfativas, sino que se fundamenta en trabajar los aspectos organizativos *a priori* para conseguir entornos laborales confortables y, además, tendrán que incluir información y formación que, ante todo, promuevan diseños organizativos saludables para los trabajadores y trabajadoras.

Los factores de la organización que afectan a las condiciones de trabajo y que deben tenerse en cuenta para diseñar entornos laborales confortables son:

- Tamaño de la organización.
- Estilos de mando, dirección.
- Grupos de trabajo.

- Exigencias de la tarea.
- Entorno físico.
- La remuneración.
- La estructura de la promoción o planes de carrera.
- La jornada laboral y los horarios.

9. Medidas organizacionales.

A la hora de enfrentar los factores causales del *mobbing* o acoso moral, el criterio predominante consiste, desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones de tensión o estresantes dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de dirección y de comunicación, procesos de toma de decisiones, cultura corporativa, unciones de los puestos de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y formación del personal.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador/a, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de grupos de asesoría, participación activa, trabajo en equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

Las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendentes a favorecer un mejor clima organizacional que propicie el desarrollo, satisfacción y mejora del desempeño de sus trabajadores y trabajadoras.

El diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y su incidencia en la salud, satisfacción y resultados del trabajador, requiere de diferentes métodos de medición e investigación, los cuales deben facilitar información que sirva de base para la identificación de los factores problemáticos y el establecimiento de las medidas de control y estrategias de prevención. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta valoración no es una de las prioridades del programa de salud laboral, y sólo se presta atención cuando se identifican signos claramente relacionados con el *mobbing* o el estrés ocupacional.

Todo ello viene a resaltar la importancia de establecer un programa de prevención del *mobbing* o acoso moral con el objetivo de reducir y controlar la incidencia y prevalencia de los casos de acoso moral detectados en la población trabajadora, causados por los factores de riesgo psicosocial presentes en el contexto laboral, con el objetivo de garantizar con ello la disminución de los índices de siniestralidad, absentismo, rotación y los altos costos para las empresas, además incrementar el sentido de pertenencia, compromiso, la productividad y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Disminuir los estresores organizacionales no es tarea fácil, pero la premisa fundamental pasará indudablemente por una correcta valoración y evaluación del factor o los factores estresantes, sus causas, los factores condicionantes y todas aquellas situaciones, ya sean individuales o grupales, que inciden en el conflicto.

Una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano (su capital humano) es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales y la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre los trabajadores y trabajadoras, factores que facilitan un ambiente laboral propicio para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Al respecto, la OIT plantea: «La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y recondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes y aspiraciones humanas».

Entender a las empresas de hoy hace indispensable diseñar programas de salud laboral dentro de un enfoque participativo, que permita no sólo identificar las necesidades reales y prioridades de cada empresa o los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral y extralaboral que afectan a la salud integral de los trabajadores, sino también dirigir los esfuerzos hacia metas reales y resultados claros que permitan el control y seguimiento tanto del *mobbing* o acoso moral como de la enfermedad más representativa de los últimos años: el estrés ocupacional.

La experiencia viene a demostrar que una actuación decidida en la mejora de las condiciones de trabajo, con la participación y el compromiso de los trabajadores y trabajadoras, viene a facilitar el objetivo de la calidad, creando el clima de confianza mutua que ofrece toda inversión en recursos humanos, y poniendo de relieve ante los trabajadores y trabajadoras que la calidad y la productividad no se pretenden a su costa, sino contando con ellos.

El logro de la competitividad como organización productiva pasa por entender que junto a los procesos de calidad, debe ponerse especial énfasis en la atención a los recursos humanos y en sus condiciones de trabajo. La intervención en la concepción de las medidas y sistemas de trabajo cabe responder en general a dos exigencias: favorecer la salud global de los trabajadores y trabajadoras

y mejorar la eficiencia económica de la organización productiva. En este sentido es preciso tener en cuenta que una productividad y calidad más elevada no se consigue necesariamente aumentando el esfuerzo del trabajador/a, sino haciendo que el esfuerzo sea más eficiente.

10. Conclusiones.

El acoso moral en el trabajo es una preocupación para las instituciones de la Unión Europea. Según datos de la Agencia Europea de Seguridad y Salud éste afecta a un 10 por 100 de los europeos.

La única manera de acabar con estas situaciones de *mobbing* o acoso moral es denunciarlas, primero ante los sindicatos, y si es preciso en los Tribunales de Justicia, ya que no se puede permitir que los culpables de las mismas pueden seguir realizándolas con total impunidad.

No obstante, es preciso que las empresas adopten un plan activo para evitar esta problemática que afecta también a su productividad, a la calidad del producto (bien o servicio) final, al clima laboral, y al gasto económico destinado a bajas laborales. Es preciso, por tanto, enmarcar el *mobbing* dentro del grupo de los llamados riesgos psicosociales de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, ya que los cuadros clínicos de las enfermedades padecidas por los/as trabajadores/as devienen como consecuencia del trabajo en un entorno laboral hostil e incómodo objetivamente considerado, por lo que deben establecerse las actuaciones y modificaciones necesarias, para la prevención de estas situaciones dentro de los principios de la acción preventiva que enmarca el artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Todo ello requiere que se adopten iniciativas y medidas, desde los poderes legislativo y ejecutivo, para abordar la problemática del *mobbing* o acoso psicológico y de la violencia en el lugar de trabajo con criterios preventivos, siendo clave, a su vez, tanto la acción inmediata como la asistencia a largo plazo de las víctimas del *mobbing*.

En este sentido, se consideran imprescindibles las siguientes medidas:

- a) Promover un programa de información y divulgación entre empresarios y trabajadores de los riesgos y consecuencias negativas para la salud que comporta el acoso moral en el trabajo, para que sea considerado como uno de los factores de riesgo de la organización del trabajo y de las relaciones laborales.
- b) Difundir entre los facultativos del Servicio Valenciano de Salud las consecuencias que origina esta tipología especial de estrés en el trabajo para que puedan diagnosticarlo adecuadamente y aplicar el tratamiento idóneo.

- c) En el ámbito de la Administración, de acuerdo con los representantes sindicales, se tendrá en cuenta al evaluar los riesgos laborales la posible existencia de esta patología de la conducta en el trabajo a efectos de su inclusión en los correspondientes Planes de Prevención y Seguridad Laboral.
- d) En el marco de la negociación colectiva se deben establecer procedimientos e instrumentos basados en la coparticipación entre la dirección de la empresa y la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, dirigidos a la prevención y a la resolución de las reclamaciones relativas a todas las modalidades de acoso (sexual, *mobbing*).

Con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y los Reglamentos que de ella se han derivado, se disponen de los instrumentos legales mínimos para incorporar la prevención en las políticas de gestión del riesgo, de manera que posibiliten preservar la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras. Deben existir más vías de defensa ante el *mobbing* o acoso moral que la baja laboral para los trabajadores y trabajadoras.

La forma de organizar y gestionar la función de prevención pasa, necesariamente, por definir una política empresarial en este sentido, entendida la evaluación inicial de los riesgos y planificación preventiva a través de la determinación del plan de acción a emprender en la empresa, para que cada uno de los riesgos identificados sean controlados mediante la implantación de medidas preventivas concretas, y la comprobación de su eficacia. Para ello es preciso crear y desarrollar sistemas de participación activa de los trabajadores y de sus representantes legales en la gestión de prevención, a fin de dar la importancia que realmente tiene la información, la consulta y la participación de los trabajadores en cada uno de los niveles de la organización preventiva.

Asimismo, el *mobbing* debe ser reconocido como una enfermedad profesional, respecto a la que las Administraciones correspondientes deben dar respuestas, para lo que se debe proceder a la actualización del concepto de enfermedad profesional, dejando abierta la posibilidad de que haya lugar a enfermedades no previstas en un listado, previas las justificaciones y exámenes que se consideren precisos. La salud laboral de los trabajadores y trabajadoras es una cuestión demasiado importante para hacer dejación respecto a ella.

Por último, aunque el acoso moral o *mobbing* todavía no se encuentra regulado en nuestro ordenamiento jurídico de manera expresa, en los principios generales que se enuncian en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales existen elementos para fundamentar e impulsar una acción de la Administración y de los Tribunales a favor de la prevención y represión de este tipo de conductas, y de la reparación de los daños que se hayan podido ocasionar a las víctimas del mismo.

Asimismo, los poderes públicos, las organizaciones sindicales y empresariales deben implicarse en avanzar en el tema, promoviendo y articulando soluciones frente a la extensión del fenómeno del *mobbing* en nuestra sociedad, promoviendo su conocimiento entre empresarios/as y trabajadores/as, y velando por que se tenga en cuenta a la hora de elaborar la evaluación de riesgos laborales en cada centro de trabajo.

ANEXO 1**INVENTARIO DE COMPORTAMIENTOS HOSTILES DE HEINZ LEYMANN****A) Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:**

1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
3. Los compañeros le impiden expresarse.
4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
6. Se producen críticas hacia su vida privada.
7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
8. Se le amenaza verbalmente.
9. Se le amenaza por escrito.
10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
11. Se ignora su presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).

B) Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:

12. No se habla nunca con la víctima.
13. No se le deja que se dirija a uno.
14. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
15. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
16. Se niega la presencia física de la víctima.

C) Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:

17. Se maldice o se calumnia a la víctima.
18. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el *gang* de acoso sobre la víctima.
19. Se ridiculiza a la víctima.

20. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
21. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
22. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
23. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
24. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
25. Se hace burla de su vida privada.
26. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
27. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
28. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
29. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por las víctimas.
30. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
31. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.

D) Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desaprobación profesional:

32. No se asigna a la víctima trabajo alguno.
33. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
34. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
35. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
36. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
37. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
38. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.

E) Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima:

39. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
40. Se le amenaza físicamente.
41. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
42. Se le arremete físicamente pero sin contenerse.
43. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
44. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
45. Se agrede sexualmente a la víctima.

ANEXO 2

TODOS LOS SIGNOS QUE DEBEN PONERNOS SOBRE AVISO

Los investigadores alemanes C. KNORZ, D. ZAPF y M. KULLA, autores de una investigación experimental sobre *mobbing*, han recopilado una relación de 39 acciones utilizadas para provocar terror psicológico en el puesto de trabajo, éstas son las más habituales:

- Se prohíbe a la víctima charlar con los compañeros.
- No se le da respuesta a sus preguntas verbales o escritas.
- Se instiga a los compañeros en su contra.
- Se le excluye de las fiestas organizadas por la empresa y de otras actividades sociales.
- Los compañeros evitan trabajar junto a ella.
- Se le habla de modo hostil y grosero.
- Se le provoca con el fin de inducirle a reaccionar de forma descontrolada.
- Se hacen continuamente comentarios maliciosos respecto a ella.
- Los subordinados no obedecen sus órdenes.
- Es denigrado ante los jefes.
- Sus propuestas son rechazadas por principio.
- Se le ridiculiza por su aspecto físico.
- Se le quita toda posibilidad de actividad e influencia.
- Se le hace trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor en la empresa.
- Se le considera responsable de los errores cometidos por los demás.
- Se le asignan tareas para las que debe depender siempre de alguien.
- Es controlado y vigilado de forma casi militar.
- Se cambia su mesa de sitio sin previo aviso.
- Su trabajo es manipulado para dañarle (por ejemplo, borrando un archivo de su ordenador).
- Se abre su correspondencia.
- Si pide días por enfermedad, encuentra mil dificultades o recibe ordenanzas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGULLÓ, E. y OVEJERO, A. (Coords.) (2001). *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- BYARS, Li,L. y RUE, L.W. (1995). *Gestión de recursos humanos* (4.ª edic.). Madrid. Irwin.
- BUENDÍA, J. (Ed.) (1998). *Estrés laboral y salud*, Biblioteca Nueva, Madrid.
- CZIKSZENTMIHLYI, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass: San Francisco.
- COMISIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA (2001). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Comunicado de prensa.
- CUENCA ÁLVAREZ, R. (1996). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. Madrid, INST, 1996.
- FERNÁNDEZ RÍOS, J.M. y SÁNCHEZ, J.C. (1989). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Síaz de Santos, 1989.
- FERRER, R. y DALMAU, I. (1999). «El ambiente laboral: Factores psicosociales». *Win Empresa. Prevención de Riesgos Laborales y ambientales*, n.º 20, junio 1999.
- FRANKENHAEUSER, M.; LUNDBERG, U. y CHESNEY, M. (Eds.) (1991). *Women, Work and Stress*. New York: Plenum.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J.L. (2000) «El Síndrome del acoso Institucional». *Diario médico*. 18-07-2000.
- GUERRERO BARONA, E. (2001). «Una investigación con docentes universitarios sobre el afrontamiento del estrés laboral y el síndrome del "quemado"». *OEI-Revista Iberoamericana de Educación*, mayo 2001.
- GUTIÉRREZ, J.M. (2001). *Ergonomía y psicosociología de la empresa*. Editorial CISS- Praxis.
- HIRIGOYEN, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós. Barcelona.
- HIRIGOYEN, M.F. (2001) *El acoso moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós. Barcelona.
- KARASEK, R. (1997). «Labor participation and work quality policy: requirements for an alternative economic future». *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 23, Suppl 4, 1997: 55-65.
- KARASEK, R. (1991). *The Political Implications of Psychosocial Work Redesign: A Model of the Psychosocial Class Structure*, In Johnson J and Johansson G. *The Psychosocial Work Environment*, Baywood Amityville.
- KARASEK, R. and T. THEORELL (1990), (1992 paper) *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, , Basic Books, 384 p.
- KARASEK, R. (1989) *The political implications of psychosocial work redesign. Internat J Health Services* 19(3):481-508.

- KARASEK, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- LABRADOR, F.J. *El estrés. Nuevas Técnicas para su control*. Ediciones temas de Hoy.
- LEYMANN, H. (1996) *Mobbing, la persecution au travail*. Senil.
- LÓPEZ GARCÍA-SILVA y CAMPS DEL SAZ, P. (1997). *Mobbing en puestos de trabajo administrativo Medicina del trabajo*, 6,1 (41-47).
- MONDELO, P.; GREGORI, E. y BARRAU, Pedro (1999). *Carga mental. En Ergonomía I. Fundamentos*. Barcelona, Ed: UPC.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 438 (1997). *Prevención del estrés: intervención sobre la organización*. INSHT.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 439 (1997). *El apoyo Social*. INSHT.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 445. (1997). *Carga Mental de trabajo: Fatiga*. INSHT.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 450 (1997). *Factores psicosociales: Fases para su evaluación*. INSHT.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 451 (1997). *Evaluación de las condiciones de trabajo: Métodos generales*. INSHT.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN N.º 476 (1997). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. INSHT.
- PEIRÓ, J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Eudema.
- PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. (Vol. I y II), Síntesis, Madrid.
- PIÑUEL (2001) *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Ed. Sol terrae.
- PRIETO, C. *et al.* (1994). *Trabajadores y condiciones de trabajo*. Ediciones Hoac, Madrid.
- RAY, Hielen Berlin; MILLER, Catherine I. (1991). «The influence of Communication Structure and Social Support on Job Stress and Burnout». *Management Communication Quarterly*, 4,4, may. 1991, 506-527.
- Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo. (2001/2339/ INI).
- RODRÍGUEZ, A. (Coord.) (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Pirámide, Madrid.