

**SANDRA POLONIO JIMÉNEZ**

*Licenciada en Filología Hispánica*

*Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*

**Extracto:**

CON este trabajo simplemente deseo describir una realidad basada en mi propia experiencia como víctima, y en la de algunos de mis compañeros a los que contemplaba con enorme tristeza cómo se lo hacían y permanecían quietos, negándose y haciéndose ver que todo eso era «normal» y negándome yo misma, hasta hace muy poco, que aquello estaba sucediendo y que tenía un nombre, pero que esas cosas jamás se harían en una empresa como la nuestra, en la que se valoraba el esfuerzo y sacrificio personal. Simplemente todo eso era fruto de la no-voluntad de un cierto grupo de trabajadores de adaptarse a la nueva situación por la que atravesaba la empresa. Porque en esta nueva empresa que se había creado, todos teníamos nuestro sitio, se contaba con todos para esta nueva aventura empresarial pero si ellos no lo aceptaban...

Y así pasaban los días y cada vez me sentía peor, ya no sabía qué era realidad y qué producto de mi imaginación, quizás era yo la que estaba mal y por eso notaba que me aislaban, que hablaban a mi espalda, que observaban cada uno de mis movimientos, no, no era eso, es que yo no estaba bien...

Y «me puse bien», volví y ¿cambió?, pues sí y a peor, en mi ordenador ya no tenía mis cosas, no tenía trabajo, no se me dirigía la palabra y se me ofreció la posibilidad de abandonar voluntariamente la empresa, si no me gustaba lo que había...

Ahora lo entiendo casi todo, me ha costado mucho tiempo y ayuda, bueno todavía no lo entiendo, pero puedo nombrarlo: *MOBBING*.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
  2. Definición y causas del acoso psicológico.
    - 2.1. Estilos de Mando.
    - 2.2. Comunicación.
    - 2.3. Formación.
  3. Tipos de *mobbing*.
  4. Fases del acoso laboral.
  5. Detección.
    - 5.1. El agresor.
    - 5.2. La víctima.
    - 5.3. El entorno.
    - 5.4. Detección de posibles casos.
  6. Consecuencias.
    - 6.1. Consecuencias sociales.
    - 6.2. Consecuencias familiares.
    - 6.3. Consecuencias para la empresa.
  7. Las empresas frente al acoso psicológico en el trabajo.
    - 7.1. Valoración, intervención y propuestas.
  8. La evaluación de riesgos.
    - 8.1. Metodologías de evaluación.
  9. El acoso psicológico como estrategia empresarial.
  10. Aspectos jurídicos y administrativos.
    - 10.1. Actuaciones previas al inicio de acciones jurídicas y administrativas.
    - 10.2. Vía administrativa. La inspección de trabajo.
    - 10.3. Tutela judicial.
    - 10.4. Jurisdicción social.
    - 10.5. Seguridad Social.
    - 10.6. Jurisdicción penal.
    - 10.7. Jurisdicción civil.
  11. Conclusiones.
- Bibliografía.
- Anexo.

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué? Es la pregunta que ronda mi cabeza cada día... incluso me quita el sueño.

He dudado mucho a la hora de elegir el tema objeto de este proyecto. Entre los temas que más me interesaban cuando comencé este Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, no figuraba el *mobbing* (¡qué trabajo me cuesta todavía escribirlo e identificarlo!). Quizás entre los que más despertaban mi interés eran aquellos en los que encontraba mayor aplicabilidad: plan de comunicación interna, la gestión por competencias..., todos ellos sumamente interesantes pero imposibles de aplicar en la realidad empresarial en la que me encontraba.

La duda me surgió principalmente en el hecho de que tenía que ser sobre una empresa real... ¿cómo? Lo intenté...

En una de mis noches de desvelo, principalmente cuando involucraron a mi pareja en todo esto, leer algunos artículos sobre el tema e identificarme con cada una de sus fases, causas... y tristemente consecuencias, me surgió ¿por qué no hacerlo sobre lo que realmente me sucede? A lo mejor me sirve como terapia, después de tanto tratamiento psicológico y demás ayudas, ésta podría ser una buena manera de sacarme toda la rabia, dejarlo plasmado e intentar pasar página.

Ahora no estoy tan segura y sigo dudando porque una de las grandes aportaciones del *mobbing* es que te mina la autoestima haciéndote perder la seguridad en ti mismo.

Así que abordaré el tema de una manera más teórica de lo que me gustaría, pero completamente personal, porque me identifico con cada uno de los apartados y situaciones, por las que he ido pasando a lo largo de este último año.

Por tanto, todo es fruto de la experiencia y me gustaría que sirviera como manual informativo, ya que en este sentido, es donde creo que queda más por hacer.

El trabajo comenzará tratando el tema desde las causas, aunque éstas son tan variadas como las personalidades de los agresores, hasta las acciones que se pueden realizar una vez identificado el problema, aunque también en este tema espero que nos lo pongan más fácil, porque es un tanto por ciento muy escaso el que se decide a denunciar y mucho menos el que consigue que el agresor sea condenado, debido a las dificultades existentes en la consecución de pruebas.

Espero que al menos sirva de ayuda y ojalá nunca nadie se sintiera identificado, pero desgraciadamente he tenido la oportunidad de escuchar algunos casos parecidos...

## 2. DEFINICIÓN Y CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO

El término *mobbing* es empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

Un acercamiento correcto al marco de afrontamiento del *mobbing* tiene que partir, ineludiblemente, del reposado análisis de poder, sus tipos y los métodos de influencia con los que se desarrolla, ya que el acosador utilizará ese poder para constreñir tanto la conducta como la posición y hasta la propia persona del acosado. Es necesario, por tanto, conocer las peculiaridades del tipo de poder que se pone en juego en cada caso de *mobbing* con el objetivo de afrontarlas con más probabilidades de éxito. Efectivamente, una característica es la de ser un conflicto entre dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. Por lo tanto, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatus de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza de grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

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

Por otro lado, las nuevas modalidades de relaciones contractuales y su repercusión en la seguridad y salud han producido cambios importantes en la organización del trabajo como consecuencia del imperativo de operar con mayor flexibilidad para satisfacer las demandas intensivas.

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

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

La disminución del número trabajadores ocupados en el sector industrial ha supuesto que junto a los riesgos tradicionales, que se materializan en forma de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales contenidos en el cuadro de enfermedades profesionales de la Seguridad Social, hayan aparecido riesgos nuevos que están dando lugar a nuevas formas de enfermar. En este sentido, la propia Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo ha constatado que una mayor oferta en el sector servicios puede provocar cambios y/o implicaciones para la seguridad y salud de los

trabajadores, dado que entre otras cosas este sector cuenta con sistemas y prácticas de seguridad y salud en el trabajo menos desarrolladas, aglutina una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y de trabajadores temporales, y las tareas que se desarrollan en él en muchos casos implican trato con el público con posibles riesgos de violencia y estrés.

Además, dentro de una misma empresa son cada vez más los casos en que los trabajadores soportan condiciones de trabajo diferentes, fomentándose la competitividad individual frente al mutuo apoyo y la solidaridad.

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

En este sentido, se observa que las enfermedades consideradas emergentes como el estrés, la depresión o la ansiedad, así como la violencia en el trabajo, el acoso y la intimidación, son responsables del 18 por 100 de los problemas de salud asociados con el trabajo, una cuarta parte implica dos semanas o más de ausencia laboral.

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

La «Nota Técnica de Prevención 476» señala que el origen o el porqué del problema pueden ser muy diversos. Las hipótesis apuntan a motivos de distinta índole que van desde fuertes desencuentros, diferencias o conflictos de cualquier naturaleza entre hostigador y hostigado, hasta que este tipo de comportamiento constituya una especie de distracción para los hostigadores. Pero, básicamente, el sustrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de superiores.

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

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

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

- a) *Ausencia de interés, apoyo e incluso ausencia total de relación con los superiores*, ya que los únicos objetivos que éstos se plantean son en términos de resultados.
- b) *Existencia de jerarquías en mayor número de las estrictamente necesarias*, lo que aumenta enormemente las probabilidades de conflictos de competencias.
- c) *Existencia de líderes espontáneos*, y por lo tanto informales, cuya autoridad se cuestiona continuamente o, por el contrario, implantación de políticas de recursos humanos basadas en criterios autoritarios o que cuentan con dirigentes poco o nada formados en la dirección de personas.
- d) *Flujos pobres de información* como consecuencia de la ausencia de estructuras formales que las canalicen, ya que conduce a una falta de previsibilidad y de adecuación de la información que reciben para realizar convenientemente su trabajo.
- e) *Falta de recursos*, tanto humanos como materiales que garanticen la realización del trabajo con las debidas garantías. Ello da lugar a frustración y repercute negativamente sobre la salud y el carácter.
- f) *Falta de definición de los objetivos perseguidos*, así como de autonomía en su realización. Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador un margen de decisión y autonomía mínimos respecto al contenido y a las condiciones de trabajo. También hay que tener en cuenta como factor negativo y fruto de lo anterior la ejecución de tareas sin sentido, contradictorias con otras e innecesarias.
- g) *La inseguridad de las condiciones de trabajo*, fruto de la temporalidad en el empleo, los salarios injustos y la falta de medidas preventivas en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.

La precariedad laboral es uno de los factores potenciadores de este fenómeno. La falta de control efectivo de las formas más desfavorables de contratación hace que una parte importante de los contratos temporales que se celebran en nuestro país no respondan a los criterios legales establecidos. Evidentemente, esta situación coarta y reduce sustancialmente la libertad de los trabajadores para organizarse y por lo tanto sus posibilidades de defensa también quedan reducidas. Hay que entender la temporalidad como una estrategia empresarial más cuyo objetivo fundamental es aumentar el poder de organización, dirección y disciplinario sobre los trabajadores.

- h) *Cargas excesivas de trabajo* debido a la escasez de plantilla o deficiente distribución de la misma. Supone premuras de tiempo y comisión de errores y por lo tanto conflictos interpersonales entre compañeros. Estas sobrecargas de trabajo se han visto frecuentemente acompañadas de reducciones significativas del tiempo dedicado a la formación.
- i) *Tareas con bajo contenido, monótonas y con poca autonomía*. Los trabajos sin contenido hacen sentir a las personas que el esfuerzo invertido no sirve para mucho, ni para su realización personal ni para el conjunto de la sociedad. Las tareas sin cierto grado de autono-

mía y control empobrecen las capacidades de trabajo, produciendo pasividad, baja autoestima y falta de participación de los trabajadores. La suma de todos estos factores hace que los trabajadores no se sientan identificados con su trabajo.

- j) *La ambigüedad*, es decir, el hecho de que no queden suficientemente claras las exigencias que se le demandan a los trabajadores, aumentando su carga psíquica y potenciando las probabilidades de que surjan conflictos entre compañeros.
- k) *La movilidad geográfica* también puede ser un factor que, junto con otros, eleve las posibilidades de desencadenamiento del fenómeno en la organización, ya que aumenta el aislamiento social, repercute negativamente en el ámbito familiar y disminuye significativamente las posibilidades de recibir apoyo social, tanto en el ámbito laboral como extralaboral.
- l) *La prolongación y la mala gestión del tiempo de trabajo*, que aumentan la fatiga y la tensión nerviosa, especialmente en aquellos trabajadores cuyo tiempo de trabajo está organizado bajo un régimen de turnos y aquellos que prestan su actividad en horario nocturno.
- m) Algunos de los *cambios introducidos en la organización del trabajo* han restringido las posibilidades de que los trabajadores controlen sus situaciones de trabajo. La sensación de falta del control sobre el trabajo es un factor bien documentado que contribuye a la aparición de tensiones de origen laboral.
- n) *Falta de procedimientos de resolución de conflictos*. La ausencia de este tipo de instrumentos hace que cualquier conflicto surgido en la empresa, si no se soluciona inmediatamente, se estigmatice y convierta según pasa el tiempo en dinámicas sistemáticas y recurrentes que exceden el conflicto individual –y por otro lado normal entre personas–, para convertirse en un proceso de acoso.
- o) *El envejecimiento* como elemento de cambio en los recursos humanos genera un peligro en tanto en cuanto se ha generalizado la idea que supone una reducción de capacidades para el trabajo debida a una merma de las aptitudes físicas y psíquicas de los trabajadores de mayor edad. Por el contrario, la experiencia de las personas como elemento compensador cada vez se valora menos.
- p) *La falta de procedimientos justos y eficaces de promoción profesional* que producen agravios comparativos con respecto a los ascensos.
- q) *Políticas retributivas claramente injustas y desiguales* que no responden al principio de «Igual retribución para trabajos de igual valor», lo que suscita un clima social de discordia en las empresas sustentado en envidias entre compañeros.

## 2.1. Estilos de mando.

Una característica típica de los lugares de trabajo donde se produce acoso es la baja satisfacción que muchos de los trabajadores tienen con el estilo de liderazgo de los directivos y supervisores, ya sea por ser demasiado agresivo o demasiado laxo. De hecho, hasta un 50 por 100 de las víctimas de intimidación afirman haber sido intimidadas por un superior jerárquico, lo que vincula estrechamente acoso y liderazgo. Hay que valorar si las personas que ostentan responsabilidades de

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

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

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

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

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

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

Estudios realizados en la década de los 30 demostraron que los componentes de los grupos dirigidos de forma autoritaria presentaban altos niveles de frustración que suscitaban reacciones de odio y otras de carácter agresivo que nunca se dirigían contra el líder autoritario, sino contra cualquier otro miembro del grupo y en algunos casos contra un chivo expiatorio.

Quedó suficientemente claro que las relaciones entre los miembros del grupo eran claramente malas, ya que frente al compañerismo se fomentaban actitudes individualistas que impedían la aparición de una verdadera conciencia de grupo. Estas mismas investigaciones constataron que los estilos de dirección participativos favorecían la colaboración y el compañerismo, contribuyendo así a la aparición de una verdadera conciencia de grupo.

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

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

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

## 2.2. Comunicación.

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

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

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

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

### 2.3. Formación.

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

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

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

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

Pero el artículo 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales también habla de formación en materia preventiva, centrada específicamente en el puesto de trabajo de cada trabajador. En este sentido, y en los sectores de actividad especialmente sensibles, los trabajadores deberían recibir formación sobre los factores de riesgo psicosocial inherentes a su puesto de trabajo, de manera que a través de ella obtengan los recursos necesarios para identificar y en su caso afrontar dichos problemas.

### 3. TIPOS DE MOBBING

Nadie está a salvo del *mobbing*, que puede afectar indistintamente a cualquiera de los niveles jerárquicos de la empresa, tanto hombres como mujeres. Generalmente se habla de la existencia de tres tipos de acoso:

- **Ascendente:** en el que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en la organización se ve agredida por uno o varios subordinados.

Generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos.

Otra modalidad sería aquella en que un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad y por lo tanto se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros. La situación se complica si no se ha consultado previamente el ascenso al resto de trabajadores y éstos no se muestran de acuerdo con la elección, o si el nuevo responsable no marca unos objetivos claros dentro del departamento, generando intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes. En menor proporción puede desencadenarse el *mobbing* hacia aquellos jefes que se muestran arrogantes en el trato y muestran comportamientos autoritarios.

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

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

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

Mediante el *mobbing* (acoso) se puede deteriorar la atmósfera en el lugar de trabajo hasta tal punto que el afectado no puede llevar a cabo su trabajo sin problemas. La obligación de la empresa es investigar las acusaciones de discriminación y actuar contra ellas en la medida de lo posible y aceptable.

#### 4. FASES DEL ACOSO

Es difícil establecer una secuencia común de hechos en el transcurso de un proceso de acoso psicológico en el trabajo que nos permita determinar una serie fija de fases que abarquen desde su aparición hasta su desenlace, cualquiera que éste fuera. Esta imposibilidad se debe sobre todo a las distintas peculiaridades que en cada caso pueden presentar los acosadores, las víctimas y sobre todo el entorno en el que se desarrolla el conflicto, así como el modelo de organización en el que se desata el proceso.

No obstante, se puede hablar de cuatro fases que se dan habitualmente en estos procesos:

- **Fase de conflicto**

Es normal que aparezcan conflictos interpersonales en cualquier empresa como consecuencia de la existencia de grupos y personas que frecuentemente tienen intereses y objetivos distintos e incluso contrapuestos.

Debido a esto surgen problemas puntuales, roces o incluso choques que bien pueden solucionarse de forma positiva a través del diálogo, o que por el contrario pueden constituir el inicio de un problema más profundo que tiene posibilidades de llegar a estigmatizarse, siendo en este segundo caso cuando se entra en la fase siguiente. El acoso grupal debe entenderse como un conflicto desproporcionado, ya que evoluciona después de un determinado tiempo, ya sea de forma rápida, ya sea después de semanas o meses.

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

- **Fase de *mobbing* o de estigmatización**

En esta fase el acosador pone en práctica toda la estrategia de hostigamiento en su víctima, utilizando para ello, sistemáticamente y durante un tiempo prolongado, una serie de comportamientos perversos –que serán analizados más adelante–, cuyo objetivo es ridiculizar y apartar socialmente a la víctima. Esta segunda fase ya es propiamente de *mobbing*.

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

- **Fase de intervención desde la empresa**

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

En una minoría de casos la dirección de la empresa, tras tener conocimiento del problema, realiza una investigación exhaustiva del mismo y decide que el trabajador o el acosador sea cambiado de puesto de trabajo, descubre la estrategia de hostigamiento y articula los mecanismos preventivos para que no se vuelva a producir, sancionando, en su caso, al hostigador.

Aunque normalmente y sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación, la dirección suele ver a la víctima como el problema a combatir, reparando en sus

características individuales tergiversadas y manipuladas, sin reparar en que el origen del mismo está en otra parte. De esta manera, la dirección viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima. Salvo que se trate de una estrategia empresarial preconcebida, por lo que el origen del conflicto se encontraría en la dirección de la propia empresa, lo que se tratará posteriormente.

#### • Fase de marginación o exclusión de la vida laboral

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

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

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

Por un lado, la intencionalidad de dañar a la víctima, es decir, debe existir un propósito claro de perjudicar psíquica y socialmente a la persona que sufre el acoso, mientras que por otro los ataques del hostigador deben estar focalizados hacia una o varias personas, no debiéndose, por tanto, considerar acoso la puesta en práctica de comportamientos de naturaleza acosante pero dirigidos al conjunto de los trabajadores de forma indiscriminada, ya que en este supuesto nos encontraríamos ante un problema distinto en el que el acosador no presenta una fijación por dañar a una o varias personas en concreto, sino que su *modus operandi* consiste en crear un clima laboral sustentado en una situación tensa en el conjunto de la empresa, departamento, etc., que afecte a todos los trabajadores en el marco de una estrategia de maltrato empresarial generalizado.

En definitiva, podemos hablar de que existe una clara relación entre el acoso en el entorno laboral y el estrés o trabajo de tensión elevada.

A continuación vamos a intentar distinguir dichos conceptos, junto con el *burnout*, muy relacionado también con el *mobbing*.

El *estrés* es un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas. Se puede distinguir entre estrés fisiológico o biológico (movilización general del organismo frente a un estresor) y estrés psíquico (movilización psíquica ante un agente de estrés), si bien existe una continuidad o nexo entre el ámbito físico y el psíquico.

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

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

En el *burnout* los sujetos afectados se caracterizan por una pérdida de interés por su trabajo, pudiendo llegar incluso a ver a sus clientes o usuarios como verdaderos enemigos; en el *mobbing* los individuos que se configuran como agresores forman parte de la empresa. Las personas afectadas por el síndrome de *burnout* no soportan adecuadamente sus sentimientos y frustración, son más sensibles al nerviosismo, merman sus capacidades para concentrarse y son proclives a reaccionar de forma violenta o agresiva ante sus compañeros de trabajo.

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

## 5. DETECCIÓN

Es necesario distinguir los procesos de *mobbing* de los conflictos puntuales entre las personas, característicos de toda organización. En los apartados anteriores se han apuntado algunos comportamientos y actitudes que pueden indicarnos la existencia de este fenómeno, pero conviene profundizar en la cuestión con el objeto de no confundir los términos.

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

Comportamientos propios del *mobbing* son:

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

Los acosadores restringen los canales de comunicación de sus víctimas, comenzando por evitar comunicarse directamente con ellas.

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

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

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

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

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

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

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

- c) Pueden producirse ataques a la vida privada y a las características personales de la víctima, transgrediéndose en este supuesto la esfera estrictamente laboral para pasar a la vida privada del trabajador.

El hostigador no se conforma con cuestionar ante sus compañeros las habilidades sociales de la víctima, sino que intenta y consigue fácilmente que su descrédito ante sus compañeros alcance también al ámbito de su esfera privada.

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

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

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

La «Nota Técnica de Prevención» 476 sobre «el hostigamiento en el lugar de trabajo: *mobbing*» reproduce algunas conductas concretas de *mobbing* clasificadas por factores:

1. Ataques a la víctima con medidas organizacionales:

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

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

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

3. Ataques a la vida privada de la víctima:

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
- Terror telefónico.

- Hacer parecer estúpida a una persona.
  - Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
  - Mofarse de las discapacidades de una persona.
  - Imitar los gestos, voces... de una persona.
  - Mofarse de la vida privada de una persona.
4. Violencia física.
- Ofertas sexuales, violencia sexual.
  - Amenazas de violencia física.
  - Uso de violencia menor.
  - Maltrato físico.
5. Ataques a las actitudes de la víctima.
- Ataques a las actitudes y creencias políticas.
  - Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
  - Mofarse de la nacionalidad de la víctima.
6. Agresiones verbales.
- Gritar o insultar.
  - Críticas permanentes del trabajo de la persona.
  - Amenazas verbales.
7. Rumores.
- Hablar mal de una persona a su espalda.
  - Difusión de rumores de las partes implicadas.

A continuación vamos a ver algunas de las características personales de las víctimas y los acosadores, así como del entorno favorable para que se desarrollan dichos ataques.

### 5.1. El agresor.

El principal problema que presenta el *mobbing* es desenmascarar al agresor, ya que la imagen que éste proyecta hacia el exterior es bastante positiva. El acosador es frío y malvado, pero no de una forma ostensible que pudiera acarrearle problemas, sino que simplemente hace uso de pequeños retoques desestabilizadores que son difíciles de identificar.

Suele utilizar técnicas de desestabilización como insinuaciones, alusiones malintencionadas, mentiras y humillaciones. Por medio de estos métodos y de palabras aparentemente anodinas y de cosas que no se dicen, es posible desestabilizar a alguien o incluso destruirlo sin que su círculo de allegados se percaten de ello y puedan llegar a intervenir.

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

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

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

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

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

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

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

Los narcisistas tienen algunas características propias de los paranoicos, aunque no lo son:

- Los perversos narcisistas pueden presentarse como moralizadores y suelen dar lecciones de rectitud a los demás.
- Tienen una gran rigidez psicológica, obstinación, intolerancia, racionalidad fría, dificultad para mostrar emociones positivas y desprecio al otro.

- Muestran desconfianza, un temor exagerado de la agresividad ajena, sensación de ser la víctima de la crueldad del otro, celos, suspicacia.
- Suelen hacer juicios equivocados, interpretan acontecimientos neutros como si fueran adversos.

El acosador tiene claras sus limitaciones, deficiencias y su incompetencia profesional, siendo consciente del peligro constante al que está sometido en su carrera. Es el conocimiento de su propia realidad lo que les lleva a destrozarse las carreras de otras personas.

Existen individuos que manifiestan una ausencia total de todo tipo de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, situación esta que puede dar lugar a cierto tipo de patología que engloba bajo el término general «trastorno de mediocridad».

Existen tres tipos de mediocridad: simple, inoperante y, por último, una especialmente peligrosa denominada «mediocridad inoperante activa».

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

Se señala que las personas maltratadoras se caracterizan por ostentar un poder mal controlado. Este poder está mal autorregulado y mal controlado externamente. Según esto, las personas que tienen poder pueden hacer lo que les venga en gana. Los acosadores suelen padecer trastornos de la personalidad con rasgos narcisistas y paranoicos, y literalmente disfrutan «machacando» a la gente. Hay un elemento de autoafirmación narcisista que consiste en quedar él muy bien humillando a su víctima. Todas las personas son potenciales partes implicadas en un caso de *mobbing*.

## 5.2. La víctima.

No se puede afirmar que exista un perfil psicológico que predisponga a una persona a ser víctima de acoso u hostigamiento en su lugar de trabajo.

Cualquier persona en cualquier momento puede ser víctima. Únicamente debe ser percibida como una amenaza por un agresor en potencia y encontrarse en un entorno favorable para la aparición del fenómeno.

Las víctimas de *mobbing* no tienen por qué ser siempre personas débiles o enfermas desde un punto de vista psicológico, ni personas con rasgos diferenciales marcados o que presenten dificultades a la hora de relacionarse socialmente. Por el contrario, en muchos casos nos encontramos con que las víctimas se autoseñalan involuntaria e inconscientemente como dianas o blancos ante los ojos del agresor, precisamente por enfrentarse directamente al acoso.

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

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

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

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

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

### 5.3. El entorno.

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

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

El acoso en el trabajo –lejos de lo que pudiera parecer a primera vista– no tiene su origen en la persona que lo sufre sino que es un mal que parte de la propia organización y afecta a toda ella en su conjunto, pero generalmente las organizaciones tienden a obviarlo, negando la existencia del pro-

blema e imputándolo, en el hipotético caso de que lo admitieran, a los «posibles» desequilibrios psicológicos de la víctima, o bien derivándolo a la esfera de la relación personal de los individuos que participan en el conflicto, como si se tratara de problemas personales en los que la empresa no puede intervenir.

#### 5.4. Detección de posibles casos.

El primer paso es saber distinguir –con todas las dificultades que ello conlleva– lo que es acoso de lo que no es, determinando en qué momento se produce el paso del normal conflicto puntual entre personas, al proceso sistemático de persecución y acoso, distinguiendo entre los supuestos que ya estuvieran iniciados y que aparentemente se encuentren en fases avanzadas sin que se hubieran detectado en su origen, y entre aquellos que se encuentran en los primeros estadios de evolución.

En cualquiera de los dos supuestos es necesario seguir profundizando en el problema a través de la fase de investigación.

Ante cualquier actitud comprobada directa o indirectamente que pueda inducirnos a pensar que el problema es, o puede llegar a ser, importante, es fundamental ponerse a investigar.

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

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

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

## 6. CONSECUENCIAS

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

Los daños a la salud pueden analizarse según tres grupos:

- Daños directos a la integridad física, que generalmente se deben a agentes materiales (máquinas, sustancias) o factores físicos.
- Los fenómenos de sobreesfuerzos debidos al uso inapropiado o excesivo por parte de hombres y mujeres. En este caso se trata de la propia actividad laboral y su intensidad o repetitividad.
- Atentados contra la dignidad. En este caso podemos hablar de «una multiplicación de las formas de violencia psicológica» (humillaciones, novatadas, acoso moral). Obviamente, estos tres grupos no constituyen categorías impermeables.

Existe una interacción entre los diferentes tipos de daños a la salud.

Por diversas razones relacionadas con la división sexual del trabajo, las mujeres, hoy en día, se encuentran más amenazadas por los daños del segundo y tercer grupo. Concretamente, podemos constatar la acrecentada taylorización de algunas actividades femeninas en la industria y la introducción de algunas formas de taylorismo en actividades de servicios fuertemente feminizadas (trabajo hospitalario, distribución, etc.).

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

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

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

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

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

Tras el hostigamiento se disparan los mecanismos de alerta de la víctima, apareciendo una vigilancia permanente, lo que supone que se encuentre en una constante situación de alerta ante cualquier estímulo exterior que pueda generar la más mínima sospecha de agresión. Esto supone entre otras cosas que se altere el sueño y se pierda el apetito.

Debido a ello el acosado comienza a disminuir el rendimiento en su trabajo dando, de forma involuntaria, nuevos argumentos al acosador.

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

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

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

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

Pueden darse casos en los que en la víctima aparezcan ideas suicidas, las cuales en situaciones extremas pueden ser puestas en práctica.

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

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

Si consideramos las consecuencias del acoso psicológico en el trabajo una forma característica de estrés en el plano del desorden de la conducta, la enorme presión emocional y psicológica hace que estas personas, ante la imposibilidad de modificar al estresor, busquen como válvula de escape adicciones diversas así como consumo de analgésicos, estimulantes, etc.

### 6.1. Consecuencias sociales.

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

### 6.2. Consecuencias familiares.

A la persona afectada le crean una inseguridad que a veces se refleja hasta fuera del trabajo, y llega a su casa donde se puede proteger, y machaca a los demás porque se encuentra protegida y muerde a los que sabe que no se le van a devolver el mordisco, por lo tanto, es la familia la que paga las consecuencias.

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

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

La mayor parte de los niños cuyos padres sufren *mobbing* presentan algún tipo de problema psicológico que requiere ayuda de algún profesional.

Gran parte de estos chicos comienzan a tener el estado de ánimo bajo y problemas escolares, descuidan sus obligaciones y están poco centrados.

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

### 6.3. Consecuencias para la empresa.

La víctima no sufre únicamente las consecuencias del *mobbing*, sino que el fenómeno afecta negativamente a la empresa en la que se produce.

Está claro que en las empresas en que se desencadenan los procesos de hostigamiento se experimenta una disminución de la eficacia y del nivel de atención a los clientes y, por lo tanto, del producto final, con los consiguientes efectos negativos sobre su imagen y su credibilidad social, ya que se produce una publicidad negativa y una mala reputación ante la opinión pública.

Es indiscutible el hecho de que los trabajadores sometidos a acoso psicológico proyectan negativamente sus experiencias en el desarrollo del trabajo, ya que entre otras consecuencias específicas resultan afectados los canales de comunicación, y, por lo tanto, se ven alteradas también las relaciones sociales que los trabajadores deben mantener para realizar adecuadamente su trabajo. Por todo ello se producirá una disminución en la calidad y cantidad de trabajo ejecutado y además se verá afectado el trabajo en grupo. La persona sufre importantes problemas de concentración en sus tareas, lo que ineludiblemente supone que la calidad y la cantidad de trabajo disminuyan.

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

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

#### *CLIMA LABORAL*

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

Las consecuencias sobre el grupo de trabajo son:

- Reducción de la eficacia y productividad.
- No respeto a las normas existentes o rigidez excesiva en relación con ellas.
- Críticas cada vez más marcadas en el ámbito del empresario, falta de confianza, sensación general de inseguridad.
- Aumento de las discusiones, por ejemplo falta de comprensión en la comparación de los distintos modos de hacer las cosas, alejamiento del grupo y los deberes propios, intentos de dividir el poder, o al contrario de formar motines.
- Elevado absentismo laboral por enfermedad, problemas de abuso de sustancias, notable rotación del personal, aumento de las solicitudes de permisos y ausencias retribuidas.

- Escasa tolerancia en el afrontamiento del estrés, de las tensiones y síntomas generales de insatisfacción.
- Tendencia a agrandar los pequeños problemas.
- Búsqueda permanente de chivos expiatorios.

#### ABSENTISMO

Además del enrarecimiento del clima laboral, se producirá un aumento del absentismo (justificado o no), siendo posible que también se produzcan pérdidas de la fuerza de trabajo, ya que previsiblemente el trabajador intentará cambiar de trabajo.

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

El absentismo se produce con mayor frecuencia en trabajos rutinarios, deshumanizados y poco gratificantes, así como en grupos con relaciones interpersonales difíciles. En cualquier caso, las causas de absentismo –al margen de las relativas a problemas médicos, obligaciones legales y familiares– hay que buscarlas en situaciones de inseguridad y/o clima laboral insostenible, en la falta de valores y expectativas, en una baja motivación, en la falta de promoción laboral y desigualdad de oportunidades, etc., todos ellos relacionados con la organización del trabajo.

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

Debido a las reclamaciones y denuncias interpuestas por los afectados pueden verse incrementados los costes por indemnizaciones a la vez que la imagen de la empresa empeora ante los consumidores, ya que todo esto supone una publicidad negativa de la empresa, difundiéndose una mala reputación ante la opinión pública.

En definitiva, que se produzcan casos de hostigamiento en el lugar de trabajo no es perjudicial únicamente para la persona que lo sufre, sino que también afecta gravemente a la organización, resintiéndose aspectos tan importantes para una empresa como la productividad –tanto en cantidad como en calidad–. Además y como consecuencia del absentismo aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de los nuevos trabajadores, a lo que hay que sumar el coste del tiempo de

adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo. Inevitablemente, un problema de este tipo enrarece el clima laboral, los trabajadores invierten mucho tiempo en la difusión de rumores, lo cual incide también negativamente en la producción.

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

Esquema resumen (véase Anexo).

#### CALIFICACIÓN DEL DAÑO CAUSADO

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

Para considerar una enfermedad profesional, ésta debe estar contemplada en la clasificación cerrada del Real Decreto 1995/1978, de 12 de mayo, en la que no sólo se describe la enfermedad, sino también el agente causante. Ni que decir tiene que hoy por hoy ni el acoso psicológico en el trabajo, ni sus consecuencias para la salud, tienen cabida en este cuadro, ya que el mismo no contiene ni una sola patología de carácter psíquico.

No obstante, las enfermedades que no se encuentren contenidas en este cuadro pueden quedar incluidas en del concepto de accidentes de trabajo según establece el artículo 84.2 apartado e) de la LGSS, pero no tendrán la consideración de enfermedad profesional.

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

La redacción del artículo 115 de la LGSS ha hecho conflictivo hasta el momento el reconocimiento de enfermedades profesionales como accidentes de trabajo, y de momento son muy contadas las sentencias de Tribunales Superiores de Justicia que admiten trastornos psíquicos como el estrés, el *burnout* y el *mobbing* como accidentes de trabajo.

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

## 7. LAS EMPRESAS FRENTE AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

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

Las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar la aparición de conflictos y, lo que es más importante, a evitar su estigmatización.

Esto se consigue a través de una adecuada organización del trabajo, que debe ser complementada con la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales.

Puede resultar interesante en este sentido articular mecanismos de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas a la empresa, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

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

La prevención debe atender a las deficiencias del puesto de trabajo, proporcionando un bajo nivel de estrés, aumentando el control sobre las tareas, proporcionando una autonomía suficiente y elevando las capacidades de decisión.

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

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

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

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

Pero para que todo esto se cumpla, es necesario un cambio profundo a través de la aplicación de programas formativos que impulsen cambios de la cultura empresarial tradicional, que supongan la eliminación de determinadas prácticas empresariales basadas en el autoritarismo, el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo cuanto acontece en la empresa y que *a priori* no genera beneficios económicos. Independientemente de las reformas legislativas necesarias, conviene que las empresas –en función del sector de actividad al que pertenezcan– elaboren estrategias propias de lucha contra el *mobbing*, adaptadas a su propia realidad en relación con las personas que la forman.

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

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

Complementariamente, hay que establecer los mecanismos necesarios para involucrar a los Servicios de Prevención en la resolución de conflictos con el objeto de que sus técnicos participen aportando soluciones a los casos planteados, a la vez que introducen medidas preventivas eficaces en la planificación de la actividad preventiva. En definitiva, estos comportamientos deben ser objeto de prevención por el empresario, al mismo nivel que otros factores de riesgo existentes en la empresa, integrando cuantas medidas sean necesarias en su modelo organizativo, de la misma manera que deben establecerse las medidas correctoras necesarias una vez que ha aparecido el fenómeno.

Las empresas deben atender también al clima y a la cultura empresarial ya que el análisis de la cultura y clima organizativos puede ayudar a entender mejor el funcionamiento de una determinada organización, y permitir la adopción de medidas de mejora o cambio a través de los programas adecuados. La cultura y el clima organizativos influyen en el comportamiento individual de los miembros de la organización.

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

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

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo ha propuesto una serie de recomendaciones generales para prevenir el acoso psicológico. La Agencia considera que la prevención del acoso es un elemento básico para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social, y considera la adopción de medidas en una fase temprana para evitar un entorno de trabajo destructivo, por lo que los empresarios no deberían esperar a recibir las quejas de las víctimas. Sin embargo, a veces puede resultar difícil distinguir entre acoso psicológico y conflictos interpersonales.

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

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

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

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

- Conocimiento por parte de todos de lo que es el acoso psicológico.
- Investigación del alcance y la naturaleza del problema.
- Formulación con directrices claras para interacciones sociales positivas que incluyan:
  - El compromiso ético por parte del empresario y de los trabajadores de impulsar un entorno libre de acoso.
  - Explicar los tipos de acciones que son aceptables y aquellos que no lo son.
  - Establecer las consecuencias que acarrea el incumplimiento de las normas y los valores de la organización, y las sanciones correspondientes.
  - Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
  - Compromiso para garantizar el derecho a quejarse «sin represalias».
  - Explicar el procedimiento para formular una queja.
  - Especificar la función del director, el supervisor, el compañero de contacto/apoyo y los representantes sindicales.
  - Datos de servicios de asesoramiento y ayuda a disposición de la víctima y del acosador.
  - Mantenimiento de la confidencialidad.

- Distribución efectiva de normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo a través de manuales de personal, reuniones informativas, boletines.
- Garantizar que todos los empleados conocen y respetan las normas y los valores de la organización.
- Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Establecer contactos independientes con los trabajadores.
- Implicar a los trabajadores y a sus representantes en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso moral.

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

#### *INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL*

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

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

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

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

En el proceso de investigación de situaciones especialmente graves se practicarán cuantas pruebas de carácter documental sean necesarias. Todos los implicados testificarán con el objeto de aclarar todas las cuestiones que resulten necesarias. Para ello debe recomendarse a la persona objeto de acoso que la recogida de información se haga de la forma más ordenada y sistemática posible.

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

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

### 7.1. Valoración, intervención y propuestas.

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

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

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

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

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

Debemos intervenir a dos niveles:

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

Hay que informar al trabajador sobre su derecho a reclamar la presencia de un representante sindical en cualquier reunión en la que se aborde el asunto. La negociada es la vía

menos traumática, debiéndose tener en todos los casos como objetivo principal la restitución a la situación anterior al acoso, exigiendo para ello la puesta en práctica de las facultades de organización, dirección y, si es necesario, disciplinarias de la empresa.

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

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

#### b) Actuación preventiva.

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

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

En cualquier caso, si algo está claro es que el culpable del fenómeno no es la víctima y que su origen está en defectos organizativos de la empresa, aunque introducir cambios en la organización del trabajo se va a convertir probablemente en una ardua tarea para los trabajadores y sus representantes.

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

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

Puede suceder que se produzca una discrepancia entre la opinión de la empresa y la de la representación legal de los trabajadores en cuanto a la existencia de *mobbing*, de modo que se haga imposible llegar a acuerdos.

En este caso no queda otra opción que someter la solución del problema a instancias externas, bien sea un procedimiento de mediación o arbitraje –que no en todos los casos puede ser recomendable, ya que un procedimiento de este tipo puede ser perjudicial para la salud de la víctima o simplemente parcial en su resolución–, o directamente al ámbito administrativo o judicial.

## 8. LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Como cualquier otro factor de riesgo en el trabajo, el acoso debe ser objeto de estudio en la evaluación de riesgos que el empresario está legalmente obligado a realizar, y es precisamente éste el instrumento fundamental que permite enfocar el problema desde un punto de vista preventivo.

Los delegados de prevención deben exigir que las evaluaciones de riesgo contemplen los aspectos psicosociales, estudiando las formas de organizar el trabajo y los sistemas de mando utilizados, sin olvidar una valoración de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles.

Evaluar los riesgos es el proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria para que la organización esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad de adoptar acciones preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de acciones que deben adoptarse. Pero la evaluación de los riesgos no es el comienzo, debemos recordar que la prevención se debe abordar desde un planteamiento de gestión integrada que debe partir siempre del principio de eliminación del riesgo, debiendo evaluar aquellos riesgos que no hayan podido evitarse.

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

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

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

No existe un procedimiento o método único a aplicar para realizar la evaluación de riesgos, por lo que en cada caso deberá aplicarse aquel que resulte más conveniente en función de las peculiaridades de la empresa.

No obstante, en el artículo 5 del RSP se establece un procedimiento o principios generales de actuación.

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

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

En nuestro país hasta el momento no existe regulación específica sobre factores de riesgo psicosociales en general ni sobre acoso psicológico en concreto. No obstante, el artículo 4 de la LPRL en relación con el artículo 3 del RSP, señala que deberán evaluarse las condiciones de trabajo –cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, incluidas las relativas a su organización y dirección–. Por tanto, cualquier factor de riesgo existente o susceptible de aparecer, independientemente de su naturaleza, debe recibir el tratamiento adecuado en base a lo dispuesto en la LPRL. Además, la LPRL recoge el principio de adaptar el trabajo a la persona y de atenuar el trabajo monótono y repetitivo para reducir los efectos del mismo sobre la salud. A lo largo del articulado de la LPRL se deduce con gran claridad que la organización y ordenación del trabajo son potenciales factores de riesgo para la salud de los trabajadores.

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

No cabe duda de que la identificación previa a la evaluación de los factores de riesgos psicosociales puede ser bastante compleja, en tanto en cuanto nos encontramos frente a conceptos muy subjetivos que están relacionados con gran número de variables difícilmente cuantificables. En cualquier caso, si a través de esta fase de identificación los riesgos no han podido ser evitados, el empresario deberá proceder a su evaluación. La LPRL deja meridianamente claro el hecho de que los empresarios están obligados a realizar a través de su servicio de prevención una evaluación de riesgos en la que deberá contemplarse junto con los riesgos de seguridad y de higiene industrial los riesgos ligados a la ergonomía y a la psicología. En la actualidad, aún sigue siendo anecdótico el número de evaluaciones en las que se abordan los factores de riesgo psicosociales, y son muchas

menos aquellas en las que se hace con rigor, y casi no se conocen casos en los que se desarrollen programas preventivos de alcance en este terreno. Existe una evidente discordancia entre la amplia prevalencia de los riesgos laborales de carácter psicosocial y la falta de atención preventiva que los mismos suscitan.

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

No cabe duda de que desde instancias empresariales se muestra una gran resistencia a la realización de las evaluaciones de riesgos. Esta resistencia es aún mayor si cabe, cuando en una empresa se plantea la necesidad de completar la actividad preventiva evaluando los riesgos psicosociales.

Para la mayor parte de los empresarios las intervenciones preventivas de carácter psicosocial suponen una intromisión en la organización del trabajo, parcela esta que los empresarios vinculan estrechamente a aspectos económicos y de rentabilidad y que por lo tanto, desde su punto de vista, no son susceptibles de considerarse bajo el ámbito de la participación de los trabajadores y sus representantes.

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

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

- Contenido de la tarea

Las personas que realizan trabajos con contenido sienten que éstos sirven para algo, es decir, tienen utilidad tanto para la organización para la que los desempeña, como para el conjunto de la sociedad, dado que a través de dicho trabajo tienen la capacidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades. Evidentemente, estos trabajadores muestran otra actitud ante el trabajo, lo cual repercute positivamente sobre su interés ante el mismo, así como sobre sus relaciones sociales en la empresa.

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

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

- Autonomía

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

En la evolución del trabajo a menudo se tiene en cuenta el desarrollo tecnológico y la competitividad del mercado, pero con demasiada frecuencia se olvida que el trabajo está desarrollado por personas con unas capacidades, unas motivaciones y unas expectativas. El hecho de que las personas tengan posibilidad de tomar decisiones sobre distintos aspectos de su trabajo es, por una parte, un factor de satisfacción, mientras que por otra, puede actuar como moderador de situaciones de presión al ofrecer a la persona la posibilidad de controlar alguna fuente de tensión. Por tanto, una de las variables que merece mayor atención es la mayor o menor autonomía que las personas tienen sobre los distintos aspectos de su trabajo. Un factor que disminuye claramente la autonomía del trabajador es la presión por plazos impuestos, ya que puede perjudicar seriamente la realización de las tareas y generar errores. Cuando la ejecución de la tarea puede tener consecuencias importantes, la presión sobre los plazos (retrasos, demoras) aumenta la tensión, y por ello es conveniente evitarlos.

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

- Rol en la organización

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

Si entendemos como expectativas de rol cómo esperan los demás que actúe un determinado individuo frente a una situación concreta, y estas expectativas de rol son contradictorias, se produce lo que se denomina un conflicto de rol, es decir, el individuo entiende que el hecho de cumplir con las expectativas de un papel o bien dificulta la realización de otro o dichos papeles son totalmente contradictorios. Estas situaciones influyen claramente en el comportamiento intensificando las tensiones y generando en los trabajadores un sentimiento de frustración interna. Un alto grado de ambigüedad o de exigencias y expectativas incompatibles relacionadas con las funciones, tareas y responsabilidades puede dar lugar a un alto grado de frustración y a conflictos dentro del grupo de

trabajo, sobre todo en cuanto a derechos, obligaciones, privilegios y posición. A continuación esta situación puede hacer las veces de precursor del conflicto, de las malas relaciones entre trabajadores y de la necesidad de un chivo expiatorio adecuado, en particular si el clima social se caracteriza por la falta de confianza y tensión en las personas. Una definición clara del papel que cada persona juega en la organización es un factor determinante para evitar la conflictividad, ya que de lo contrario pueden aparecer contradicciones y solapamientos entre las demandas que se exigen al trabajador, provocando conflictos internos en el propio trabajador pero también interpersonales con el resto de compañeros. En la práctica esto supone que la persona que desempeña un determinado trabajo no sabe muy bien lo que se espera de ella en cada momento, e incluso no sabe en determinadas situaciones si dentro de sus competencias está la adopción o no de determinadas decisiones.

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

- Las relaciones sociales

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

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

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

Al analizar las relaciones con los superiores podemos encontrar favoritismos que provocan tensión en el trabajo, mientras que si analizamos las relaciones con los subordinados veremos que son con frecuencia fuente de estrés para los directivos, al tratar de conseguir mayor productividad y un tratamiento considerado.

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

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

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

En el ámbito concreto de las nuevas tecnologías como potenciales estresores laborales existen estudios en los que se concluye que el clima y la cultura de apoyo social es el más eficaz como amortiguador de los efectos de las nuevas tecnologías sobre la salud psicológica de los trabajadores.

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

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

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

- El tiempo de trabajo

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

Una mala gestión del tiempo de trabajo, especialmente en los trabajadores a turnos, aparte de los trastornos más conocidos de carácter cardiovascular y gastrointestinal, también puede producir trastornos de sueño y otros de tipo nervioso. Así, puede aparecer el llamado síndrome de inadaptación.

ción a los turnos, que inexorablemente inducirá efectos sociales al generar irritabilidad y cambios en el carácter que afectará tanto al ámbito social como al familiar, produciéndose lo que se conoce como «muerte social» de la persona, ya que en cierto modo queda excluido de la sociedad a la que pertenece, al no poder participar en ella al mismo nivel que las personas con horarios normalizados, es decir, se produce un aislamiento social del trabajador.

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

Los trastornos sociales de una jornada anormal tienen incidencia tanto en el ámbito laboral como familiar, así como en el entorno de las amistades.

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

### 8.1. Metodologías de evaluación.

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

La «Nota Técnica de Prevención» 476 sobre hostigamiento en el lugar de trabajo señala que algunos estudios se encargan de señalar la incidencia de este problema y/o su magnitud, para lo cual se han diseñado herramientas específicas estandarizadas como el LIPT, del que ya hemos hablado. Otros instrumentos miden las consecuencias derivadas de este tipo de procesos. Dado que el tipo de situaciones descritas originan estrés, los instrumentos utilizados para evaluar algunas de las consecuencias derivadas del *mobbing* son distintos cuestionarios específicos destinados a evaluar sintomatología psicosomática generada por procesos estresantes, como el test de salud total (TST de T.S. LANGNER, 1962, NTP-421 1996) o el Cuestionario General de Salud (GHQ de GOLDBERG, 1972).

Pero sin duda la gran novedad por su eficacia, es la herramienta presentada por ISTAS. Se trata de una nueva herramienta de evaluación de factores psicosociales denominada ISTAS-20. Este cuestionario tiene su base en la adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhage (CoPsoQ) del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca. Es un cuestionario universal, es decir, diseñado para cualquier tipo de trabajo y autoadministrado debiendo ser contestado por cada trabajador de forma individual.

Identifica y mide todos aquellos, y sólo aquellos, factores para los que hay evidencia científica razonable de que afectan a la salud (20 dimensiones psicosociales). ISTAS-20 incorpora también 7 dimensiones de efectos a la salud.

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

## 9. EL ACOSO PSICOLÓGICO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

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

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

Las distintas formas de flexibilización de los procesos productivos y de la organización del trabajo han tenido unas consecuencias inmediatas en las relaciones laborales, entre las que cabe destacar las siguientes:

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

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

Esta deshumanización del trabajo no puede dejar de tener efectos negativos en la salud de los individuos, además de predisponer a que el trabajo se identifique como sinónimo de actividad peligrosa y a considerar los accidentes y cualquier enfermedad derivada de su ejecución como una consecuencia inevitable y consustancial al mismo. Los preocupantes datos de los últimos años sobre la incidencia del acoso psicológico en el trabajo en nuestro país plantean la urgente necesidad de llevar a cabo estudios específicos acerca de la fragmentación empresarial, la subcontratación, así como las políticas organizativas en las empresas, ya que todos estos elementos se apuntan como responsables del desarrollo de un caldo de cultivo ideal no sólo para el aumento de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales más o menos conocidas, sino también para el desarrollo de nuevas formas de enfermar.

Si bien este tipo de fenómenos se ha producido a lo largo de la historia de las relaciones laborales tal y como las entendemos actualmente, no es menos cierto que aún hoy no se les da, incluso por gran parte de los trabajadores, la importancia que merecen. Aparte del conocimiento teórico del problema, es responsabilidad de los representantes de los trabajadores llevar a cabo una labor de concienciación al conjunto de los miembros de la empresa, ya que esta sensibilización seguramente tenga efectos positivos muy importantes desde el punto de vista preventivo. Independientemente de la naturaleza de los acosadores y de los conflictos interpersonales que puedan darse en una organización, existen comportamientos organizativos que basan su gestión en el conflicto y comportamientos autoritarios que se manifiestan como valores propios y consolidados de la estructura de una organización.

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

La utilización de este tipo de modelo de gestión de los recursos humanos ha generado y sigue generando en las organizaciones grandes beneficios económicos, fundamentalmente en empresas en las que la producción pueda ser estrictamente planificada por la dirección y siempre y cuando el empleado cumpla perfectamente con sus tareas, para lo cual es necesaria la utilización de procedimientos eficaces de control y supervisión.

No obstante, los continuos cambios en los ritmos, las tecnologías y los mercados, la desaparición de mercados bien definidos, estables y predecibles, debe obligar a las empresas, si es quieren seguir siendo competitivas, a aprovechar la experiencia, la inteligencia y los conocimientos de los trabajadores dotándoles de cierto grado de independencia y sobre todo confiando en su trabajo.

A pesar de contar con departamentos de recursos humanos las empresas no suelen tomarse en serio el factor humano, y menos aún la dimensión psicológica de las relaciones laborales, salvo si ello sirve para maximizar los beneficios económicos. Efectivamente, el *mobbing* en la empresa también puede surgir como resultado de una decisión empresarial. Es bastante habitual que en algunas empresas, se utilice este fenómeno como instrumento para deshacerse de empleados especialmente molestos a los que no se les puede reprochar nada, para lo cual utilizan la táctica de la desesperación, hundiéndolos psíquicamente para deshacerse de ellos sin que suponga un coste económico para la misma. Se maltrata psicológicamente a los trabajadores para destruirlos y forzarlos a dimitir.

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

Los empresarios deben entender que las consecuencias económicas del acoso no son nada beneficiosas para la economía de su empresa. La destrucción de un buen ambiente de trabajo produce una disminución significativa en el rendimiento del grupo.

El conflicto se convierte en el centro de atención del agresor, de la víctima y del entorno, que dejan de concentrarse en sus tareas. Lo que en principio puede pensarse que conviene económicamente a la empresa se vuelve contra ella en forma de pérdidas económicas por la disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo del personal, independientemente de las pérdidas producidas por las eventuales bajas laborales que produzca esta situación.

## 10. ASPECTOS JURÍDICOS Y ADMINISTRATIVOS

La relación laboral nace mediante la suscripción de un contrato de trabajo entre una persona física trabajador, que se compromete voluntariamente a prestar sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica denominada empresario.

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

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

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

Las conductas de persecución psicológica o acoso moral no constituyen una simple violación de unos derechos profesionales, sino de una conducta que tiene por consecuencia un daño en la salud del trabajador afectado por un acoso moral y que, por tanto, ha de tener un tratamiento propio en la normativa de prevención de riesgos laborales, conforme al artículo 1 de la LPRL.

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

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

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

### **10.1. Actuaciones previas al inicio de acciones jurídicas y administrativas.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La comunicación fehaciente a la empresa deberá formularse, aunque se tengan sospechas fundadas o convencimiento pleno de que la empresa es instigadora o encubridora de las prácticas de acoso. Es por ello por lo que reiteramos nuestro convencimiento de la necesidad de asesoramiento legal desde el inicio.

## **10.2. Vía administrativa. La inspección de trabajo.**

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

La denuncia debe necesariamente contener:

- Datos de identificación personal del denunciante.
- Los hechos constitutivos del acoso moral.

- Datos cronológicos de la comisión de los mismos.
- Identificación de las personas consideradas como responsables o cómplices del acoso.
- Firma del denunciante.

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

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

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

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

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

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

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

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

que no se le abona el salario, pero es tremendamente difícil acreditar que a un trabajador se le somete a un trato vejatorio, se le humilla, se le ridiculiza, se le difama, etc., sobre todo porque en presencia del inspector no se van a producir estas prácticas, o porque incluso el trabajador acosado no se va a encontrar en el centro de trabajo al estar en situación de Incapacidad Temporal.

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

### **10.3. Tutela judicial.**

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

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

### **10.4. Jurisdicción social.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En dicha demanda debe solicitarse una indemnización de resarcimiento por daños (SSTS de 8 de mayo de 1995, 22 de julio de 1996 y 20 de enero de 1997).

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

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

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

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

### 10.5. Seguridad Social.

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

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

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

La presunción de laboralidad de todos los accidentes sufridos durante la jornada laboral destacada en el artículo 115 de la LGSS ha sido estimada por los tribunales; por todas, citaré la STS de 23-7-1999.

### 10.6. Jurisdicción penal.

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

La posibilidad de hacer extensivo el procedimiento contra el empresario es escasa, dado que los principios informadores del Derecho Penal facultan a los tribunales a una interpretación restrictiva y además debemos tener en cuenta la prohibición de sancionar penal y administrativamente una misma conducta cuando exista identidad de sujeto, hechos y fundamentos.

### 10.7. Jurisdicción civil.

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

El Parlamento Europeo aprueba una importante Resolución el 20 de septiembre de 2001 cuyos contenidos fundamentales se resumen en los siguientes puntos:

1. El *mobbing* constituye un grave problema en la vida profesional, razón por la que hay que prestar mayor atención.

2. El aumento de los contratos temporales, de la precariedad, en particular en la mujer trabajadora, crea condiciones propicias para la práctica de varias formas de acoso y violencia.
3. Reclama la atención sobre los efectos devastadores del *mobbing* sobre la salud física y psíquica de la víctima y su familia.
4. La mujer es más acosada que el hombre.
5. La falsa acusación de *mobbing* puede transformarse a su vez en un terrible instrumento de *mobbing*.
6. Exhorta a la Comisión a que adopte una estrategia común en base al Libro Verde sobre la responsabilidad social de la empresa, en la que se tengan en cuenta los factores psicosociales.
7. Exhorta al Consejo y a la Comisión a incluir indicadores cuantitativos relativos al *mobbing*.
8. Exhorta a los Estados miembros a integrar en su legislación vigente la lucha contra el acoso psicológico.
9. Recomienda a los Estados miembros imponer a las empresas, a los poderes públicos y a los agentes sociales la puesta en marcha de políticas de prevención eficaces, introduciendo un sistema de información sobre toda forma de violencia en el trabajo. Propone a Eurostat y a la Fundación de Dublín mejorar la base estadística que incorpore estas nuevas formas de enfermar.
10. Insta a la Comisión a presentar antes de octubre de 2002 un Libro Verde relativo a un análisis detallado de la situación del *mobbing* en cada Estado miembro.
11. Exhorta a la Comisión a extender el campo de aplicación de la Directiva Marco y si fuera necesario a la adopción de una Directiva específica para combatir el *mobbing*.

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

Finalmente, el 25 de noviembre pasado, en el acto de clausura de la Semana Europea de Salud y Seguridad, celebrada en Bilbao, el representante de la Comisión, así como los representantes de gobiernos y patronal europeos, decidieron «no considerar necesaria una directiva específica sobre el *mobbing*». Así que será necesario desarrollar una intensa actividad a nivel mediático, social, político y jurídico para que en España, al igual que se ha hecho en otros países europeos, el Parlamento apruebe una norma que establezca los mecanismos jurídicos de lucha contra el *mobbing*.

## 11. CONCLUSIONES

El acoso psicológico (*mobbing*), como hemos visto, es un tema bastante más complejo de lo que a simple vista parece y, por lo tanto, es un error enfocarlo únicamente desde la perspectiva del carácter o los defectos de algunas personas (el agresor).

En mi opinión, desde los departamentos de Recursos Humanos, habría que hacer un gran esfuerzo en la prevención del problema, ofreciendo información, tanto a la dirección de la empresa como a los trabajadores, acerca del *mobbing*, aunque, como hemos visto, en ocasiones se trata de una estrategia empresarial. Es conveniente detectarlo lo antes posible mediante cuestionarios que nos permitan identificar el problema real y que no se trate de simples rencillas.

Una vez detectado, es importante la ayuda psicológica de calidad para fortalecer todas las debilidades creadas con el acoso, que las Mutuas informen a la Seguridad Social sobre los casos de que disponen para que los inspectores hagan lo pertinente y, finalmente, más facilidades legales.

En definitiva, considero que estamos ante un problema grave derivado de una situación laboral cada vez más frecuente, conocida y reconocida, en la que las autoridades gubernamentales deben establecer leyes que regulen, protejan a los perjudicados y penen a los agresores.

*Huir o enfrentarte.*

*Te encuentras tan sola.*

*Hay compañeros que lo reconocen pero no se atreven.*

*Al principio dudas, ¿seré yo el problema?, cuando empiezas a hablar, te llaman mentirosa, estafadora.*

*Culpabilidad por estar de baja.*

*Es una historia tuya para sacar ventajas personales.*

*Prevención y un sitio donde puedan ponerte un tratamiento.*

*Trabajadores a los que les da vergüenza reconocer lo que les está pasando y les tratan de úlcera...*

*Nuestro mercado laboral es un mercado de esclavos, trabajo precario, si un tipo no les gusta, le acosan y se va sin indemnización.*

*Cuando me quejé, me ofrecieron marcharme voluntariamente.*

Creo que, después de esto, no queda mucho más que decir. Considero valiosa mi aportación personal sobre el tema desarrollado, y confío en que pueda servir de ayuda en la mejora y comprensión del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

APA [2000], «La psicología como disciplina aplicada a la prevención de riesgos laborales». *Revista Técnica de Seguridad y Salud Laborales de APA*.

RUANO HERNÁNDEZ, A. [2000], «Violencia y agresividad en el trabajo». *Mapfre Seguridad* n.º 78.

CONESA BALLESTERO, J. y SANAHUJA VIDAL, M. [2002], «Acoso moral en el trabajo: tratamiento jurídico (*mobbing*)», *Actualidad Laboral* n.º 30.

FERNÁNDEZ CAROU, L. y LLORENS SERRANO, C. [2002], *Acoso moral; una dimensión del riesgo psicosocial*, Higia-CONC, ISTAS-CC.OO.

LEYMANN, H., *Mobbing: la persecution au travail*, Seuil.

MONCADA, S. y LLORENS, C. [2000], «Organización del trabajo, estrés y salud», *Experiencia* n.º 13.

<http://www.ccoo.es/istas>

<http://www.comentariosdelibros.com>

<http://www.expansionyempleo.es>

<http://www.es.geocoties.com>

<http://www.psicología.com>

<http://www.sht.com>

## ANEXO

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

- *Afectación muy diversa*
  - Miedo acentuado y continuo
- *Ansiedad estado constante*
  - Sentimientos de amenaza

- *Generalización de la ansiedad*
  - Sentimientos de:
    - Fracaso
    - Impotencia
    - Frustración
    - Infravaloración
    - Apatía
    - Trastornos emocionales
    - Distorsiones cognitivas
  - Concentración
  - Atención
  - Memoria
- *Comportamientos sustitutorios*
  - Adicciones
  - Conductas de evitación
- *Agravación de problemas previos*
  - Enfermedades
  - Trastornos diversos
- *Trastornos psicósomáticos*
  - Somatizaciones múltiples
  - Alteraciones del sueño
  - Trastornos de la alimentación
- *Trastornos de conducta social*
  - Susceptibilidad
  - Hipersensibilidad
  - Aislamiento
  - Evitación
  - Irritabilidad
  - Agresividad
  - Inadaptación
- *Afectación grave*
  - Indefensión
  - Depresión grave
  - Suicidio

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

- *En el contexto laboral*
  - Mal clima y ambiente de trabajo
  - Afectación de la calidad y cantidad del trabajo
  - Interferencias en los circuitos de información y comunicación
  - Descenso de la creatividad e innovación
  - Pérdida de motivación
  - Despreocupación por la satisfacción de los clientes
  - Mayor absentismo y bajas laborales
  - Aumento notable de las consultas al servicio médico
  - Aumento de la probabilidad de accidentes
    - Por desatención
    - Por negligencia
    - Por descuidos instantáneos
    - Voluntarios
- *Sociales y comunitarias*
  - Pérdida de fuerza de trabajo y de población activa
  - Aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales y/o jubilaciones e incapacidades
  - Aumento del presupuesto económico y del estrés de los recursos sanitarios
  - Aumento en la población general de las atribuciones negativas hacia los efectos del trabajo
- *Familiares*
  - Malestar en las relaciones laborales
  - Agresividad e irritabilidad
  - Pérdida de ilusión e interés por los proyectos comunes
  - Abandono o desplazamiento de las responsabilidades y compromisos familiares
  - Trastornos médicos y psicológicos en otros miembros del sistema familiar
  - Afectación de la afectividad y del deseo sexual
  - Separación matrimonial