

# TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ACOSO LABORAL



“IV ACUERDO PRL 2012-2015”



Castilla  
y León



Junta de  
Castilla y León

Financiado por:

“IV ACUERDO PRL 2012-2015”



Castilla  
y León



Junta de  
Castilla y León

*«Durante siete años trabajé en una empresa petroquímica, una multinacional alemana con una gran sucursal en París. Yo era el psicólogo del departamento, llamado de recursos humanos. Tenía dos responsabilidades: la selección del personal y organizar seminarios para los ejecutivos de la compañía. No creo útil extenderme acerca de la naturaleza de tales seminarios, estaban inspirados por la nueva cultura de empresa que coloca la motivación de los empleados en el corazón de la productividad. Usábamos una combinación de juegos de rol, dinámica de grupo y métodos orientales antiguos, que empujaban a los ejecutivos hasta sus límites personales. En ellos había abundantes metáforas guerreras, vivíamos por definición en un entorno hostil, y mi cometido era despertar en los participantes la agresividad natural que pudiera volverlos más entregados, por tanto más eficaces y, a la postre, más productivos. Vi en esos seminarios a hombres maduros llorar como niños, hice que levantaran la cabeza y volvieran al trabajo, con ese destello en los ojos de falsa victoria que se asemeja, ahora lo sé, al peor desamparo. Asistí sin pestañear a confesiones brutales, a accesos de violencia enloquecida... Formaba parte de mi papel canalizarlos hacia el único objetivo que me había sido asignado: convertir a esos ejecutivos en soldados, en paladines de la empresa, en subalternos competitivos, para que esa filial volviera a ser la floreciente compañía que había sido antaño».*

Así empieza *La cuestión humana*, la novela de François Emmanuel. La obra, se adentra en las consecuencias más dramáticas del capitalismo en el ámbito laboral, presentando una selva de bestias de cuello blanco afectados por la enfermedad de la competitividad. Identifica los procesos de reestructuración de plantilla con el exterminio de judíos perpetrado por los nazis a mediados del pasado siglo, dando a entender que el Holocausto no representa el pasado, sino un antecedente del presente.

La competitividad de las empresas ha llegado a tal punto que en la búsqueda permanente del beneficio a corto plazo, aparecen nuevas formas de abuso hacia los trabajadores basadas en la intimidación y el sufrimiento. Ingredientes que han penetrado en los entresijos de las empresas hasta ser asumidos y normalizados por todos.

El acoso laboral forma parte de esos intensos y continuos ajustes de plantilla que la persistente crisis está promoviendo. El abuso, como potente arma de intimidación laboral está tan extendida, que hasta los propios trabajadores lo aceptan como consustancial al trabajo, más aún, el miedo y el constante riesgo de perder el puesto de trabajo lleva a banalizar la injusticia dirigida a otros, y a colaborar con ella (Dejours).

El hostigamiento se utiliza como un perverso mecanismo para obligar al trabajador a tomar decisiones en contra de sus propios intereses, decisiones que socavan sus derechos laborales, y que proporcionan una nueva identidad al acoso laboral tradicional.

El acoso laboral, como manifestación de violencia en el trabajo, es un problema creciente en las empresas de nuestro país, resultado del proceso de globalización económica que subordina a los Estados, ciudadanos, trabajadores..., al protagonismo de la economía, arrasando con los mecanismos de protección social y laboral existentes.

Las últimas reformas del mercado de trabajo están causando estragos, no sólo en términos de “pérdida de puestos de trabajo”, sino también imponiendo unas condiciones de trabajo que son “caldo de cultivo” de las conductas de violencia u hostigamiento laboral.

Los procesos de reestructuración de plantillas se están desarrollando sin considerar mínimamente los efectos que están provocando en la salud de los trabajadores, tanto física como psicosocial, tanto de los que se van como de los que se quedan. Los trabajadores que sobreviven, lo hacen en un estado permanente de tensión y nerviosismo, y peor aún, con el miedo a ser los “próximos”.

El miedo desactiva la reivindicación, paraliza la acción y es un dique de contención ante cualquier atisbo de negativa por parte de los trabajadores, incluso, en el ejercicio de sus propios derechos, llevándolos a soportar unas condiciones de trabajo infames.

Los centros de trabajo se convierten en campos de concentración, donde los verdugos llevan a cabo su misión de limpieza impunemente, sin considerar el necesario equilibrio entre el factor humano y las necesidades económicas. Y ello a pesar de la Comunicación de la Comisión Europea sobre Reestructuraciones y empleo (COM/2005/0120), en la que se pone el acento en la necesidad de llevar a cabo las reestructuraciones de un modo que genere los menores costes sociales y económicos posibles, no sólo sobre el empleo sino también sobre “las condiciones de trabajo”, cuyos efectos deben ser lo más transitorios y limitados posibles.

Es responsabilidad de los poderes públicos velar por que los centros de trabajo sean lugares exentos de violencia, ya sea legislando, ya sea vigilando y reaccionando contundentemente y por supuesto, desarrollando una política laboral que en esa búsqueda incesante de la flexibilidad se respete el derecho a la salud y seguridad en el trabajo.

Acabar con cualquier conducta de violencia laboral, es un compromiso ineludible para cualquier Gobierno, y por supuesto de la sociedad en general.

En ese camino avanzamos todos, en especial nuestra Organización Sindical que lleva años trabajando en este empeño. Prueba de ello es esta publicación que ponemos a vuestra disposición, y que esperamos contribuya a mejorar el conocimiento de este problema de “Salud Laboral”, así como a trazar las líneas de acción para en primer lugar, prevenir el acoso laboral, pero también para combatirlo desde el único frente posible “la organización del trabajo”.



# INTRODUCCIÓN

*”Una sociedad democrática exige que sus ciudadanos, y en concreto sus trabajadores no sean humillados, el afán de productividad no puede reducir las condiciones mínimas de dignidad del trabajador, que no tiene por qué soportar una presión planificada como la del presente supuesto en su contexto laboral.*

*(Sentencia, de 25 de septiembre de 2001, Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Valencia)*

## **INTRODUCCIÓN**

Nuestro modelo de relaciones laborales ha sufrido una enorme transformación en las dos últimas décadas motivado en buena parte por la deslaboralización de la relación de trabajo y la descentralización productiva, fruto a su vez del proceso de globalización económica. La consecuencia más evidente ha sido el debilitamiento de aquellas instituciones (Derecho del Trabajo, Negociación Colectiva, Organizaciones Sindicales) tendentes a compensar colectivamente la asimetría que tradicionalmente venía presentando la relación trabajador-empresa.

Las reformas laborales que se han venido sucediendo desde los años 80, y muy especialmente en los 90, a la vez que otorgan un mayor protagonismo de la temporalidad en la contratación y a la contratación a tiempo parcial, intensificando aún más la dualidad de nuestro mercado de trabajo, rebajan sustancialmente la tutela pública del desempleo e introducen mecanismos de flexibilización interna y externa (contratos temporales - reducción del coste del despido).

Tras el estallido de la crisis en 2008, el Gobierno desoyendo la voz de las organizaciones sindicales, opta por decretar, con urgencia, en junio y septiembre de 2010, medidas para la contención del déficit público y para la reforma del mercado de trabajo, retomando la senda de la flexibilización tanto de las relaciones laborales como de las prestaciones vinculadas a la protección social.

Se establecen medidas que pretenden potenciar los instrumentos de flexibilidad interna en el transcurso de las relaciones laborales. Así se modifican reglas relativas a los traslados colectivos, las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, las cláusulas de inaplicación salarial y, la suspensión de contratos y reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción.

Por otro lado se da una nueva redacción a las causas del despido por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción ampliando el campo de acción del empresario por cuanto incluye los denominados “despidos preventivos”, es decir absolutamente descausalizados.

El paso del tiempo constata que la reforma operada a través de la Ley 35/2010 no ha dado los frutos esperados, en la medida en que ni se ha logrado frenar la destrucción de empleo, ni se ha atajado la segmentación del mercado de trabajo.

Como respuesta, el Gobierno de turno, en vez de apostar por la calidad de las relaciones laborales como vía para ganar competitividad, en enero de 2012, aprueba una nueva reforma laboral de mayor calado que las realizadas en los dos últimos años.

La idea central que domina esta Reforma consiste en apuntar a la rigidez de las instituciones laborales como el responsable principal de los problemas de competitividad de las empresas españolas y, por tanto, de sus limitaciones para afrontar la situación económica adversa generada por la crisis.

Para contrarrestar dicha situación se modifican aspectos relacionados con la extinción del contrato de trabajo, modificación sustancial de condiciones de trabajo, movilidad funcional y geográfica y negociación colectiva, eliminando una serie de garantías que venían teniendo los trabajadores y que eran la base del derecho a la estabilidad en el empleo.

Ésta, al igual que las otras reformas en materia de extinción de contratos, tiene un único objetivo: ofrecer mecanismos para llevar a cabo un profundo ajuste de plantillas, tanto en el ámbito del sector privado como en el sector público, rebajando de forma sustancial los costes que tienen que asumir tanto las empresas privadas como las administraciones para despedir al personal, y al mismo tiempo, eliminando los controles administrativos y judiciales que limitan la adopción de tales decisiones.

En materia de negociación colectiva se abren varios frentes para debilitar la fuerza vinculante de los convenios en favor de la potestad unilateral del empresario. Así sucede con la inaplicación de condiciones de trabajo, más allá del descuelgue salarial, pactadas en convenios colectivos, o en pactos o acuerdos de empresa; la prioridad aplicativa del convenio de empresa respecto al sectorial estatal, autonómico o de ámbito inferior, en materias básicas y fundamentales de cualquier convenio, afectando, de manera directa, a la ordenación de la estructura de la negociación colectiva; o la pérdida de vigencia del convenio al año de haberse denunciado si no se alcanza uno nuevo.

Tras año y medio de la entrada en vigor de la reforma, lejos de acercarnos al objetivo que establecía su propia exposición de motivos, el panorama no puede ser más desolador.

Acumulando los datos desde febrero de 2012 a enero de 2013 (respecto al mismo periodo del año anterior: febrero de 2011 a enero de 2012)<sup>1</sup>:

- Cae la contratación un 3,6%.
- Cae el total de contrato iniciales un 3,6%.
- Cae la contratación temporal un 4,1% (obra y servicio, eventual, interinidad y prácticas).
- Aumentan los contratos por jubilación/relevo y los de formación.
- Crecen los contratos indefinidos<sup>2</sup> iniciales un 11,3%.
- Desaparecen los contratos de fomento de la contratación indefinida.
- Caen las conversiones en indefinidos en un 10,1%.
- Cae la contratación a personas con discapacidad (un 10,4% la indefinida y un 2,4% la temporal).
- Cae el número de ocupados casi un 5%.
- Aumentan los desempleados un 13%.
- Entre enero de 2012, previo a la reforma laboral, y enero de 2013, el número de parados registrados aumentó en 380.949 personas.

Entre enero y noviembre de 2012 respecto al mismo periodo de 2011:

- Aumenta un 66% el número de expedientes de regulación de empleo.
- Los expedientes no pactados crecen un 77%, mientras que los pactados lo hacen un 65%.

---

<sup>1</sup> “Un año de reforma laboral: Evolución de la contratación, el empleo y los despidos”. Gabinete Técnico Confederal UGT.

<sup>2</sup> Aparentemente, los contratos indefinidos ordinarios aumentan al comparar la evolución de este tipo de contratos en los meses de reforma laboral (comparando enero de 2013 y el año 2012 con el mismo periodo del año 2011). Sin embargo, esta comparación resulta engañosa, pues con la reducción de la indemnización por despido improcedente de los contratos indefinidos ordinarios desde 45 a 33 días, desaparecen los contratos de fomento de la contratación indefinida. En realidad, se unifican estos dos tipos de contrato, pasando a tener todos 33 días de indemnización por despido.

Desde que comenzó la reforma laboral hasta diciembre de 2012, los nuevos contratos de emprendedores:

- Son sólo un 0,6% del total de *contratos firmados*
- Suponen el 7,6% del total de *contratos indefinidos*
- Representan un 12,2% de los *contratos indefinidos ordinarios* (categoría en la que se encuadran)
- No se conoce su cifra detallada mes a mes
- No se puede saber periódicamente cuántos se acogen a bonificaciones o a incentivos fiscales
- En el periodo, se va reduciendo el uso de este contrato acogido a medidas de fomento

Estos datos dibujan un escenario laboral muy precario, con la eventualidad como característica fundamental de la contratación, con un grave y progresivo deterioro de las condiciones laborales y salariales de los trabajadores, y la permanente amenaza de despido en el ambiente. Pero también dibuja un escenario social realmente preocupante con un significativo deterioro de las condiciones de vida, traducidas en un empobrecimiento gradual de amplios segmentos de la población.

Las 54 reformas que ha sufrido nuestro mercado de trabajo desde los años 80, han centrado su atención en la empresa. Su único objetivo ha sido facilitar en todo momento su adaptación a un entorno cambiante y plagado de incertidumbres, incorporando elementos que le permitan adaptarse mejor a las distintas circunstancias económicas y de mercado, lo que incluye la posibilidad de deshacerse de sus trabajadores sin coste alguno, y de borrar de un plumazo toda suerte de derechos laborales conquistados a lo largo de dos siglos.

Precisamente, la inhibición del ejercicio de derechos laborales se ha convertido en un objetivo renovado del acoso que cada vez cobra mayor fuerza, favorecido por esa transformación sufrida en el seno de las relaciones laborales y sobre todo, por el actual momento de crisis económica y de empleo. Donde los comportamientos de acoso ya no tienen como principal objetivo el abandono del puesto de trabajo, sino la renuncia de derechos, minar la resistencia del trabajador para obtener de él una conducta laboral deseada, en definitiva, hacer que el trabajador “pase por el aro”.

No es objeto de esta publicación analizar los devastadores efectos que estas reformas han provocado en el sistema de relaciones laborales de nuestro país, sino que trataremos de llamar la atención sobre los estragos que ese progresivo deterioro de las condiciones de trabajo y empleo ha causado sobre la salud de los trabajadores, en tanto que ha propiciado la aparición de diferentes formas de violencia organizacional, dentro de las que se engloba el acoso laboral.

Con esto no estamos diciendo que las reformas del mercado de trabajo generan por sí mismas situaciones de acoso. Sino que la precarización de las condiciones de trabajo y empleo que se derivan de aquellas, provocan una situación de miedo generalizado al despido, estimulan la ansiedad, el estrés y la angustia y por tanto se presenta un caldo cultivo propicio para el estímulo de fórmulas de exclusión y sufrimiento.

El propio Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo<sup>3</sup> considera que el substrato que favorece la aparición del acoso laboral se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión de los conflictos por parte de los superiores. Nosotros consideramos además, que el actual marco de relaciones laborales también lo favorece en la medida en que permite formas de gestión empresarial, donde el abuso de poder y la dominación, no solo están permitidos sino además, normalizados.

---

<sup>3</sup> En lo sucesivo INSHT.

Esta situación provoca que los trabajadores estén expuestos a un mayor riesgo de sufrir violencia en los lugares de trabajo, riesgo que puede adoptar diversas manifestaciones, entre ellas el acoso laboral.

Esta publicación se centra en el acoso laboral como manifestación concreta de ese concepto más amplio, el de **violencia laboral**, y aborda su prevención desde la perspectiva multifactorial planteada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Según datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales de UGT aproximadamente un 20% de los trabajadores están expuestos a entornos laborales en los que es habitual que se produzcan actos de violencia, cualesquiera que sean sus manifestaciones –física, verbal y/o psicológica- y para un 65% en su centro de trabajo se producen situaciones de conflicto y/o tensión. Esto hace que el 25% de los trabajadores se encuentre con un elevado riesgo de padecer acoso psicológico laboral, al tener que realizar su trabajo en entornos laborales psicológicamente agresivos.

A pesar de encontrarnos frente a un problema laboral de primer orden, el acoso laboral (como otras manifestaciones de los riesgos de naturaleza psicosocial) sigue siendo un tema espinoso, tanto para las empresas como para los poderes públicos.



# DIMENSIÓN DEL FENÓMENO

*“El éxito es sólo de las personas despiadadas que saben escalar las montañas de muertos que van dejando atrás”.*

*Eva al desnudo (All About Eve-1950 Joseph L. Mankiewicz).*

## I. DIMENSIÓN DEL FENÓMENO

La violencia, la intimidación y el acoso psicológico son problemas cada vez más frecuentes en las organizaciones y empresas europeas, y por supuesto en las españolas.

Así lo pone de manifiesto un informe elaborado por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (*European Agency for Safety and Health at Work; EU-OSHA*), publicado en enero de 2011.

El informe, titulado *Workplace Violence and Harassment: a european picture*, (*Violencia y acoso laboral: una panorámica europea*), recoge datos sobre la prevalencia de los problemas de intimidación y acoso laboral, extraídos de estadísticas nacionales e internacionales referidas a países europeos.

Según se desprende del informe, entre un 5% y un 20% de los trabajadores europeos sufre violencia y acoso laboral, - el porcentaje varía dependiendo del país, el sector y la metodología empleada-. Por otro lado, aunque el 40% del personal directivo encuestado se muestra preocupado ante la violencia y el acoso psicológico en el lugar de trabajo, tan sólo el 25% ha implantado medidas correctoras, y en la mayor parte de los países de la UE, este porcentaje no supera el 10%. Los datos apuntan que los problemas de violencia y acoso laboral son más comunes en los sectores relacionados con la salud, el trabajo social y la educación, donde el 50% de los directivos considera este fenómeno como un grave problema de seguridad y salud en el trabajo.

Por lo que se refiere a España, cuantificar el problema no resulta fácil dada la ausencia total de estadísticas oficiales y la escasa existencia de estadísticas fiables. No obstante existen algunos estudios de prestigio que, con las limitaciones advertidas por sus autores, intentan dar una visión aproximada del fenómeno.

Así, el informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de trabajo del años 2001 estimaba que alrededor de 750.000 trabajadores estaban padeciendo acoso laboral. Estos datos se calcularon a partir de una estimación de prevalencia del 5%, que es bastante moderada si la comparamos con los datos del I Informe Cisneros<sup>4</sup> que señala que en España son víctimas de acoso laboral 1,5 millones de trabajadores, lo que supone más del 15% de los trabajadores en activo. Mas tarde, Piñuel y Zabala afirma en el Informe Cisneros II sobre “La violencia en el entorno laboral” que un 16% de la población activa (2,38 millones de trabajadores) se consideran víctimas de *mobbing* conforme al criterio de que las conductas ocurren al menos una vez por semana y durante 6 meses (Piñuel y Zabala, 2006). Además, uno de cada tres trabajadores manifestó haber sido víctima de acoso laboral con una frecuencia semanal, y cerca del 77% de los afectados señaló un apoyo escaso o nulo en sus organizaciones.

En el año 2006 se publicó un número monográfico sobre acoso laboral en España en el que se mostraba que la prevalencia de acoso laboral era del 9,2% (Moreno-Jiménez y Rodríguez-Muñoz, 2006).

La VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2011) señala que el 11% de los trabajadores encuestados declara haber sufrido alguna conducta violenta en el puesto de trabajo en los últimos doce meses, el 22,7% ha contestado “a menudo” y el 84,5% “a veces”.

Las conductas violentas a las que con más frecuencia señalan los trabajadores haber estado expuestos son: a) *agresiones verbales, rumores o aislamiento social*, b) *amenazas de violencia física* y c) *violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo*. La discriminación por discapacidad, orientación sexual o religión son las conductas violentas menos mencionadas por los trabajadores.

Según la VII Encuesta, por sector de actividad, los trabajadores de Servicios manifiestan haber sido objeto de algún tipo de violencia en un 12,9% frente al resto de sectores cuyos datos oscilan entre el 4% y el 6%. Así pues, son los que con mayor frecuencia señalan ser objeto de *agresiones verbales, rumores o aislamiento social* (8,7%), *amenazas de violencia física* (4,7%) y *violencia física cometida por personas no pertenecientes al lugar de trabajo* (2,9%).

Por rama de actividad, y en consonancia con lo anteriormente expuesto, son los trabajadores de las Actividades sanitarias y sociales y los trabajadores de la Administración pública y educación los que se encuentran expuestos en mayor medida a *agresiones verbales, rumores o aislamiento social* (17,9% y 12,1%, respectivamente), además de a *amenazas de violencia física* (9,6% y 7,8%) y a *violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo* (6,4% y 5,1%).

Atendiendo a la ocupación, el personal de Defensa y Seguridad junto con el Personal Sanitario son los más expuestos a *agresiones verbales, rumores o aislamiento social* (27,4% y 17%, respectivamente), además de a *amenazas de violencia física* (27% y 9,5%) y a *violencia física cometida por personas no pertenecientes al lugar de trabajo* (21,4% y 6,2%).

Si se considera el sexo, es destacable que las mujeres señalan ser objeto de *agresiones verbales, rumores o aislamiento social* en un 8% frente al 6,7% de los hombres. Además, las mujeres señalan ser objeto de *discriminación sexual o discriminación por razón de género* en un 1,2% frente al 0,1% indicado por los hombres.

Por otra parte, hay que destacar que los trabajadores de nacionalidad distinta a la española manifiestan ser objeto de *discriminación por la nacionalidad* en un 5,9% (0,3% de los de nacionalidad española) y de *discriminación por la raza, origen étnico o color de su piel* en un 2,1% (0,2% de los trabajadores españoles).

A medida que aumenta el tamaño de plantilla, se observa un aumento de exposición a conductas violentas. Así, han sido objeto de alguna conducta violenta el 8,1% de los ocupados en establecimientos inferiores a 11 trabajadores, mientras que lo ha sido el 16,3% de los de establecimientos de 250 o más. En los centros de trabajo con plantillas superiores a 250 trabajadores, un 11,5% se encuentra sometido a *agresiones verbales, rumores o aislamiento social* y un 6,9% a *amenazas de violencia física*, frente al 5,2% y 2,6%, respectivamente indicados por los ocupados en centros con menos de once trabajadores.

La manifestación de sintomatología de corte psicosomático es significativamente mayor en los trabajadores expuestos a conductas violentas en el trabajo, que en quienes no son objeto de tales comportamientos. Así pues, se observa que los trabajadores expuestos refieren quejas por *dolor de cabeza* (26,4%), *problemas para conciliar el sueño* (22,9%) y *estrés, ansiedad o nerviosismo* (38,2%) frente a los trabajadores que dicen no estar expuestos (12,5%, 8% y 14,6%, respectivamente).

---

<sup>4</sup> La escala Cisneros es un cuestionario desarrollado por el profesor Iñaki Piñuel de carácter autoadministrado compuesto por 43 ítems que objetivan y valoran 43 conductas de acoso psicológico. Dicho cuestionario forma parte del Barómetro CISNEROS® (**C**uestionario **I**ndividual sobre **PS**icoterror, **N**egación, **E**stigmatización y **R**echazo en **O**rganizaciones **S**ociales), integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado, y las consecuencias, de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

**TABLA 22. CONDUCTAS VIOLENTAS EN EL TRABAJO**

	<b>% Trabajadores</b>
Amenazas de violencia física	3,8
Violencia física cometida por personas pertenecientes a su lugar de trabajo	0,6
Violencia física cometida por personas <u>no</u> pertenecientes a su lugar de trabajo	2,4
Pretensiones sexuales no deseadas (acoso sexual)	0,4
Agresiones verbales, rumores o aislamiento social	7,3
Discriminación por la edad	0,6
Discriminación por la nacionalidad	0,8
Discriminación sexual/discriminación por género	0,6
Discriminación por la raza, origen étnico o color de su piel	0,4
Discriminación por la religión	0,1
Discriminación por una discapacidad	0,1
Discriminación por la orientación sexual	0,1

Base: Total de trabajadores

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011

El acoso y la violencia en el trabajo tienen graves repercusiones en todos los niveles.

Los trabajadores sometidos a este tipo de circunstancias, -y según los resultados de la encuesta Fourth EWCS 2007 (*Fourth, European Working Conditions Survey*), recogida en el informe de la EU-OSHA-, presentan un claro y notable aumento de problemas de salud mental y malestar psicológico, que se manifiestan principalmente en irritabilidad, dolor de estómago, problemas de sueño y ansiedad.

Respecto a su salud física, presentan un mayor número de síntomas en comparación con el resto de la población de trabajadores activos. En concreto, el 40% de los trabajadores expuestos a acoso laboral informaron de 6 o más síntomas físicos de un total de una lista de 17, frente al 15% de la población.

Los síntomas más comunes fueron problemas de audición, de visión, alteraciones cutáneas, dolor de espalda, dolor de cabeza, dolor de estómago, dolores musculares, dificultades respiratorias, trastornos cardiovasculares, fatiga generalizada, problemas de sueño, alergias, ansiedad, irritabilidad y lesiones. Toda esta sintomatología suele derivar en bajas prolongadas por enfermedad e incluso en suicidio.

El informe de la Agencia Europea también advierte de los costes que el acoso laboral supone para las empresas y organizaciones como, por ejemplo, descenso de la productividad, repercusión negativa en la imagen de la compañía, mayor rotación del personal, pérdidas económicas en litigios jurídicos, pérdida de personal cualificado y adelanto de la jubilación anticipada provocada por incapacidad. Debido a su asociación con la incapacidad y el desempleo, la Agencia Europea señala que la violencia laboral es un problema que afecta a la sociedad en general y a la economía del país.

# EL MARCO CONCEPTUAL DEL ACOSO

*“No, Joseph K. no podía esperar ni lo más mínimo de la divulgación general del proceso. Quien no se levantara contra él como un juez y le condenara a ciegas y prematuramente, intentaría al menos humillarle, puesto que era tan fácil”.*

*El proceso (Franz Kafka).*

## II. EL MARCO CONCEPTUAL DEL ACOSO

Resulta obligado en una publicación de este tipo delimitar acertadamente los contornos de lo que se considera acoso laboral. Esta labor, que a simple vista puede resultar fácil, no lo es si tenemos en cuenta la cantidad de conceptos que a día de hoy inundan no sólo la doctrina científica, sino también la técnica y por supuesto, la judicial.

A pesar de ser muchos los expertos que apelan a la necesidad de uniformar una definición del acoso, a día de hoy no existe un concepto único. Es más, acepciones como mobbing, acoso laboral, acoso moral, psicoterror, hostigamiento laboral, etc, son términos que se utilizan frecuentemente para describir situaciones que en nada se parecen a lo que técnica y jurídicamente es una situación de acoso. Circunstancia que se perfila como una razón más de la necesidad de uniformar un único concepto.

En el ámbito laboral se producen continuamente tensiones provocadas por la interacción entre las personas y la propia organización. Las malas relaciones y los problemas con compañeros de trabajo pueden hacer que el ambiente laboral sea desagradable y acabar convirtiendo lo que parecía ser un buen trabajo, en una fuente de estrés y malestar. Sin embargo esto no significa que estemos frente a una situación de acoso.

Los roces, los conflictos, el abuso de poder<sup>5</sup>, las discusiones entre iguales y con los jefes, incluso comportamientos que puedan suponer una agresión contra la dignidad del trabajador, si son puntuales y aislados, no tienen la consideración de acoso laboral. Esto no significa que debamos aceptarlos como normales o inevitables, más bien al contrario. Debemos prestarles la debida atención pues de perpetuarse en el tiempo y reproducirse con cierta sistematicidad, pueden acabar convirtiéndose en una auténtica situación de acoso.

La propia Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en su Criterio Técnico 69/2009<sup>6</sup> delimita una serie de conductas fronterizas que no consideran acoso laboral, pero si pueden ser infracciones al Orden Social y por tanto, sancionables administrativamente. A saber:

- Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.
- Actos discriminatorios puntuales (art. 8.12 TRLISOS).
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.
- Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.
- Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.
- Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo.
- Conflictos personales y sindicales.

---

<sup>5</sup> STSJ Madrid de 18 de junio de 2001. En ella se precisa que no siempre que se produce un ejercicio arbitrario del poder directivo, o una situación conflictiva en la empresa, y el trabajador sufre como consecuencia de ello una situación de estrés, estaremos ante un caso de acoso laboral, pues según la misma, para que así sea, es preciso “el empleo de numerosas vejaciones en un periodo prolongado de tiempo, con la intención de afectar negativamente a la personalidad de la víctima”.

También el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en su Nota Técnica de Prevención 854<sup>7</sup>, fija una serie de conductas que desde el punto de vista técnico, no pueden considerarse propias del acoso psicológico.

En este sentido descarta como tales “aquellas conductas que impliquen un conflicto, acaecido en el marco de las relaciones humanas, y que evidentemente afecten al ámbito laboral, que se den en su entorno e influyan en la organización y en las relaciones laborales. Tampoco tendrá consideración de acoso psicológico en el trabajo, aquellas situaciones donde no existan acciones de violencia en el trabajo realizadas de forma reiterada y/o prolongada en el tiempo (por ejemplo, un hecho de violencia psicológica aislado y de carácter puntual). Asimismo, no constituiría acoso psicológico en el trabajo, el estilo de mando autoritario por parte de los superiores, la incorrecta organización del trabajo, la falta de comunicación, etc., tratándose, no obstante, de situaciones que deberían tratarse en el marco de la prevención de riesgos psicosociales”.

A continuación, la NTP relaciona una serie de conductas que no tendrían tal consideración:

- Un hecho violento singular y puntual (sin prolongación en el tiempo).
- Acciones irregulares organizativas que afectan al colectivo.
- La presión legítima de exigir lo que se pacta o las normas que existan.
- Un conflicto.
- Críticas constructivas, explícitas, justificadas.
- La supervisión-control, así como el ejercicio de la autoridad, siempre con el debido respeto interpersonal.
- Los comportamientos arbitrarios o excesivamente autoritarios realizados a la colectividad, en general.

Adelantándonos a lo que posteriormente desarrollaremos con mayor detalle, **no se consideran situaciones propias de acoso:**

- Aquellas cuya finalidad no responda a un plan (daño psicológico, abandono del puesto de trabajo, renuncia a derechos laborales).
- Aquellas conductas puntuales, no sistemáticas ni prolongadas en el tiempo.

Según el Magistrado GIMENO LAHOZ<sup>8</sup>, la ausencia de un concepto único de mobbing, unido a la existencia de estas conductas próximas pero distintas de las que se consideran acoso, da lugar a una especie de “miedo escénico” al mobbing entre los profesionales del derecho. Esto provoca que sus estrategias de defensa se basen en incumplimientos laborales graves, pero desconectados de comportamientos de hostigamiento laboral, advirtiendo cierta huida del término “mobbing” como forma de asegurar un resultado favorable.

---

<sup>6</sup> Criterio Técnico sobre las actuaciones de la Inspección de trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo.

<sup>7</sup> NTP 854: “Acoso Psicológico en el trabajo: Definición”.

<sup>8</sup> “La presión labora tendenciosa. El mobbing desde la perspectiva de un juez”

Entrando ya en el meollo conceptual, sin lugar a dudas, el término de mayor repercusión social, en parte gracias a la labor de los medios de comunicación, es el de **mobbing**.

El profesor de alemán, **Heinz Leymann** - doctor en Psicología del Trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo -, fue el primero en definir este término durante un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo en el año 1990: *“Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”*.

Por su parte, **Marie France Hirigoyen**<sup>9</sup> lo define de manera mas amplia como *“toda conducta abusiva (gestos, palabras, comportamientos, actitudes...) que atente, por su repetición o su sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su puesto de trabajo o deteriorando el ambiente laboral”*.

**Iñaki Piñuel y Zabala**<sup>10</sup> lo define como *“el deliberado y continuado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros que se comportan con él cruelmente, con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humano y que atentan contra la dignidad del trabajador. El objetivo es intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización y a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, caos, desorganización, urgencia, reducción de costes, burocratización cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicópatas”*.

También **Cristóbal Molina Navarrete**<sup>11</sup> delimita jurídicamente el concepto de acoso como *“toda aquella situación de conflicto interpersonal o grupal, en la que como medio para poner fin al mismo, una persona o grupo de personas deciden, formal o informalmente, expresa o tácitamente, ejercer sobre otra, prevaleciéndose de cualesquiera relación de poder asimétrico instaurada en el lugar de trabajo, una violencia psicológica extrema, de formar sistemática (pluralidad de actuaciones dirigida a un fin y predeterminada o planificada) y recurrente (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), con el fin de conseguir su estigmatización (marcado) o aislamiento (vacío) respecto del grupo, haciéndoles perder su autoestima personal y su reputación profesional, bien para ensayar las “ventajas competitivas” de un estilo autoritario de gestión afirmando su poder (síndrome del chivo expiatorio para que aprenda quien manda), bien para provocar su dimisión mediante una fórmula alternativa que cree la apariencia de autoexclusión (expulsión indirecta o dimisión provocada)*.

A pesar de no contar con un concepto jurídico de acoso laboral, existen pronunciamientos de diferentes Organismos públicos, que por su prestigio y solvencia, deben ser considerados para ayudarnos a acotar un término que como hemos visto, admite múltiples definiciones.

---

<sup>9</sup> Médico psiquiatra, psicoanalista y psicoterapeuta de familia especializado en la terapia del acoso moral o acoso psicológico.

<sup>10</sup> Psicólogo. Profesor de la Universidad de Alcalá, y uno de los primeros especialistas europeos en la investigación y divulgación del mobbing o acoso psicológico en el ámbito del trabajo y de la educación.

<sup>11</sup> Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad de Jaén, y Director Académico del Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT.

Así, en 2001 la Comisión Europea adopta la propuesta del grupo de estudio Violencia en el Trabajo (con representantes de gobiernos, empresarios y sindicatos) y define el *mobbing* como “*comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío*”. Este es el paso previo para un proyecto de directiva comunitaria sobre *mobbing*.

También la Carta Social Europea de 3 de mayo de 1996 sugiere: “*promover la sensibilización, información y prevención en materia de actos condenados explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de un modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos*”.

La OMS dice, en el documento “sensibilización sobre el acoso psicológico” (2004), que el *mobbing* se aplica al ambiente de trabajo para indicar el *comportamiento agresivo y amenazador de uno o más miembros de un grupo, el acosador, hacia un individuo u ocasionalmente hacia un grupo, denominado objetivo o víctima*.

La OIT, en su Convenio colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la Oficina Internacional del Trabajo y el Sindicato de la OIT, firmado en Ginebra, el veintiséis de febrero de 2001, dice: “*La expresión «acoso» abarca todo acto, conducta, declaración o solicitud que resulte inoportuno para una persona protegida y que pueda considerarse razonablemente en todas las circunstancias, como un comportamiento de acoso con carácter discriminatorio, ofensivo, humillante, intimidatorio o violento, o bien una intrusión en la vida privada*”.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo define el acoso moral en el lugar de trabajo como “*un comportamiento irracional repetido con respecto a un empleado o a un grupo de empleados, que crea un riesgo para la salud y la seguridad*”. Dentro de esta definición, por “comportamiento irracional” se entiende el comportamiento que una persona razonable, teniendo en cuenta todas las circunstancias, consideraría que discrimina, humilla, debilita o amenaza; “comportamiento” incluye las acciones de un individuo o un grupo. Un sistema de trabajo puede ser usado como medio para discriminar, humillar, debilitar o amenazar.

Desde otro punto de vista no técnico sino jurídico, hay que señalar, por ejemplo, que la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social, en su artículo 28 describe el acoso como “*toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, discapacidad, la edad o la orientación social de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo*”.

Por otro lado, el **INSHT** en su NTP 476 lo definía como “aquella 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, según definición de H. Leymann. En castellano, se podría traducir dicho término como “psicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”.

Esta definición ha sido renovada recientemente a través de la **NTP 854**, aportando lo que ellos mismos denominan “**una definición operativa desde el marco técnico de la prevención de riesgos laborales**” con el objeto de facilitar un marco conceptual que permita al especialista identificar y discriminar el acoso psicológico en el trabajo de otro tipo de situaciones.

La finalidad de esta NTP no es sólo aportar una definición del acoso psicológico en el trabajo, sino la de facilitar la fijación de políticas realmente preventivas en las organizaciones a partir de la aplicación de los principios y técnicas previstos en el marco de la prevención de riesgos laborales. Una inclusión técnica como **riesgo** laboral que, como se dice, era precisamente lo que se estaba poniendo en

cuestión por diferentes sectores, tanto empresariales como judiciales. Desde esta perspectiva, la definición que se adopta es la siguiente.

El acoso moral en el trabajo sería un proceso de *“Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otras que actúan frente a ellas desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”*.

Los elementos que integran esta definición son, pues:

#### **¿Qué es?**

Un proceso de exposición a diversos “tipos de conducta”.

#### **¿Quién lo ejerce y quién lo padece?**

Identificación de los sujetos implicados, que pueden ser una o varias personas, tanto como “agresores” cuanto como “víctimas”.

#### **¿Cuándo se entiende existente una potencial situación de acoso?**

si se verifica la existencia de una cierta frecuencia y duración, pero sin precisar un tiempo concreto.

#### **¿Cómo se despliega el acoso?**

Mediante el ejercicio de un poder de influencia, sea empresarial —jerárquico— sea social —de compañeros—.

#### **¿Dónde o en qué entorno se produce?**

En el marco de la relación laboral.

#### **¿Por qué? —Qué efecto es relevante—**

Tan solo la constatación de que puede ser peligroso para la salud, sin más.

Por último, también los Tribunales han hecho un esfuerzo definitorio, más o menos acertado, de este fenómeno. Es obligado destacar la contribución del Magistrado Ramón Gimeno Lahoz<sup>12</sup>. Este autor considera el acoso como una **presión laboral tendenciosa**, una presión laboral tendente a la autoeliminación de un trabajador mediante su denigración.

El propio autor analiza los elementos estructurales de esa definición, observando que debe existir:

- **Presión**, es decir, aquella conducta que sea percibida como un ataque por la víctima. Si por la razón que sea, el trabajador objeto de los comportamientos hostiles, no siente presión malintencionada, no estamos frente a una situación de acoso. Evidentemente para que la presión se perciba como un ataque debe ser de cierta intensidad, lo que nos lleva a descartar los conflictos o roces laborales referidos anteriormente. Por otro lado, la presión puede ser explícita o implícita, es decir, verbal o modal.

No es preciso que esa presión provoque sobre la víctima una afectación psíquica y un proceso de baja médica. El acoso es una conducta no un resultado.

- **Laboral**, es decir, consecuencia de la actividad laboral.

- **Tendenciosa**, es decir, que “tiende a” o responde a un plan. En ocasiones esa tendenciosidad puede ser manifestada por el sujeto acosador “te voy a eliminar”, “no pararé hasta que no te marches de la empresa”, “o pasas por el aro o...”. Pero también puede ser implícita, intuida, percibida a través de una serie de comportamientos.

---

<sup>12</sup>“La presión laboral tendenciosa: el mobing desde la perspectiva de un juez”.

Además es siempre consciente (puede ser consentida o no por la empresa). El sujeto que practica el acoso lo hace de manera sistemática, reiterada y voluntaria, pretendiendo de su conducta algo, es decir, con un fin, por tanto, aunque crea que su conducta no es ilegal (circunstancia bastante frecuente entre los acosadores) es dolosa.

Precisamente la tendenciosidad, espina dorsal de este concepto, nos da la idea de permanencia en el tiempo. No es posible hablar de un plan, de una confabulación, de un ardid, si hablamos de conductas puntuales y esporádicas. Se requiere que los comportamientos que forman parte del plan, se repitan a lo largo de un periodo de tiempo.

En este sentido, GIMENEZ LAHOZ considera que carece de cualquier lógica, e incluso, no es humanamente admisible, exigir una exposición temporal mínima a este tipo de conductas, en contraste con la exigencia que algunos expertos establecen respecto a que la conducta se repita de forma sistemática y recurrente – al menos una vez por semana –y durante un tiempo prolongado – al menos 6 meses -.

La tendenciosidad a su vez implica reiteración de comportamientos, pues no se puede concebir un plan que sea desarrollado a través de única conducta, sino que la reiteración de las conductas no es más que la consecuencia lógica de un plan.

Por último, la tendenciosidad implica que se persigue un fin. La autoeliminación del trabajador (abandono laboral o en su defecto, la baja médica), mediante su denigración (en palabras del propio Gimeno Lahoz). En palabras de Iñaki Piñuel se trata de una “lenta y silenciosa alternativa la despido”.



# OBJETIVOS DEL ACOSO

### III. OBJETIVOS DEL ACOSO

El acoso laboral como proceso, persigue marginar y aislar socialmente a la víctima, deteriorando lentamente la confianza en sí misma, e impactado de lleno contra su autoestima. La situación provoca tal desequilibrio emocional y psíquico, que acaba afectando al desempeño laboral. La víctima se vuelve torpe, inseguro e indeciso, lo que le lleva a cometer errores y fallos, no sin antes haber pasado por una o varias situaciones de incapacidad laboral.

Al final, tanto sus compañeros, como sus responsables directos, como la propia dirección, está cargada de razones para señalarlo como un “mal trabajador”, “mal compañero”, “incompetente”, etc.

El desenlace habitual suele ser su salida de la empresa, bien de forma voluntaria o forzosa, y si esto no es posible (Administración Pública), acaban articulándose medidas que implican el alejamiento de la víctima del círculo de la agresión (traslados, prejubilaciones, incapacidades permanentes, etc.).

Ahora bien, en este punto cabría hacerse la siguiente pregunta: ¿es el abandono del puesto de trabajo o la salida de la empresa, la finalidad natural del acoso, o es posible utilizar el acoso como mecanismo perverso para obligar a un trabajador a tomar decisiones que cercenen sus derechos laborales?.

Decíamos en la parte introductoria de esta publicación, que la actual situación de crisis económica y de empleo, está fomentando que el miedo y la violencia se normalicen en el seno de las empresas hasta considerarlas como consustanciales al trabajo. Las situaciones de necesidad de los trabajadores, cada vez más crecientes, unido a las posibilidades de encontrar otro puesto de trabajo, cada vez más mermadas, provocan una desmedida dependencia del salario como único medio de vida.

Esta situación es aprovechada por muchas empresas para “apretar las clavijas” de la plantilla, extrayendo toda su fuerza de trabajo bajo la imposición de unas condiciones inaceptables, lo que entraña siempre, una renuncia de los derechos laborales.

Cuando este propósito se realiza aplicando diferentes formas de abuso basadas en la intimidación y el sufrimiento, en la amenaza y el chantaje, estamos frente a situaciones de acoso laboral.

No son pocos los casos que han llegado a nuestro sindicato denunciando situaciones de hostigamiento laboral, cuyo detonante ha sido el rechazo de proposiciones laborales que implican pérdida de derechos. En estos casos, las conductas de acoso actúan como mecanismo (medio) para lograr una conducta laboral deseada, casi siempre, renuncia de los derechos laborales y salariales adquiridos (Fin).

Ya no es por tanto el despido la única finalidad del acoso, sino también, la inhibición en el ejercicio de derechos. Ya no se necesitan trabajadores capaces y eficientes profesionalmente, sino sumisos y sobre todo, moldeables hacia los intereses de la empresa.

**¿EN QUÉ CONSISTE  
EL ACOSO LABORAL?  
¿CÓMO LO  
RECONOZCO?**

*Un cordero y un lobo, cada uno por su lado, vinieron a beber en un río. El lobo que bebía arriba, mirando al cordero que bebía más abajo, le dijo: ¿Por qué has enturbiado el agua mientras que yo bebía? ¿Cómo te pude enturbiar el agua, respondió mansamente el cordero, ya que corre de donde tú estás a donde yo estoy? El lobo, haciendo caso omiso de la verdad y la razón, le dijo: ¿Te estás burlando de mí? No me burlo, respondió el cordero. Pero el lobo buscando pretextos para matarlo le dijo: seis meses hace que se burló tu padre de mí. Yo en ese tiempo, respondió el cordero; aún no había nacido. No obstante me pagarás ahora su ofensa, dijo el lobo. Y arrojándose sobre él lo devoró.*

*Fábula del lobo y el cordero (Esopo)*

#### **IV. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ACOSO LABORAL? ¿CÓMO LO RECONOZCO?**

Es de suma importancia detectar cuanto antes la presencia de maniobras de hostigamiento y acoso, tanto para la víctima como para la propia organización. Sólo a través de una detección temprana es posible actuar antes de que el proceso de acoso se haya completado, pero además, actuando en una fase incipiente evitaremos que la salud de la víctima se resienta gravemente.

Tener conocimiento sobre la descripción del fenómeno permite, a quien está sufriendo el ataque o lo ha sufrido, descodificarlo y comenzar a actuar rápidamente en la posible solución del problema, evitando además que se sienta erróneamente culpable de lo que le está sucediendo.

Los comportamientos de acoso se caracterizan por su **sutileza**. No se emplean abiertamente sino de manera limpia, oculta, sin dejar huella. Y ello es así porque para conseguir el fin (abandono voluntario del puesto de trabajo/inhibición en el ejercicio de derechos) la situación debe aparentar cierta legalidad.

El acoso laboral es un **proceso** y como tal, es **progresivo y mantenido en el tiempo**. Pero además es finalista, es decir, busca un fin (**tendenciosidad**). Estas características descartan aquellas conductas de violencia puntuales, que por muy graves y deplorables que sean, no pueden ser consideradas como conductas de acoso.

Como proceso que es, el acoso no se reduce a una única conducta de presión. Se trata de un conjunto de comportamientos, que si bien aisladamente pueden resultar irrelevantes, tomados en su conjunto denotan una clara denigración del trabajador objeto de los mismos. Es más, Individualmente considerados, las conductas de acoso pueden tener la apariencia de comportamiento normal y nada ilegal, sin embargo, unidos a otros pueden derivar en un patrón de conducta ilegal, tanto desde el punto de vista penal como administrativo.

Han sido muchos los Tribunales que se han pronunciado en esta dirección. Por poner un ejemplo, el Tribunal Superior de Justicia de Valencia<sup>13</sup>, en un detallado análisis de los hechos que se estaban juzgando, declara:

---

<sup>13</sup>Sentencia, de 25 de septiembre de 2001. Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Valencia

“Estudiando una a una, de forma aislada, las medidas adoptadas por la empresa con respecto a dos trabajadores aduciendo baja productividad (cambio de funciones de captación a recuperación de clientes, limitación de desplazamiento en el espacio de la empresa, acceso restringido al ordenador y a la fotocopidora, cambio de mesa pasando a ocupar la más cercana a la puerta, sujeción a diferentes condiciones de trabajo con respecto al resto de trabajadores), llega a la conclusión de que tales medidas, consideradas aisladamente, no atentan a la dignidad del trabajador: *“Así pues, desde las anteriores perspectivas (análisis aislados de los hechos respecto del derecho a la ocupación o la igualdad) los hechos sancionados no parecen vulnerar la dignidad del trabajador”*.

Ahora bien, consideradas esas medidas en su conjunto como un “plan”, un *“plan de seguimiento específico”*, que tiende al aislamiento, no sólo físico, sino también psicológico del resto de la empresa, *“supone una dinámica en el seno de la empresa que ciertamente puede erosionar el prestigio y autoestima de tales trabajadores, así como a los ojos del resto de compañeros”*. Por lo que nos encontramos ante un caso de “bossing”: *“En primer término, y cabe subrayarlo, tal y como se afirma en la demanda y resulta claro en el propio acto de inspección, las medidas adoptadas para con los dos trabajadores constituían un conjunto, un plan preconcebido que llegan a calificar en la demanda como “plan de seguimiento específico”, el mismo, además, se afirma que se adoptó a resultas de una disminución de la productividad. El conjunto de medidas decidieron y se pusieron en práctica por quienes de hecho eran superiores jerárquicos y tales medidas objetivamente imponían un sistemático aislamiento físico y psíquico de los trabajadores del resto de la empresa por un período de tiempo”*.

Existen tantas clasificaciones de conductas calificadas de acoso como conceptos. En esta publicación vamos a reproducir aquellos que consideramos están la base del fenómeno, indicando no obstante, que no se trata de listados taxativos ni mucho menos cerrados, sino meramente indicativos.

Leymann distingue 45 comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza:

**Acciones contra la reputación o la dignidad personal** del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc... Uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, etc. es el acoso sexual. Se pueden dar también diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.

**Acciones contra el ejercicio de su trabajo**, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.). Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la **comunicación o de la información** con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia,...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros,...).

Otras acciones muestran la característica de que son **situaciones de inequidad** mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

La principal crítica a esta clasificación es que centra la atención en la víctima, haciendo girar en torno a la misma todo sobre el efecto de la acción. El mismo Leymann, realiza más tarde una reagrupación de las maniobras, definiendo cinco tipos básicos, esta vez centrando la atención en la finalidad de la acción.

**1.Desacreditar la capacidad laboral de la víctima.** Es la acción más primaria. Incluye cualquier acción directa (críticas abiertas, amonestaciones públicas o no públicas,...) o indirecta (cambio de la situación de trabajo), tanto objetivadas (evaluación del rendimiento, absentismo, bajas médicas) como abiertamente subjetivas (no me gusta su trabajo, no muestra interés, no se esfuerza). En definitiva, se trata de dibujar a la víctima como una persona que ya no tiene capacidad para realizar su trabajo.

Dentro de este conjunto de maniobras se encuentran:

- Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la causalidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus decisiones, etc.
- Asignar objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo el acceso o promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- No reconocimiento de acierto y por el contrario persecución obsesiva de los errores. Arbitrariedad en la asignación de funciones comportando con frecuencia un reparto de lo más duro, monótono, menos lucido.
- No facilitar los medios necesarios para la actividad.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente el trabajo con vistas a atacarle o acusarle de algo.

**2. Limitación de la comunicación.** Supone impedir el acceso a aquella información que resulta crucial para el desempeño de su actividad laboral, provocando la comisión de errores que deterioren su imagen profesional. Se trata por tanto de un conjunto de maniobras que complementan a las anteriores, pues desde el punto de vista finalista persigue confirmar la falta de capacidad laboral de la víctima.

Formaría parte de este grupo:

- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a cometer errores y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- No convocarle u ocultarle el desarrollo de reuniones decisivas para un desempeño laboral adecuado.
- Limitar/impedir el acceso a los medios de comunicación establecidos en la organización como “medio de comunicación formal” (intranet, correos electrónicos corporativos, etc).
- No dar instrucciones para un desarrollo normal de funciones, o proporcionar instrucciones poco precisas e incluso contradictorias.
- No permitir expresarse libremente. Interrumpirle constantemente cuando habla.

**3. Limitar su contacto social.** Se trata de una maniobra crítica por su alto potencial dañino. Cuando se presenta, estamos en medio de un proceso completo de acoso. En estos casos es imprescindible que la víctima sea rechazado por su círculo de iguales y no reciba el apoyo de la organización, es decir, para desarrollar esta maniobra se necesita la ayuda (bien por acción u omisión) y la complicidad del resto de trabajadores. La finalidad de estas maniobras no es otra que provocar un vacío organizacional en la víctima, desterrarlo del grupo. Se consideran imprescindibles para configurar un acoso laboral.

Como comportamientos de este tipo destacan:

- No invitarle a las cenas, comidas, celebraciones, etc., organizadas por la empresa.
- Ignorar su presencia o excluirle, verbal o gestualmente, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencias (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste (como si fuera invisible).
- Hacer el vacío y generar un destierro físico (alejándolo de lugares apartados de los demás o mal comunicados).
- Asignarle tareas que deban realizarse en solitario, sin posibilidad de establecer contacto con el resto del grupo.
- Modificar los tiempos de trabajo con el fin de impedir la relación con otros compañeros, variando momentos de encuentro en común.

**4. Desprestigiar a la persona.** Se trata de una maniobra que trasciende el ámbito laboral situándose en el terreno personal. No es suficiente con desacreditar la capacidad laboral de la víctima sino que además, se desprestigia a la persona en su conjunto. Suelen ser ataques a su tendencia sexual, convicciones políticas y/o religiosas, a su aspecto físico, a aquellos rasgos diferentes, etc.

Como ejemplos destacamos:

- Ridiculizarle en público, imitándole, caricaturizándole, parodiándole.
- Atacar sus convicciones personales, ideología o religión haciendo una parodia.
- Imitar sus gestos, acentos, ademanes, etc.
- Hacer correr rumores y cotilleos sobre su vida privada.

**5. Comprometer la salud física o psíquica.** La exposición a riesgos laborales innecesarios (asignación de tareas peligrosas sin las debidas medidas de seguridad) o la potenciación del sufrimiento psicológico de la víctima, son ejemplos de este tipo de maniobras. También se incluyen aquí el etiquetado de la víctima como loca, enferma mental, paranoica, etc. El efecto de estas estrategias es demoledor cuando la víctima ya está muy afectada psicológicamente por el proceso de acoso, y va a agravar las consecuencias psicológicas, y por supuesto su recuperación. Esta acción potencia en la víctima la atribución interna, es decir, el sentirse culpable por lo que está pasando (¿qué es lo que he hecho mal?, ¿Qué error tan grave habré cometido? ¡No valgo para nada!, ¡No pudo con este trabajo!).

**González de la Rivera y Rodríguez - Abuín<sup>14</sup>,** sobre la base del cuestionario de Leymann, han incorporado 15 estrategias más (según los autores detectadas en España recientemente) que no están en la lista original, dando como resultado el **LIPT 60**.

El LIPT-60, además de proporcionar una información global – frecuencia e intensidad percibida del conjunto de las estrategias de acoso padecidas- y particular – análisis de las respuestas particulares- consta de 6 subescalas de acoso.

---

<sup>14</sup>Gonzalez de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, MJ: Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60. Editorial EOS, Madrid, 2005

1.- **Subescala de desprestigio laboral (DL)** = ítems 5, 10, 17, 18, 28, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60.

La constituyen aquellas estrategias de acoso en el trabajo en las que se produce un descrédito o desprestigio en el trabajo, bien a través de distorsión en la comunicación, como rumores o calumnias, o con medidas restrictivas o de agravio comparativo con el resto de los trabajadores, minimizando u ocultando sus logros.

<b>Ítems subescala DI</b>
5. Critican su trabajo
10. No le miran, o le miran con desprecio o gestos de rechazo
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones para que se aparten de usted
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación
58. Controlan de manera muy estricta su horario
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen dificultades
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente

2.- **Subescala de entorpecimiento del progreso (EP)** = ítems 14, 27, 32, 33, 34, 35,37

La constituyen ítems que se refieren a un bloqueo sistemático de la actividad laboral, degradando al trabajador con tareas inapropiadas en la forma o en el contenido, de acuerdo con sus competencias.

<b>Ítems subescala EP:</b>
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros
27. Le asignan un trabajo humillante
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia
37. Le obligan a realizar tareas humillantes

3.- **Subescala de incomunicación o bloqueo de la comunicación (BC)**=items 3, 11, 12, 13, 15, 16, 51, 52, 53

La constituyen items referidos a un bloqueo de la comunicación intraorganizacional (dentro de la organización) y extraorganizacional (con el exterior de la organización).

Items subescala BC
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted
13. No consigue hablar con nadie. Todos le evitan
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está
53. Pierden u olvidan los encargos para usted

4.- **Subescala de intimidación encubierta (IE)**= items 7, 9, 43, 44, 46, 47, 48

La constituyen items referidos a amenazas y daños encubiertos, que predominantemente no dejan "huella" o se realizan de manera "limpia", sin que se puedan delimitar responsables específicos.

Items subescala IE
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras
9. Recibe escritos o notas amenazadoras
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador)
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo

5.- **Subescala de intimidación manifiesta (IM)**= items 1, 2, 4, 8, 19, 29

En este caso, los items se refieren a amenazas o restricciones que se le imponen de forma directa, no disimulada incluso en público, tales como amenazas verbales, gritos o ponerle en ridículo.

<b>Items subescala IM</b>
1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir
2. Le interrumpen cuando habla
4. Le gritan o le regañan en voz alta
8. Se le amenaza verbalmente
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas

6.- **Subescala de desprestigio personal (DP)**= items 6, 20, 21, 24, 25, 30, 31

Esta compuesta por items que se refieren a un descrédito o desprestigio de su vida personal y privada (no la laboral), mediante la crítica, burla y denuesto de su forma de ser, vivir y pensar.

<b>Items subescala DP</b>
6. Critican su vida privada
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales

La aportación de estos autores no se reduce a la ampliación del listado de Leymann, sino que además, ya no hablan de maniobras sino es **estrategias de acoso**, término más apropiado en la medida que ponen el acento en la finalidad del proceso.

En una visión más renovada del acoso, en su acepción de presión laboral tendenciosa, encontramos la agrupación de estrategias de acoso elaborada por **Carbonell Vayá, Gimeno Navarro y Mejías García**.<sup>15</sup>

Factor 1: **Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional.** Esta agrupación reúne buena parte de las estrategias de descrédito de la capacidad profesional, limitación de la comunicación de Leymann, y las de Desprestigio Laboral, Bloqueo de la Comunicación y Entorpecimiento del Progreso de González de Rivera, JL y Rodríguez-Abuin, MJ.

Estas estrategias persiguen tres finalidades, que entendemos secuenciales:

1. *Declarar la incompetencia.*
2. *Impedir la competencia.*
3. *Demostrar la incompetencia.*

<sup>15</sup> El acoso laboral, antes llamado mobbing. Un enfoque integrador de los aspectos pericial, psicológico, preventivo y jurídico. UGT País Valenciá. Edit. Tirant .

Las estrategias de **declaración de la incompetencia** incorporan aquellos comportamientos que dibujarán a la víctima como una persona que no sabe realizar su trabajo, que comete muchos errores, que no da una a derechas. Es el señalamiento público del trabajador inepto. Ejemplos de este tipo son: afirmar en público los errores, establecerlo como responsable ante los demás de los fallos y errores, acusarlo de bajo rendimiento, etc.

Estamos frente al momento inicial del proceso de acoso.

Las estrategias de **impedir la competencia** incluyen todas aquellas maniobras que limiten sus posibilidades para un desarrollo normal y adecuado del trabajo. A la víctima no sólo hay que declararla incompetente, sino que hay que hacer lo posible para que lo sea. Destacan aquellas conductas que impiden el acceso a información, a los medios de trabajo, de distorsión de la información, de confusión en el dictado de instrucciones, etc. en palabras de los propios autores *“se limita cualquier intento o iniciativa que realice el trabajador por salir de una clara regresión a la mediocridad impuesta en el contexto de trabajo”*.

Este subgrupo de estrategias puede ser más sutil y duradero, pero se considera nuclear en el proceso del acoso.

Las estrategias de **demostrar la incompetencia**, son el resultado lógico de las dos anteriores. La víctima comienza a cometer errores en su trabajo. Ese momento será aprovechado por el acosado/res para magnificarlos y hacerlos públicos, lo que a su vez alimenta la imagen de incompetente proyectada a través de las estrategias del primer grupo (declarar la incompetencia). Progresivamente, y en función de la intensidad de los ataques y del nivel de afectación de la víctima, los fallos serán cada vez mayores y más relevantes, circunstancia que puede dar lugar a sanciones, valoraciones negativas del desempeño, etc.

**Factor 2: Aislamiento Social Laboral.** Los autores reconocen tres tipos de estrategias que lo propician:

1. Interferencia en el contacto social laboral.
2. Restricción del contacto.
3. Negación del contacto.

Son estrategias muy dañinas psicológicamente, y sin duda las más relevantes del proceso de acoso. Suponen limitar primero, para finalmente impedir, que la víctima tenga contacto social dentro de la organización. Además se trata de un conjunto de estrategias muy visibles para el entorno, que coadyuvan a la estigmatización mencionada en las estrategias de demostrar la incompetencia.

**Factor 3: Desprestigio personal.** Este factor acumula las situaciones descritas en el grupo de Desprestigiar a la persona (Leymann). Supone atravesar la barrera de lo laboral para situarse en lo personal, por lo que el “blanco” ya no será el desempeño laboral de la víctima sino su propia persona. En este grupo encontramos las burlas, ridiculizaciones personales, rumores sobre la vida privada, críticas a sus creencias religiosas, políticas, etc.

Según nuestra propia experiencia, no en todos los procesos de acoso o presión laboral tendenciosa, se desarrollan este tipo de estrategias, o al menos, a la víctima no siempre le consta que esta situación se esté produciendo. Normalmente, la víctima percibe mucho mejor aquellas conductas que se desenvuelven en el entorno laboral y que tiene que ver con él, por ser más explícitas y abiertas.

Las maniobras que forman parte de este grupo de estrategias suelen desarrollarse de manera encubierta, “a espaldas” de la víctima.

**Factor 4: Agresiones y humillaciones.** Son sin duda maniobras mucho más visibles que las anteriores, y por ello menos frecuentes. Incluyen desde la agresión física explícita a las prácticas laborales humillantes. Precisamente su mayor visibilidad facilita una defensa legal a la víctima, circunstancia que disuade al acosador. Recordemos que las estrategias de acoso deben aparentar legalidad.

Factor 5: **Robos y daños.** Se incluyen aquí desde la desaparición de objetos personales y de material de trabajo, hasta la ruptura o deterioro de útiles y equipos de trabajo. Tampoco son demasiado frecuentes.

Factor 6: **Amenazas.** Considerando tanto las directas (exclusión del puesto de trabajo, e incluso las físicas) como las indirectas (expresadas a otras personas sobre la continuidad en el puesto).

El acoso laboral es un proceso, y como tal se desarrolla de manera progresiva. Las estrategias que acabamos de comentar no se presentan simultáneamente sino secuencialmente. Tal vez ésta sea una de las razones por las que la víctima tarda tanto tiempo en saber qué está ocurriendo, y reaccionar a tiempo (Según Iñaki Piñuel entre 12 y 15 meses).

Leymann (1996) presenta una secuencia de cinco fases que suelen ser recurrentes en los distintos casos de acoso, con independencia del tipo de organización en la que se produzca:

**1. Incidentes críticos:** La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, una bronca, un desencuentro entre personas que en un momento determinado adquiere mayor proporción. Esta primera fase no constituye propiamente acoso y suele durar poco tiempo.

**2. Acoso y estigmatización:** El acoso se desarrolla mediante comportamientos repetitivos que en otros contextos distintos del acosado no revestirían tanta importancia. Se utiliza la manipulación agresiva para estigmatizar a la víctima como tal.

**3. Intervención de la dirección:** Interviene la línea jerárquica y el acoso pasa a considerarse como un problema, pero el problema es la víctima, que debido al proceso de estigmatización previo es considerada la responsable de lo que sucede. Se llevan a cabo acciones dirigidas a terminar con el problema: la víctima. Continúa el proceso de estigmatización, la víctima se convierte en la “oveja negra” de la organización. A menudo se comete el error de atribución, más frecuente en aquellos departamentos en los que la responsabilidad de velar por la adecuación de los factores organizacionales es mayor.

**4. Solicitud de ayuda especializada y diagnóstico incorrecto.** El diagnóstico de acoso es complejo por lo que suelen realizarse diagnósticos incorrectos basados en características de personalidad. El sujeto se siente culpable de su acoso, se le estigmatiza entonces de desajustado, “loco”, destruyéndose su imagen pública y carrera profesional e impidiendo su rehabilitación profesional.

**5. Salida de la organización:** Las víctimas de acoso suelen pedir traslado, excedencias y en el peor de los casos llegan hasta el suicidio. Las que resisten en la organización, entran en una espiral de estrés caracterizada por bajas laborales intermitentes y continuas que reducen su productividad y al tiempo aumentan las probabilidades de despido.

También Carbonell Vayá, Gimeno Navarro y Mejías García (2008) diferencian tres momentos secuenciales en los procesos de acoso. Además, dentro de cada una de estas fases incardinan las estrategias de acoso predominantes, de manera que permite obtener una visión muy nítida del acoso laboral como proceso.

Así, la **Fase I** (inicio del proceso) se caracteriza por la presencia de estrategias de desacreditar la capacidad laboral y limitar la información y posibilidades de comunicación de la víctima. Estamos frente a la fase del **DESCRÉDITO**, donde se señala a la víctima, se inicia su estigmatización activa hasta convertirlo en un incompetente.

La **Fase II** se caracteriza por la presencia de estrategias de limitación del contacto social, hacer el vacío y apartar al sujeto del grupo. En esta fase, la organización, el entorno de la víctima ya ha captado el mensaje, consumándose el **AISLAMIENTO** mediante la estigmatización social y el contagio al resto del grupo.

La **Fase III** es donde el proceso de acoso adquiere una especial violencia. Se caracteriza por la presencia de maniobras de desprestigio personal e incluso, del resto (amenazas, humillaciones, agresiones, robos, etc). A estas alturas la víctima puede ser que esté en situación de incapacidad temporal o incluso, que haya abandonado la organización, por lo que no siempre se presenta. En caso de que la víctima siga trabajando, normalmente es consciente de lo que está sucediendo, llegando incluso a oponer cierta resistencia, por lo que las maniobras persiguen la **DESTRUCCIÓN** de la víctima.



# COMO AFECTA EL ACOSO A LOS TRABAJADORES

*El sufrimiento emocional se volvió insoportable y mi estado de ánimo no se detuvo hasta tocar fondo. Los pensamientos acerca de poner fin a mi existencia y, con ello, a tanto dolor, hicieron su aparición una y otra vez (no enumeraré aquí las diferentes formas que mi mente urdía para acabar con el sufrimiento). (...). Espero ir renaciendo, como el Ave Fénix, de las cenizas que ha dejado en mí la violencia de algunos de mis mal llamados “compañeros de trabajo” que, no por actuar en la mayor parte de las ocasiones de un modo sutil o soterrado dejan de merecer sus acciones tal calificativo.*

*Relato de una víctima de “mobbing” (Anónimo)*

## **V. COMO AFECTA EL ACOSO A LOS TRABAJADORES**

Ya hemos comentado en esta publicación que el trabajador afectado tarda más de 12 meses en saber qué le está ocurriendo, es decir, en ponerle nombre a su situación. Sin embargo, esto no significa que la afectación a su estado de salud no se presente antes. Algunos trabajadores comienzan a padecer síntomas desde el principio. Problemas de salud que no siempre se diagnostican a tiempo, y que se van intensificando a medida que avanza el proceso de acoso.

Por otro lado, el acoso no afecta de la misma manera a unos trabajadores u otros. Existen ciertos factores que intensifican la vulnerabilidad, y hacen que la afectación psicológica sea distinta.

Esta predisposición personal explica porqué un proceso con tantas posibilidades de causar un daño psicológico, no provoca una sintomatología definida en cerca de la mitad de los trabajadores que lo sufren. Esta circunstancia avala la tesis de algunos autores respecto a no poder exigirse una baja médica para considerar una situación de acoso laboral.

Piñuel y Zabala (2001) estructura las consecuencias del *mobbing* en el trabajador afectado en los siguientes apartados:

### **1. Consecuencias físicas**

Se da un amplio elenco de somatizaciones: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.).

### **2 Consecuencias psíquicas**

Ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnias), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional con llanto frecuente, ideas de suicidio no estructuradas, sin plan ni intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, a coger el teléfono, a enfrentarse con su jefe, miedo a volver a trabajar y a no ser capaz de desempeñar su trabajo adecuadamente, miedo a salir a la calle, expectativas negativas sobre su futuro, atención selectiva hacia todo aquello relacionado con el fracaso, disminución de la capacidad de memoria y dificultades para mantener la atención y pensamientos recurrentes sobre la situación de *mobbing* (García y Rolsma, 2003; Fornés, 2002).

En la víctima se dan cambios de personalidad con predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil, y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, hipersensibilidad con respecto a las injusticias), rasgos depresivos (sentimientos de indefensión, anhedonia, indefensión aprendida) (Gómez, Burgos y Martín, 2003) y alteración del deseo sexual (hipoactividad sexual, etc.).

### **3 Consecuencias sociales**

Los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacia el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003).

Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de fracaso y falta de confianza piensa que el resto de las personas le consideran un fracasado, y tiene miedo de enfrentarse a las posibles críticas.

### **4 Consecuencias laborales**

Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. En numerosas ocasiones se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido, difundir rumores sobre la víctima y mentir sobre su salida de la empresa. Con ello consigue presentar una imagen negativa de la víctima, lo que contribuye a disminuir su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma incapaz para trabajar, y mostrando expectativas negativas sobre su rendimiento y desempeño laboral.

La víctima suele sufrir lo que Piñuel y Zabala (2001) denomina “postración económica”, es decir, pérdida de derechos económicos y agotamiento de las reservas económicas (ahorros).

En todo caso, se podría decir que las consecuencias sobre la salud de la víctima dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión así como su propia vulnerabilidad.

El impacto del acoso es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona que si se trata de un solo individuo, también parece que el acoso de un superior es más grave que el acoso de un compañero.

Se han descrito síntomas clínicos que el acoso produce en la víctima entre los cuales cabe distinguir diferentes estadios (Suárez y otros, 2009):

- Estadio de autoafirmación. La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido.
- Estadio de desconcierto. La víctima se siente desconcertada, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido.
- Estadio de indefensión. En esta fase, la víctima se esfuerza para agradar y para que le tengan en mejor consideración; este esfuerzo termina desencadenando un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo.
- Estadio traumático o de ansiedad. Si el acoso persiste, la víctima suelen sentirse vulnerable y presentar un estado de ansiedad, siendo frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control.
- Estadio de estabilización crónica. Es probable que perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado ansioso-depresivo y el trastorno de estrés postraumático.

A medida que el proceso de acoso avanza, el trabajador experimenta una serie de sensaciones que van desde el desconcierto, a la sumisión, hasta llegar a la somatización, y desarrolla una serie de mecanismos (en ocasiones, fallidos) tendentes a mantener su propio equilibrio psíquico.

En la fase inicial del acoso, cuando se produce ese cambio brusco en la relación entre el acosador y la persona, momento a partir del cual se va a convertir en el objeto de su acoso, se produce en la víctima una enorme confusión.

El desconcierto y las dudas hacen que se interrogue una y otra vez acerca del porqué de sus problemas con el acosador. ¿Qué es lo que habré hecho? ¿Porqué me ocurre a mí esto?, y se analiza tendiendo a encontrar en sí misma la causa del acoso, desarrollando sentimientos de culpabilidad y vergüenza. Hasta tal punto busca el origen del problema en su propio comportamiento personal o profesional, que intenta cambiar su actitud hacia el acosador, pero la tensión y el sentimiento de culpa le llevan a adoptar reacciones torpes.

A medida que avanzan las maniobras de descrédito, donde se inicia la estigmatización de la víctima hasta convertirlo en un incompetente, y sobre todo las maniobras de aislamiento, comienza el deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales, iniciándose un lento y continuo proceso de desvaloración personal consistente en la destrucción de su autoestima.

A medida que el acoso avanza, llegando a los departamentos de personal o recursos humanos, donde el centro de atención es siempre la víctima, nunca el acosador, la percepción pública de la persona acosada está distorsionada. Se tiende a verla como una persona “con problemas de personalidad”, e incluso, como “una persona conflictiva”.

En este momento, la víctima entra en un período de deterioro y aislamiento en el que comienzan a sucederse problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio socioemotivo y psicofísico. Los síntomas más frecuentes se relacionan con trastornos del sueño, ansiedad y estrés, hipervigilancia, cambios en la personalidad, problemas en la relación de pareja, irritabilidad y depresión.

La alteración del equilibrio emocional y físico produce una desestabilización en la persona. Esta comienza a caer enferma frecuentemente, lo que le hace incurrir en reiteradas bajas laborales que son perversamente utilizadas por el acosador como argumentos para perjudicar la imagen pública de la víctima, como alguien que ya no resulta eficaz o productiva para la organización.

Tanto la presión, como el deteriorado estado de salud del acosado, pueden llegar a hacer insostenible su presencia en el entorno laboral. La simple idea de volver al contexto laboral después de una baja médica, de volver a experimentar las presiones que le llevaron a su estado actual, se convierte en terrorífica. Se produce una “muerte en vida” de la víctima.

La víctima del acoso opta ya, cada vez más por buscar soluciones fuera de la empresa a la que todavía pertenece. Si lleva muchos años prestando servicios en ella, considera que ya es tarde para volver a empezar un nuevo camino profesional, lo que le lleva a una amarga prejubilación del mundo del trabajo, que durante un largo tiempo la deja prácticamente sin identidad social. En otros casos, de personas más jóvenes, éstos siguen soportando la presión algún tiempo, hasta que su trabajo se vuelve puramente instrumental y se mantienen en la organización de una manera quasi-vegetativa en tanto les llega una oportunidad para poder marcharse, lo que suele ser infrecuente dadas las condiciones de precaria salud en la que suelen encontrarse.

Como conclusión, el desenlace habitual de la situación suele significar la salida de la víctima de la organización, ya sea de manera voluntaria, ya sea bajo petición de traslado a otras dependencias, lejos de la situación de acoso, y la más habitual: a través de la extinción del contrato de trabajo.

# COMO REACCIONA EL ENTORNO

*¿Por qué hay quienes consienten en experimentar el sufrimiento, mientras que otros aceptan infligir este sufrimiento a quienes lo padecen?.*

*“La banalización de la injusticia social” Christophe Dejours.*

## **VI. COMO REACCIONA EL ENTORNO**

Nos encontramos frente a uno de los aspectos más interesantes, pero sobre todo, determinantes del proceso de acoso. Hasta tal punto es así, que en función de la respuesta del entorno, la duración e intensidad del proceso será una u otra. Es más, resulta crucial para que el acoso culmine exitosamente, que el entorno asuma su papel, ya sea callando, ya sea participando activamente en el proceso.

Cuando hablamos del entorno nos estamos refiriendo tanto a la empresa, como a los compañeros de trabajo de la víctima.

Por lo que se refiere a la empresa, normalmente el acoso es un tema espinoso e incluso molesto por las graves repercusiones que puede generar en el interno de la misma.

Cuando estos casos llegan a oídos de la Dirección, normalmente se encuentran ya en una avanzada fase de desarrollo. Esto se debe a que una de las maniobras que suele desplegar el acosador es impedir, por acción (prohibición expresa) u omisión (manipulando el entorno), que el acosado ponga en conocimiento de los superiores lo que le está sucediendo.

En aquellos casos en los que la víctima logra superar esta barrera e informa a la Dirección, lo normal es que ésta no intervenga inicialmente, reduciendo la situación a un problema personal entre acosador y acosado. Además, si la situación no repercute negativamente en el funcionamiento de la empresa, suelen incluso negar que tal situación tenga la consideración de acoso.

En una segunda fase, el acosador que ya ha desplegado las maniobras dirigidas a - declarar la incompetencia - impedir la competencia – demostrar la incompetencia – y éstas ya han dado frutos, cuando el caso llega a la Dirección, o Departamento de Recursos Humanos, la víctima ya se perfila públicamente como un “mal trabajador” o como una “persona conflictiva”, de manera que su imagen está muy distorsionada.

No podemos perder de vista que el acosador es un perfecto manipulador de la información. Además por lo general, suele estar más próximo a los niveles más altos del organigrama de la empresa, de manera que tergiversar la información y adulterar situaciones le resulta más fácil.

En estos casos, la víctima que ya ha superado el desconcierto y la vergüenza inicial, ni siquiera intentará defenderse puesto que su autoestima está muy debilitada.

Además puede acusar falta de concentración, y la hipersensibilidad que por lo general manifiestan, hace que vayan relajando su objetivo profesional, cometiendo errores e incurriendo en negligencias profesionales.

Será entonces cuando la empresa, intoxicada por la constante manipulación del acosador y condicionada por la actitud errática del acosado, despliegue su poder disciplinario, amonestando e incluso sancionando al trabajador víctima del acoso.

Las empresas suelen optar por la salida más fácil y rápida: deshacerse de la víctima, entre otras cosas porque intervenir supondría admitir que en su seno se está produciendo una situación de acoso. Esta actitud de negación y huida hacia delante permite perpetuar comportamientos de violencia organizacional que casi con toda seguridad, volverán a ocasionar situaciones de acoso. Los acosadores aprovecharán la desidia de la empresa para seguir actuando impunemente. Se produce así lo que se ha dado en llamar “cadáveres en el armario”.

Es frecuente encontrar situaciones en las que el acosador es reincidente en este tipo de conductas. La víctima actual no es la única, ni por supuesto la primera en sufrir sus ataques.

El problema no está en la víctima, por tanto la respuesta tampoco puede estarlo. Debemos considerar que muchas veces el acoso se produce por el miedo y la inseguridad que los acosadores experimentan hacia sus propias carreras profesionales, que pueden verse frustradas por la brillantez con que otros desarrollan su trabajo. El temor a verse despojados de una reputación, más forzada que real, les lleva a denigrar y acosar a otras personas.

La actitud de la empresa es por tanto determinante, ya sea para promover ya sea para desincentivar comportamientos de acoso. Es fundamental que las organizaciones aborden las situaciones de acoso, desde la perspectiva preventiva y correctora, integrando la prevención del acoso así como de otras manifestaciones de violencia laboral en sus planes de prevención.

Además, debe existir un compromiso expreso y conocido por el conjunto de la organización de “Tolerancia Cero” hacia este tipo de conductas, acompañado de una dura política de penalización. De lo contrario, el círculo vicioso no hace más que reforzarse, ampliándose las posibilidades de que otros trabajadores puedan convertirse en futuras víctimas del acosador.

Por lo que respecta a los compañeros de trabajo, en una primera fase se convierten en testigos mudos de la situación.

Inicialmente, las estrategias de acoso suelen pasarles desapercibidas aunque por poco tiempo. Perciben que existe un conflicto entre acosador-acosado, pero no son conscientes de la naturaleza del problema.

A medida que el proceso de acoso avanza, y las estrategias de hostigamiento se van intensificando, sobre todo aquellas encaminadas a demostrar la incompetencia, la presión social sobre el grupo por parte del acosado se incrementa.

El acosado ya ha iniciado las maniobras de aislamiento social, buscando limitar e incluso impedir que el acosado mantenga contacto con el resto de los compañeros. En este momento, el trabajador víctima del acoso es percibido por el resto como una persona incompetente y “no grata” en la organización, y va perdiendo apoyos entre sus compañeros de trabajo, es decir, entre iguales.

Es en ese momento cuando el acoso se hace realmente efectivo, cuando se produce lo que algunos autores denominan, el **contagio social**.

El comportamiento que adopta cada miembro del grupo varía. Sin embargo, ya sea por acción u omisión, todos participan de la dinámica de exclusión, convirtiéndose en cómplices necesarios para completar el proceso de acoso.

Así, unos pueden participar activamente en las maniobras de acoso, ya sea por fidelidad al acosador, ya sea porque en el fondo consideran que el acosado es merecedor del castigo. Son sujetos activos del acoso, colaborando en la maledicencia y la negativa a la comunicación con la víctima.

Por el contrario, otros adoptan comportamientos huidizos, ya sea por la visión distorsionada que tienen sobre la víctima (es un poco raro, últimamente se equivoca mucho, etc), ya sea por miedo a ser los próximos. Son sujetos pasivos del acoso, no colaboran en la maledicencia del acosador pero aíslan a la víctima.

Toda vez que cada uno ha definido su papel, se produce el contagio social que dará como resultado final la **exclusión social** de la víctima. Es más, sólo cuando la víctima siente que sus compañeros de trabajo han cambiado de actitud respecto a sí mismo, adquiere tal condición.

Cuando el trabajador siente que ha perdido el apoyo del resto del grupo, la sensación de soledad le incapacita para desarrollar estrategias de protección adecuadas. La decepción por aquellos de los que esperaba ayuda le lleva a un estado de indefensión que a su vez, intensifica la sensación de soledad y por tanto, su aislamiento.

Incluso en aquellos casos en los que la víctima puede tener algún apoyo, aunque será frágil y tímido, si el conflicto persiste, suele provocar cierta incomodidad entre iguales. Las buenas intenciones iniciales (que casi nunca implican un compromiso firme y visible), acaban disipándose hasta desaparecer.

Por ello, es sumamente importante intervenir en la fase inicial del acoso, cuando aún no se ha producido el contagio social, y el trabajador no ha asumido el papel de víctima.

Si bien en este apartado hemos considerado como punto crítico, la pérdida de apoyo de la víctima en el ámbito laboral, no podemos pasar por alto el **apoyo familiar y social**, elemento que sin duda influye significativamente en el grado de afectación de la víctima.

Cuando el trabajador víctima del acoso se atreve a contar la realidad de los hechos a la familia y amigos, siente inicialmente una sensación de alivio, de desahogo. No obstante, su forma obsesiva, repetitiva e incluso confusa de contar los hechos, acaba provocando el rechazo de alguno de ellos.

Los que todavía siguen a su lado, se empeñan en quitar hierro al asunto, como si negar el sufrimiento de la víctima hiciera desaparecer el problema: “no le des importancia”, “hay que ser positivo”, “intenta ir a lo tuyo”...

Otros creen que parte de la responsabilidad de los hechos recae en la propia víctima, que magnifica lo sucedido y malinterpreta situaciones. Normalmente, la excitación con que la víctima realiza el relato de un sinfín de vivencias cargadas de sufrimiento, altera la tranquilidad del oyente, bloqueando su capacidad de comprensión y por tanto, diluyendo la gravedad del problema.

Al final, la víctima no encuentra la comprensión que necesita, creciendo una incómoda sensación de frustración e impotencia.

Es fundamental, por tanto, el respaldo y apoyo del entorno extralaboral sobre todo en la fase inicial del acoso, ya que puede mitigar los efectos negativos sobre la salud de la víctima.

# **ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ACTIVADORES DEL ACOSO**

«El lugar de trabajo es el único campo de batalla donde se puede matar a otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales».

Heinz Leymann

## VII. ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ACTIVADORES DEL ACOSO

Las organizaciones son algo más que meros recursos para conseguir objetivos. Se trata de estructuras muy complejas que en función de su identidad organizativa, pueden ser buenos lugares para trabajar o todo lo contrario.

El sociólogo Gareth Morgan<sup>16</sup>, intenta “explicar” las organizaciones a partir de símiles (metáforas) que las describen como máquinas, organismos en evolución, cerebros, culturas, sistemas de poder, instrumentos de dominación o prisiones psíquicas.

En concreto, el autor señala que todas las organizaciones en mayor o menor grado responden a la *metáfora de la dominación*, es decir, todas utilizan a sus recursos humanos en la medida que los necesitan y prescindan de ellos cuando ya no les son útiles. El como utilicen o prescindan de esos recursos marcará la diferencia entre una buena o una mala organización.

La *metáfora del poder* nos ilustra sobre el desequilibrio en el acceso a los recursos y a su distribución. Ese desequilibrio genera conflictos y una vez mas el grado e intensidad de los mismos variará entre organizaciones como también variarán las consecuencias de los conflictos y la violencia que generen.

Probablemente, la metáfora que mejor explica el acoso, sea la de la *prisión psíquica*. En concreto, y entre las múltiples explicaciones que describen la metáfora podemos entender a las organizaciones como estructuras patriarcales generalmente asimiladas a los valores masculinos de agresividad y autoritarismo. Cuando estas estructuras son las dominantes en una organización el resultado el miedo y la dependencia de la autoridad, es decir, una situación donde el abuso esta permitido y legitimado.

Estas metáforas nos sirven para ilustrar el hecho de que las organizaciones en su búsqueda del utilitarismo pueden generar, y de hecho generan, situaciones no agradables y puntualmente violentas para los empleados.

Aunque el acoso es un proceso psicológico de violencia que se da entre el sujeto que lo sufre y otro que ejerce conductas de agresión psicológica sobre él, no se trata de un proceso individual ni interpersonal, sino de un **proceso organizacional**, en la medida en que las relaciones de poder, las creencias, la propia cultura organizativa estimula fórmulas de violencia.

Por ello, cuando hablamos de acoso laboral estamos hablando de un problema de Salud Laboral, y su prevención debe hacerse en el marco de la política de prevención de riesgos laborales de la empresa.

---

<sup>16</sup> Morgan G. Images of organization. Sage publications. 1986

Si el acoso laboral es un problema organizacional y no individual, las causas que lo genera o cuanto menos, que lo favorece, debemos buscarlas en la propia organización, y no en las personas que la integran. Del mismo modo, las soluciones para prevenir y/o eliminar situaciones de acoso, pasan por intervenir en la propia empresa, y no sólo, en los individuos a quienes afecta.

Por tanto, por ir centrando el problema, cuando hablamos de acoso laboral estamos hablando de **deficiencias en la organización del trabajo**.

El propio INSHT lo comparte cuando afirma, en su NTP 476, que *“el sustrato que favorece este tipo de conductas (de acoso) se encuentra ligado a dos aspectos: La organización del trabajo y la gestión de conflictos por parte de los superiores”*.

Además, nos da las pistas de aquellas características de la organización del trabajo que favorecen la aparición de este tipo de conductas, como son: 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, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria del trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con un trabajo con bajo contenido, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con estilos de dirección autoritarios, etc.

Desde el punto de vista de la gestión del conflicto por parte de los superiores, por lo general se produce un tratamiento incorrecto del conflicto. Se constatan dos posiciones erróneas que suelen adoptar los superiores que contribuyen más a incrementar la escala de conflicto que a resolverlo:

1. de un lado, la **negación** del mismo, lo que va a impedir tomar medidas correctoras contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada y,
2. del otro, **la implicación y participación activa** en el conflicto. Esto introduce un incremento cualitativo de gravedad en el problema ya que primero, la víctima contempla una de las posibilidades de solución (la intervención del poder de dirección) y, después, el abanico de conductas de hostigamiento puede verse incrementado (pudiendo aparecer conductas de mobbing ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, cambios de puesto, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.).

Si bien algunos autores sostienen que las características de la organización son insuficientes por si mismas para generar situaciones de acoso, y que es necesaria la confluencia de un tipo especial de personalidad en el agresor o acosado<sup>17</sup>, nosotros consideramos que sin ser factores exclusivos, si son determinantes.

Las organizaciones en las que se produce el acoso han sido llamadas “organizaciones tóxicas” (Ausfelder, 2002), debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos trabajadores.

La diferencia entre una organización tóxica y una sana radica principalmente en el clima de trabajo.

Allá donde se promueve el trabajo en equipo, hay transparencia en la información, se impulsa la participación de los trabajadores, hay libertad para manifestar opiniones, los roles están definidos, el personal es respetado a todos los niveles, y hay colaboración y cooperación para conseguir un objetivo común..., gozan de un ambiente laboral saludable.

---

<sup>17</sup> I. PIÑUEL: Mobbing. Manual de autoayuda.

Por el contrario, aquellas empresas en las que los trabajadores se sienten como piezas de un engranaje y no comparten el mismo objetivo, cuando se sienten inseguros en su trabajo o temen por su continuidad, con un exceso de control por parte del directivo y falta de autonomía en la realización de su trabajo, donde escasea la información, o ésta es inaccesible, donde el criterio de las esferas inferiores no se tiene en cuenta..., el ambiente de trabajo es destructivo.

Son empresas enfermas, y por tanto, presentan todas aquellas propiedades necesarias para que aparezca el acoso laboral.

Los factores de la organización del trabajo que pueden favorecer las situaciones de acoso van desde el estilo de mando y de liderazgo, hasta los canales de información y de participación de los trabajadores... Asimismo, también depende de los factores psicosociales de la empresa, es decir, de los grupos formados, el clima de trabajo, las relaciones interpersonales entre los compañeros...

Expondremos a continuación algunos de estos factores, tanto psicosociales como de la organización, que pueden favorecer la aparición de casos de acoso laboral:

- **Supervisión.**

En una empresa en la que no se vigilen las relaciones entre los jefes y sus subordinados, ni el clima laboral, será más fácil que el acoso aparezca.

- **La cultura de la organización.**

Ausencia de valores como el compañerismo, la solidaridad, la equidad... provoca que la violencia en el ámbito laboral sea consentida por el conjunto de la organización.

Empresas donde la rigidez<sup>18</sup> y la burocracia forman parte de sus señas de identidad, el acoso pasa más desapercibido, y mayor sensación de impunidad tiene la víctima.

También, aquellas organizaciones donde la homogeneidad es un elemento relevante, cualquier persona que por la razón que sea, sea considerado “diferente”, pueden ser cruelmente perseguidas y destruidas.

- **Estilo de liderazgo.**

Hay empresas que continúan creyendo que conseguirán mejores resultados con un estilo de mando autoritario y presionando a sus empleados.

Estructuras patriarcales identificadas con los valores masculinos de agresividad y autoritarismo, que transmiten el miedo y la dependencia a la autoridad, acaban legitimando y permitiendo situaciones de abuso de poder.

También las hay que practican un estilo de dirección abandonista, que implicar dejar enquistar cualquier conflicto.

También aquellas que desarrollan un sentimiento de la pertenencia (“esto es mío, y hago lo que quiero”) que acaba repercutiendo en la función de dirección.

Se consideran tóxicas además, aquellas empresas en las que existen determinadas prácticas sagradas o intocables, o aquellas en donde la dirección practica la política de “divide y vencerás”.

La falta de apoyo o sometimiento organizativo al trabajo son factores derivados de la organización del trabajo considerados tóxicos.

---

<sup>18</sup> La Administración Pública es el prototipo de Organización rígida. Las mayoría de los estudios realizados hasta la fecha coinciden en considerar a la Administración pública como un entorno laboral favorecedor de este tipo de comportamientos, información avalada por la «*Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo*», donde ya se señaló que es la Administración pública el sector productivo con más casos de *mobbing*, situándose la prevalencia del fenómeno en el 13% (Einarsen y Skogstad, 1996).

- **Fatal de autonomía.**

Aquellas organizaciones con excesivo grado de burocratización o institucionalización, no dejan margen a la innovación y creatividad del trabajador.

- **Gestión inadecuada de los conflictos.**

Muchos superiores opinan que no han de intervenir en los conflictos entre sus empleados. Esta actitud puede ser interpretada por el acosador como permisiva. Otros, se implican y participan activamente con el fin de contribuir a la estigmatización de la persona hostigada.

Aquellas empresas en las que no se ordenan las relaciones profesionales y jerárquicas, imponen un caos organizativo que da lugar a situaciones de abuso de poder y autoridad.

Tampoco ayuda la presencia de “vacas sagradas” o “patas negras”, es decir, personas que se sienten invulnerables o impunes para poder perpetrar todo tipo de arbitrariedades o agresiones, sin que sean sancionados por ellos.

- **Relaciones con los jefes, subordinados y compañeros.**

Si desde las directrices de la empresa no hay una política de respeto mutuo, será más fácil que se den casos de acoso laboral. Se trata de empresas donde la línea jerárquica desarrolla su función de mando de manera deficiente, en ocasiones, por la falta de formación y capacitación en la dirección de equipos.

- **Falta de canales de comunicación.**

Muchas de las personas que padecen acoso no pueden denunciar su situación en la empresa, ya sea porque el acosador está en la cima de la cadena de mando o porque no existen canales adecuados en los que pueda exponer su queja. Además, la ausencia de canales formales de comunicación da lugar a la rumorología.

- **Falta de transparencia.**

Los ambientes laborales estancos y opacos, en los que todo es secreto y nada se sabe, fomentan que las agresiones y violencias pasen desapercibidas.

- **El tipo de promoción y desarrollo de carrera.**

Empresas en las que se promociona a aquellos que poseen altas capacidades técnicas, pero que carecen de habilidades de comunicación o motivación de equipos, o bien empresas en las que se valoran aspectos como el autoritarismo, despotismo, amiguismo, comportamientos reverenciales, etc, en la determinación de los ascensos, terminan desarrollando un tipo de liderazgo a la defensiva y liquidador de aquellos que les pueda hacer sombra o resultar molestos, o simplemente por insumisos.

- **Clima del grupo.**

Los grupos de trabajo conflictivos, en los que aparecen subgrupos enfrentados o un líder autoritario, serán más propensos a la aparición del acoso.

La presencia de lo que se han dado en llamar “jefes tóxicos”, es decir, aquellos que anteponen sus intereses personales a los generales, que son capaces de eliminar a los adversarios en su carrera hacia el poder, sin sentimientos ni compasión por sus víctimas, que aparentemente son muy eficaces por su extraordinaria capacidad de mentir y así, llegar muy lejos, generan un clima de trabajo destructivo. También el clima de inseguridad o miedo se configura como un factor organizativo tóxico.

- **Presiones/Carga de trabajo/Alta competitividad.**

Hay lugares de trabajo donde, al exigir demasiado a sus trabajadores o enfrentarles por los resultados, se convierten en caldos de cultivo ideales para la aparición del acoso. En estos trabajos es muchas veces la propia dirección de la organización la que crea y estimula este clima negativo entre los trabajadores, poniendo los resultados económicos por encima de los factores humanos.

Un dimensionamiento incorrecto de la carga de trabajo, supone que una persona tiene que hacer más de lo que su capacidad le permite, activando por tanto factores de riesgo psicosociales.

Además, empresas donde existe una elevada competitividad interpersonal, o los denominados “juegos de suma cero” (o tú o yo, pero no los dos), se convierten en campos de batalla en el que todo vale.

- **Ausencia de mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño individual y del mérito.**

La falta de indicadores objetivos de evaluación del desempeño provoca un trato injusto y desigual. La sensación constante de los trabajadores de ser tratados de manera injusta, frustra una de las necesidades más conocidas en el ámbito del comportamiento laboral: la necesidad de equidad.

- **Definición de funciones y responsabilidades.**

Si la empresa no define los roles y responsabilidades de cada trabajador, es más fácil que haya equívocos, gente que se toma responsabilidades que no le competen...

Esto perjudica el clima laboral y puede crear indefensión en los empleados, que no saben qué ordenes deben obedecer o a quién acudir para solicitar ayuda. La ausencia de descripciones de puestos de trabajo o manuales de organización provocan un caos organizativo que es aprovechado por los acosadores. El tener muchos jefes y un trabajo poco definido, da lugar a diferentes y en ocasiones, contradictorias órdenes, generando confusión e incertidumbre en el trabajador que debe cumplirlas.

Por último, no queremos dejar pasar la ocasión para incluir, dentro de lo que nosotros consideramos factores organizativos tóxicos, **la ausencia de representación de los trabajadores.**

No existen estudios sobre la relación entre “presencia de representación legal en la empresa – incidencia de acoso”, que confirmen que allá donde existe la figura sindical existen menos posibilidades de que se den situaciones de acoso.

Sin embargo, cuando analizamos los perfiles de las víctimas, observamos que los casos se intensifican a medida que se reduce el tamaño de la plantilla. De hecho, un estudio elaborado por David González Trijueque y José Luís Graña Gómez<sup>19</sup>, donde analizan la prevalencia del acoso psicológico en el lugar de trabajo y las distintas características asociadas a dicho fenómeno, confirman porcentajes significativamente mayores en empresas de menos de 50 trabajadores, y por tanto, sin comité de seguridad y salud.

Nuestra propia experiencia nos dice que en las empresas sin representantes de los trabajadores las condiciones de trabajo son peores. El hecho de no contar con esta figura sindical, con funciones de control y vigilancia, relaja sustancialmente el grado de cumplimiento de las normas preventivas.

Dicha afirmación es compartida además por la propia Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, que acaba de publicar un interesante estudio sobre los “*factores que determinan las prácticas preventivas en materia de seguridad y salud en el trabajo*”, constatando que la participación de los trabajadores y sus representantes, junto a un nivel elevado de compromiso por parte de la dirección en lo que se refiere a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, va asociada por lo general a unos resultados positivos en materia de gestión de la seguridad y salud, tanto en sentido más general como, en concreto, en relación con los riesgos psicosociales.

Significa por tanto que allá donde existe representación de los trabajadores, se promueve una gestión participada de los riesgos profesionales, de manera que se permite a los sujetos expuestos a los mismos, esto es, a los propios trabajadores, intervenir en la definición de sus condiciones de trabajo, incluidas aquellas que guardan relación con la propia organización del trabajo.

---

<sup>19</sup> Tribunal Superior de Justicia de Madrid y Universidad Complutense de Madrid respectivamente. El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional.

## ***Otros aspectos de las relaciones laborales que favorecen situaciones de violencia laboral***

Más allá de los factores relacionados con la organización del trabajo, nuestro modelo de relaciones laborales y también, el propio contexto social y económico, pueden considerarse elementos facilitadores del acoso laboral.

La precariedad laboral, el desempleo, la falta de oportunidades, el incremento de la pobreza entre la clase trabajadora, y los nuevos modelos de “hacer empresa” basados en la flexibilidad, la competitividad por la vía del coste, la externalización, etc., provocan miedo, inseguridad laboral, exclusión, sufrimiento y resignación, ingredientes esenciales para que el acoso penetre en la empresa como una ramificación perversa de la misma.

Richard Sennett lo explica muy bien en “La corrosión del carácter”. Los cambios económicos acontecidos en los años 90, donde se pasa de una “economía industrial” a una “economía del conocimiento”, o lo que es lo mismo, de tener un tejido empresarial de grandes industrias a grandes empresas que trabajan en red y que viven dentro de la mundialización económica, tienen un reflejo en la organización de las empresas, en su forma de producción y de relacionarse con sus trabajadores.

Lo que Sennett describe es un mundo en que el cambio se produce rápido y sin sentido real, es el cambio por el cambio, donde el trabajador se encuentra sin perspectivas al no poder generar una narración a largo plazo de su propia vida.

Es interesante observar cómo algunos problemas propios de la segunda revolución industrial (y toda esa «organización científica del trabajo») se mantienen y acrecientan en la «sociedad del conocimiento». Se ha descualificado el trabajo (ya no hay que ser «panadero» para hacer «pan»), aunque no es tanta una «estrategia» para mantener la dominación en sí misma, sino la línea recta entre conseguir más mano de obra y mantener la producción (esto es, conseguir la eficacia en la asignación de recursos y tener mejor posibilidad de obtener el personal con la cualificación suficiente, mientras más baja, más personal potencial) y abaratar costes de por medio, por supuesto que a la empresa (en abstracto y general) le interesa muy poco el bienestar de sus trabajadores siempre y cuando den el resultado buscado y deseado, máxime cuando los propietarios y los gerentes no son los mismos, esto es, la disociación entre el capitalista y quien controla en efecto los medios de producción (fórmula propia de las corporaciones).



# LA PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

*“En el ámbito de la salud en el trabajo, uno de los pecados capitales consiste en emprender estudios sofisticados que describen con todo lujo de detalles el estrés, sus causas y consecuencias... y que se quedan en eso. Diagnosticar sin tratar y aún menos prevenir equivale a pecar por omisión”*

Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo.  
¿La “sal de la vida” o el “beso de la muerte”?  
Comisión Europea, 2000

## VIII. LA PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL

Decíamos en el anterior capítulo que el sustrato que favorece la aparición de situaciones de acoso laboral es la propia organización del trabajo, y los factores de riesgo psicosocial que de ella se derivan, así como la gestión de los conflictos por parte de los superiores.

Veíamos además que las organizaciones son estructuras laborales muy complejas, por lo que abordar el fenómeno del acoso desde la perspectiva preventiva, exige una intervención multinivel (individual, grupal, organizacional y social).

Hasta el momento, gran parte de las intervenciones en el seno de las empresas han sido reactivas. Se actúa cuando el acoso ya se ha producido, y muy probablemente la víctima ya ha sufrido un daño a su salud.

Este tipo de intervenciones han centrado su atención en el conflicto entre acosador-acosado, reduciendo la situación de acoso a un mero problema interpersonal. La gestión del acoso ha dado como resultado la salida de la víctima del entorno de violencia, ya sea solicitando un traslado, ya sea finiquitando la relación laboral.

Desde el punto de vista preventivo, o no se ha actuado o la intervención de la empresa se ha reducido exclusivamente a la formación de los mandos en la gestión de conflictos, como la única manera de prevenir esta forma de violencia organizacional.

Ni que decir tiene que este tipo de intervención no ayuda a prevenir el acoso, como ninguna otra forma de violencia organizacional. Dejan al margen de su intervención aspectos relacionados con la organización del trabajo, no consideran los factores de riesgo psicosocial ni tampoco articulan medidas tendentes a impedir que situaciones de ese tipo, vuelvan a producirse. La situación no se resuelve como riesgo laboral, sino como conflicto individual.

Por otra parte, cada vez es más frecuente encontrar por la vía de la negociación colectiva, o pacto de empresa, “*protocolos de actuación frente al acoso moral y también sexual y por razón de género*”.

Si analizamos su contenido vemos que se limitan a establecer los cauces para que los trabajadores afectados puedan cursar las denuncias, desarrollan procedimientos de investigación de los hechos, e implantan campañas de sensibilización y formación de mandos y trabajadores. Estos instrumentos, son útiles en la medida en que sean una derivada de la política preventiva de la empresa.

Si por el contrario son instrumentos aislados, cuya aplicación se plantea toda vez se hayan desarrollado conductas de acoso en la empresa, el planteamiento es de nuevo erróneo, pues responde a una visión reactiva, tardía y puntual del problema.

No constituyen métodos preventivos de actuación, pues no están integrados en la actuación preventiva de las organizaciones; además, las soluciones que promueven son individuales y puntuales, evitando entrar a fondo sobre la auténtica causa del problema: **la organización del trabajo**.

Este tipo de actuaciones limitan, pues, el establecimiento de medidas preventivas que repercutan sobre el conjunto de la organización y sobre el resto de sus miembros.

La actuación frente al acoso laboral en particular, y frente a los riesgos de violencia laboral en general, precisa un cambio sustancial de perspectiva: en primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño); en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar el acoso y la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daño parciales.

### **La evaluación de riesgos psicosociales en el epicentro de la prevención del acoso laboral.**

La obligación de la empresa no se reduce a intervenir toda vez que se ha detectado un caso de acoso, sino a prevenir que tales conductas tengan lugar en su seno.

La prevención de conductas de acoso, pasa necesariamente por incardinar su gestión, dentro de la política de prevención de riesgos laborales de la empresa, integrando tanto el proceso de evaluación como el plan de actuación, dentro del sistema de gestión del riesgo profesional.

Evidentemente, la complejidad del proceso exige que el planteamiento preventivo tenga en cuenta todos los factores que son capaces de causarlo, en concreto los factores derivados de la organización del trabajo. De manera tal que los instrumentos de identificación y evaluación deben considerar como elemento central, el propio sistema organizacional.

Los riesgos derivados del sistema organizacional no son tan visibles como aquellos que se derivan de las condiciones materiales del puesto de trabajo. Además, establecer la relación de causalidad entre riesgo-daño es también complicado, en la medida que intervienen no uno, sino varios factores de riesgo. Por otro lado los riesgos psicosociales no afectan por igual a las personas expuestas, depende de la percepción subjetiva o personal de cada trabajador.

Estos rasgos, no pueden suponer un obstáculo a la hora de desplegar una acertada actividad preventiva, ni un subterfugio para evadir la responsabilidad de las empresas de garantizar ambiente de trabajo saludable.

Los instrumentos fundamentales para abordar una prevención eficaz del acoso laboral, son **el plan de prevención y la evaluación de riesgos psicosociales**.

A día de hoy las referencias a la violencia laboral en general, y al acoso en particular en los planes de prevención son prácticamente inexistentes, y las evaluaciones de riesgos psicosociales son todavía escasas, a pesar de ser obligatorias.

Todavía existen algunos sectores que ponen en duda la existencia de una obligación empresarial concreta, incluida en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en orden a la prevención de los mismos, agarrándose a la ausencia de precepto legal que concrete tal obligación.

Y ciertamente, a día de hoy no encontraremos en nuestro ordenamiento una norma reglamentaria específica sobre riesgos psicosociales, ni es probable que la haya a corto y medio plazo, como no la hay en casi ningún otro país de la UE, salvo en lo referente al acoso moral en el trabajo (Suecia, Finlandia, Francia, Bélgica). Ahora bien, eso no significa que no tengan cabida en la vigente legislación, que sí la tiene, sólo que se contemplan de modo genérico (artículos 4.2º y 7º. d) y 15.1 d) y g) LPRL).

Más que un debate real, es un debate interesado y mantenido artificialmente por aquellos que saben que de esa gestión, se pueden derivar obligaciones que superan la vertiente preventiva, provocando ingerencias en su forma de hacer y entender la empresa.

Algunos estudios<sup>20</sup> revelan que allí donde se realizan evaluaciones de riesgo psicosociales, las conductas de acoso –limitación de la comunicación, limitación de contactos sociales, desprestigio personal-desacreditación profesional y compromiso de la salud- son significativamente menores.

En este sentido es preciso dar un giro copernicano en el orden de prioridades preventivas, tanto de las empresas como de los propios trabajadores. No parece razonable que los riesgos psicosociales no se gestionen con la misma intensidad que los riesgos de seguridad e higiene, a pesar de estar presentes en el conjunto de las empresas españolas, y de resultar obligada su evaluación.

Es necesario, y además urgente, un cambio en la conciencia colectiva de todos los que integramos el sistema de relaciones laborales, especialmente de nosotros, los sindicalistas.

Debemos situar la evaluación de riesgos psicosociales en el epicentro de nuestra acción sindical, exigiendo que éstas contemplen todos los aspectos psicosociales del trabajo, estudiando las formas de organizar el trabajo y los sistemas de mando utilizados, sin obviar una valoración de las relaciones sociales entre los sujetos a todos los niveles.

Con ello, no sólo promoveremos ambientes de trabajo exentos de violencia laboral, sino que además, seremos capaces de llegar al corazón de la empresa, es decir, participar en la propia organización del trabajo, considerada tradicionalmente patrimonio exclusivo de la misma.

La salud laboral nos ofrece un instrumento de acción sindical de incalculable valor. A través de la evaluación de riesgos psicosociales podemos modificar aquellas condiciones de trabajo derivadas de la organización del mismo, que generan riesgos para la salud de los trabajadores. Pudiendo intervenir en aspectos del núcleo duro de la organización que hasta ahora nos habían vetado (estilos, culturas y políticas de organización empresarial, etc).

### ***1. Inclusión de la prevención del acoso en el plan de prevención.***

El Plan de Prevención es un medio para conseguir la integración de la prevención, es decir, para establecer un “sistema de prevención” que se configure como un subsistema dentro del sistema general de gestión de la empresa. Convirtiéndose en el elemento central de la gestión preventiva de la empresa.

El artículo 16.1 de la LPRL establece como contenido del Plan “la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción preventiva”.

Más en concreto, el Plan de prevención debe reflejar:

- a) La identificación de la empresa, de su actividad productiva, el número y características de los centros de trabajo y el número de trabajadores y sus características con relevancia en la prevención de riesgos laborales.
- b) La estructura organizativa de la empresa, identificando las funciones y responsabilidades que asume cada uno de sus niveles jerárquicos y los respectivos cauces de comunicación entre ellos, en relación con la prevención de riesgos laborales.

---

<sup>20</sup> Carbonell E. y Gimeno, M. A. La actividad preventiva del acoso laboral. Estudio en la población trabajadora de la Comunitat Valenciana, UGT-PV, Valencia, 2007.

Para cada una de las principales unidades (departamentos, centros o “líneas organizativas”) que componen la estructura organizativa de la empresa deben indicarse, en el marco de sus funciones generales, sus funciones específicas en materia de gestión de la prevención y sus relaciones en dicha materia con otras unidades y, muy en especial, con el Servicio de prevención.

Interesa dejar meridianamente claro, qué papel asume cada uno dentro del sistema de gestión preventiva, con mención expresa a sus responsabilidades de cara a la prevención de situaciones de acoso laboral (violencia organizacional en su conjunto), y como ha de ser la relación con el servicio de prevención. Este punto cobra especial importancia en la medida en que, con indeseable frecuencia, el acoso laboral ni siquiera se comunica al servicio de prevención, cediendo esta intervención al Departamento de Recursos Humanos, impidiendo así una intervención preventiva posterior.

Además, establecer las vías de comunicación en materia preventiva, facilita la detección precoz del acoso impidiendo así que el proceso de alargue, hasta cronificar.

c) La organización de la producción en cuanto a la identificación de los distintos procesos técnicos y las prácticas y los procedimientos organizativos existentes en la empresa, en relación con la prevención de riesgos laborales.

d) La organización de la prevención en la empresa, indicando la modalidad preventiva elegida y los órganos de representación existentes.

El plan de prevención debe detallar qué actividades preventivas le corresponde realizar al servicio de prevención, especialmente, si se combina uno propio con uno ajeno. Sólo así sabremos a quien le corresponde la prevención de riesgos psicosociales, y por tanto, la prevención de posibles situaciones de acoso laboral. Para ver si se cumple este principio, en caso de que intervenga un Servicio de prevención ajeno, resulta fundamental analizar el contrato o concierto que lo liga a la empresa teniendo en cuenta lo dispuesto al respecto en el artículo 20 del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Finalmente, la descripción de los órganos de representación de los trabajadores debe hacerse en el marco de lo dispuesto en el Capítulo V de la LPRL, particularmente en relación con los delegados de prevención y, en su caso, con el Comité de Seguridad y Salud. No se trata de detallar sus funciones y competencias, pues están contempladas en la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales, sino sus funciones en relación a la aplicación del plan, haciendo mención expresa a su participación en la prevención de situaciones de acoso laboral.

e) La política, los objetivos y metas que en materia preventiva pretende alcanzar la empresa, así como los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos de los que va a disponer al efecto.

En este sentido, la empresa debe manifestar inequívocamente el rechazo hacia cualquier práctica o comportamiento que implique violencia laboral. Esta declaración de principios debe ser difundida entre el conjunto de los trabajadores.

## **2. La evaluación de riesgos psicosociales.**

La finalidad común a toda evaluación de riesgos es conocer cuáles son estos riesgos en una situación determinada, quién está expuesto y qué daños puede provocar. Evidentemente lo que varía son la metodología y las técnicas que se utilicen, que dependerán de la naturaleza del tipo de riesgo que se pretende controlar.

En la evaluación psicosocial debe tenerse en cuenta que la pérdida de salud puede ser debida a diversas causas (características de la tarea, aspectos organizativos, cultura de empresa, relaciones, conciliación, etc.) que interactúan entre sí. Además, las consecuencias sobre la salud no son directas ni inmediatas y pueden afectar a los diversos niveles de salud individual (física, psíquica y social) y tener, asimismo, repercusiones sobre la organización.

Un elemento importante a considerar en la evaluación de riesgos psicosociales es que se trata de evaluar, y actuar, sobre las condiciones de trabajo, no a (ni sobre) las personas. No debe confundirse la evaluación de riesgos psicosociales con la evaluación de psicopatología laboral.

Para emprender el estudio de los riesgos psicosociales debe partirse de un análisis previo que permita situar el problema de manera que pueda definirse el procedimiento a seguir: no es lo mismo plantearse una evaluación inicial de riesgos, que un conflicto entre personas o unas exigencias determinadas del trabajo.

El primer paso es pues la identificación de los factores de riesgo. Esta fase es básica ya que condicionará las fases. Tener claramente definidos los objetivos que se pretenden (evaluación inicial de riesgos; estudio en profundidad de un factor o de un grupo determinado; estudio comparativo por factores de riesgo o por subgrupos.) ayudará a determinar cuál o cuáles pueden ser las técnicas más idóneas para cada situación. Con ello se conseguirá asegurar la validez de los resultados obtenidos.

En esta fase previa es necesario también recopilar información del contexto organizativo de la empresa, características del personal al que irá dirigido el estudio, tareas y procedimientos utilizados, etc. Se trata de contar con cuanta información relevante sea posible a fin de que el estudio se adecue a la realidad que se pretende medir.

**TABLA 22. CONDUCTAS VIOLENTAS EN EL TRABAJO**

	% Trabajadores
Amenazas de violencia física	3,8
Violencia física cometida por personas pertenecientes a su lugar de trabajo	0,6
Violencia física cometida por personas <u>no</u> pertenecientes a su lugar de trabajo	2,4
Pretensiones sexuales no deseadas (acoso sexual)	0,4
Agresiones verbales, rumores o aislamiento social	7,3
Discriminación por la edad	0,6
Discriminación por la nacionalidad	0,8
Discriminación sexual/discriminación por género	0,6
Discriminación por la raza, origen étnico o color de su piel	0,4
Discriminación por la religión	0,1
Discriminación por una discapacidad	0,1
Discriminación por la orientación sexual	0,1

Base: Total de trabajadores  
Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: NTP 702 (INSHT)

Una vez delimitados los objetivos del estudio podrá definirse la metodología y las posibles técnicas por las que puede optarse.

Existen diversos métodos para la evaluación de los riesgos psicosociales, incluyendo la observación, pero el método más ampliamente utilizado en la recolección de datos es la información aportada por los propios interesados a partir de cuestionarios o escalas que se aplican al trabajador de forma individualizada.

Ello se debe a la importancia que tiene obtener información sobre las posibles causas de una tensión percibida.

Estos métodos ofrecen la ventaja de poder recoger información de manera válida y fiable, siempre que se cumplan los requisitos de aplicación establecidos en cada uno de ellos.

Los cuestionarios suelen recoger información sobre aspectos relacionados con las exigencias de la tarea (emocionales, cognitivas, etc.), las condiciones organizativas y de realización de la misma (monotonía, presión temporal, aislamiento, etc.) y las relaciones sociales (sistema de comunicación, relaciones con compañeros o superiores, etc.).

Una vez elegida la técnica de estudio el próximo paso es el trabajo de campo.

La recogida de datos, máxime si se cuenta con la participación de los trabajadores, no debe hacerse de manera inesperada si no que deben preverse sus aspectos prácticos (lugar, momento más idóneo.) e informarse debidamente a todos los interesados.

Una vez recogida la información se procederá al análisis de los resultados obtenidos con el fin de poder identificar las causas de unas malas condiciones de trabajo. Esto requiere el trabajo conjunto del experto y las personas implicadas, de tal manera que se garantice el correcto tratamiento e interpretación de los datos y permita llegar a conclusiones por un lado técnicamente correctas y por otro lado ajustadas a la situación.

Es decir que debe llegarse al diagnóstico de los posibles factores de riesgo para poder elaborar y poner en marcha un programa de mejora<sup>21</sup>.

Nos encontramos en la fase capital del proceso de “gestión del riesgo psicosocial” y que ahonda en la idea de que la evaluación del riesgo psicosocial no es el fin, sino el principio de una mejora progresiva y sin vuelta a atrás, de la salud de los trabajadores.

Pero también es la parte más delicada, sobre todo si las propuestas implican modificaciones de ciertos aspectos de la organización del trabajo (por ejemplo, la modificación de ciertos aspectos de organización, de ejercicio del liderazgo, el re-diseño de un proceso, cambio de actitud).

El objetivo ha de ser no sólo la eliminación o reducción del riesgo, sino la optimización de los aspectos positivos, es decir no sólo la prevención de los riesgos sino también la promoción de la salud, como proceso continuo e integrado en las actividades habituales de la empresa.

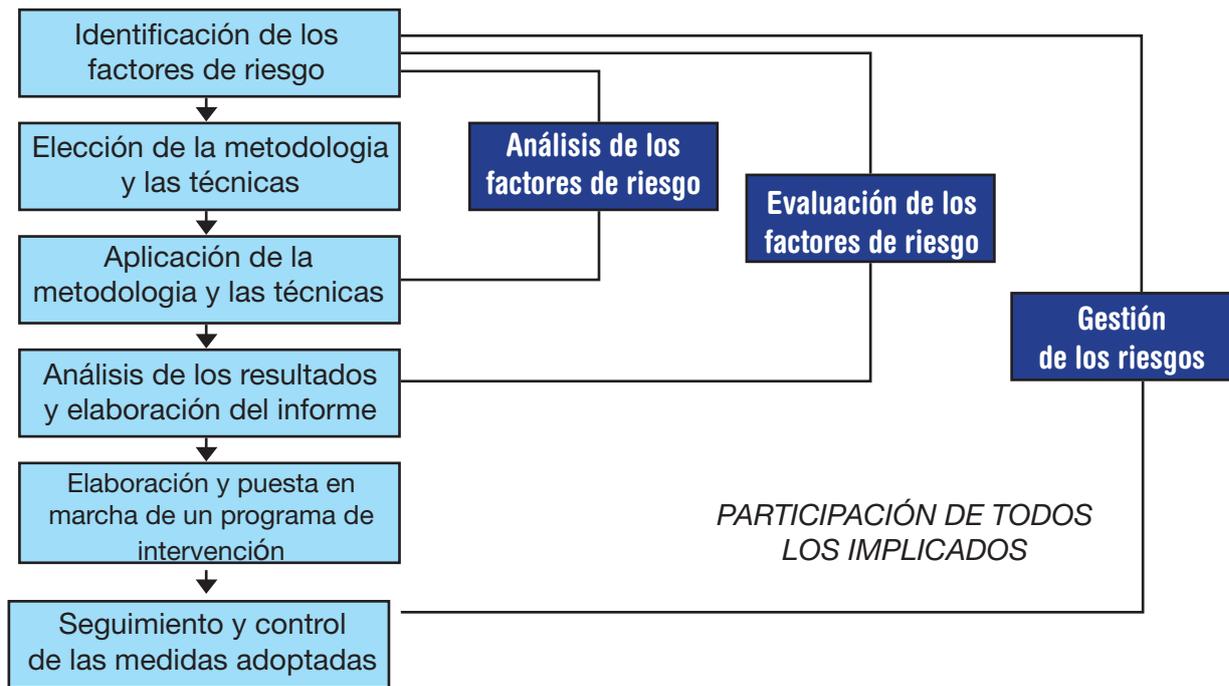
Las acciones preventivas en este terreno, como en muchos otros, no suelen ser inminentes ni fulminantes en sus efectos, por lo que lo más habitual será diseñar una intervención planificada que implica establecer objetivos, fases, recursos, responsables, hacer seguimiento, etc. Es decir, actuar con una visión a medio-largo plazo, que es uno de los factores de éxito en que los expertos coinciden cuando analizan experiencias de intervención psicosocial.

Y todo ello se hará con la participación de los trabajadores y/o sus representantes, elementos necesarios a lo largo de todo el proceso para lograr que las acciones sean finalmente eficaces. Porque también se ha identificado sistemáticamente como factor de éxito que las personas a quienes va dirigida la actuación preventiva estén involucradas en su diseño y no se les convierta en meros “receptores pasivos”.

---

<sup>21</sup> Recomendamos la lectura de “Experiencias de intervención psicosocial. Mas allá de la evaluación del riesgo”. INSHT. 2009.

## Cuadro 1 Fases de la evaluación de los factores psicosociales



Fuente: NTP 702 (INSHT)

### **La participación de los delegados de prevención en la evaluación de riesgos psicosociales**

No debemos finalizar este apartado sin mencionar la importancia de la participación de los trabajadores y sus representantes a lo largo de todo el proceso. Es la vía para favorecer la consideración de todos los factores relevantes en el proceso de trabajo, asegurar que se da respuesta a las expectativas de los trabajadores y garantizar que las medidas son válidas y efectivas.

La participación de los trabajadores además de ser una exigencia metodológica de cualquier proceso de evaluación, especialmente de la evaluación de riesgos, es una exigencia legal, consagrada en el capítulo V de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Esta norma articula el derecho a la consulta y participación de los trabajadores a través de los delegados/as de prevención y comités de seguridad y salud, allá donde los haya.

En este sentido, la participación de los representantes de los trabajadores en las evaluaciones de riesgos psicosociales resulta imprescindible por el gran conocimiento que poseen de la realidad y situación preventiva de su centro de trabajo, y también, por la capacidad de realizar propuestas y promover iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de trabajo de la empresa.

La primera cuestión que deben tener en cuenta es que los riesgos psicosociales suponen una realidad compleja y multicausal, por lo que la actuación preventiva frente a los mismos ha de estar debidamente planificada y coordinada. Esto exige que, en el seno del Comité de Seguridad y Salud y en el desempeño de sus competencias, se lleve a cabo el oportuno debate que asegure que la evaluación y la prevención de estos riesgos se integran en el sistema general de gestión de la empresa.

Es un error muy frecuente evaluar sin más los riesgos psicosociales sin que éstos sean contemplados en el plan de prevención de la empresa de una forma programada; así como es otro error entender que la medición es el fin del proceso preventivo de los riesgos psicosociales.

Además, los delegados de prevención o miembros del Comité de Seguridad y Salud, dentro de marco de sus competencias, han de participar en la elección de los métodos de evaluación y de los procedimientos a seguir para la efectiva prevención de los riesgos, y deben participar en todo en proceso de evaluación. La aceptación de un procedimiento y un método de evaluación sin la consulta y el consenso adecuados puede resultar contraproducente.

Es por ello que Delegados y Comité han de disponer de la información oportuna (art. 35 y 39, Ley 31/1995); además, resulta pertinente contar con el asesoramiento de técnicos de prevención ajenos a la empresa que puedan ayudar en la elección del método y su puesta en marcha (de acuerdo con el art. 38, Ley 31/1995).

La elección del proceso y método de evaluación exige otorgarle la relevancia que le corresponde, por lo que debe ser tratado de forma específica y concreta en las reuniones del Comité, evitando así imposiciones unilaterales de la empresa e improvisaciones de última hora.

A la hora de realizar la elección se ha de prestar atención a cuatro grandes factores:

1. • El proceso en sí de la evaluación.
2. • Los instrumentos con los que se va a realizar la evaluación.
3. • La gestión posterior de la información obtenida.
4. • Las implicaciones posteriores en la actividad preventiva de la empresa.

1. Sobre el proceso en sí de la evaluación ya hemos hecho hincapié en la necesidad de que surja del propio plan de prevención de la empresa y de un debate interno. Además, el proceso ha de ser consultado a los trabajadores y sus representantes, permitiéndoles realizar las aportaciones que consideren oportunas, en aras de mejorar la actuación preventiva; sin por ello dejar de lado el rigor en la aplicación y las normas de administración.

Resulta importante no perder de vista la idea de proceso continuo, dado que los riesgos psicosociales son multicausales y surgen en las interacciones laborales; por tanto, nunca pueden darse como cerrados y deben ser revisados periódicamente.

Por otro lado, es importante entender que la elección del método, la evaluación del riesgo, y la obtención de un informe de la situación no supone el fin del proceso preventivo, si no una parte dentro del plan preventivo de la empresa.

2. Sobre los instrumentos, es preciso fijar la atención en:

- Su fundamentación científica.
- Sus características de fiabilidad y validez.
- El abanico de factores de riesgo psicosocial que contempla.
- La posibilidad de combinar información cualitativa y cuantitativa.
- El grado de participación en la recogida y posterior gestión de la información que ofrece.

Lo más adecuado, sobre este aspecto, es contar con el asesoramiento de un técnico de prevención del Sindicato, especializado en el ámbito de de la psicología aplicada.

En muchas empresas parece entenderse que una vez elegido el método y realizada la evaluación, ya se han trabajado suficientemente los riesgos psicosociales. Es competencia de los Delegados de Prevención y del Comité de Seguridad y Salud promover, no sólo iniciativas sobre los métodos sino también sobre los procedimientos para la efectiva prevención de los riesgos, proponiendo a la empresa la mejora de las condiciones o la corrección de las deficiencias existentes (artículo 39 Ley 31/1995).

3. Por lo que hace referencia a la gestión posterior de la información obtenida es obligatorio que dicha información sea conocida por el Delegado de Prevención y por el Comité de Seguridad y Salud. También es importante que el procedimiento de evaluación de los riesgos psicosociales permita la implicación de ambos activos, y que formen parte activa del proceso de gestión de la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación.

4. Respectos a las implicaciones posteriores en la actividad preventiva de la empresa, supone la actuación sobre los factores de riesgo psicosocial detectados.

La forma de intervenir sobre los factores psicosociales está claramente recogida en la Ley de prevención. El art. 14 establece la obligación del empresario de realizar la prevención de los riesgos laborales –y por tanto también los psicosociales- mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores; además, desarrollará una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva con el fin de perfeccionarla (este es un aspecto fundamental en los riesgos psicosociales).

Los principios de acción preventiva implican que la aplicación de medidas ha de ir dirigida a combatir los riesgos en su origen, lo que implica trabajar sobre la organización del trabajo y las características de las tareas.

El foco de la actuación preventiva en los riesgos psicosociales ha de ser la protección colectiva, que debe anteponerse a la protección individual (art. 15, Ley 31/1995). Además, la planificación preventiva debe realizarse 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. Junto a estas intervenciones, se debe realizar una actividad informativa; de acuerdo con el art. 18 de la Ley 31/1995, los trabajadores han de recibir la información necesaria sobre los riesgos psicosociales que pueden afectarles, las medidas y actividades de protección y prevención aplicables, y las medidas adoptadas; si fuera necesario, deberían también recibir formación al respecto (artículo 19, Ley 31/1995).

### ***Otras formas de prevenir el acoso laboral: Los protocolos***

Ya hemos dejado claro que la evaluación de riesgos psicosociales es una obligación preventiva. Sin embargo, no está extendida en las empresas y además presenta ciertas limitaciones ante las situaciones de violencia, sobre todo porque no articula la forma de actuar frente a dichas situaciones.

Por ello, están proliferando en el panorama preventivo, otras formas de combatir este fenómeno, por lo general consensuadas en la negociación colectiva, que adquieren la forma de **protocolo**.

Sin ser nuestra intención restar valor a estos instrumentos de intervención, máxime si tenemos en cuenta que promueven la adopción de medidas y/o políticas anti-acoso en las empresas, es importante señalar que también presentan algunas limitaciones.

- Los protocolos, no se integran en la actividad preventiva de la empresa, de manera que es difícil que de él deriven las modificaciones oportunas en el sistema organizativo y de prevención. No tienen reflejo en el plan de prevención, y además, es frecuente encontrar empresas que disponen de protocolo sin haber realizado la evaluación de riesgos psicosociales. Solo gestionan denuncias en un intento de parar o evitar las reclamaciones judiciales.

- Por lo general, los protocolos solo gestionan las conductas de acoso, que sean sistemáticas, reiteradas en el tiempo y con intención de dañar a la víctima. Es decir, vienen a exigir los mismos requisitos que exigen los juzgados, situando a la víctima en la posición de “tener que demostrar” que el calvario por el que está pasando tiene la consideración de acoso. Esta rigidez impide gestionar otras formas de violencia laboral igual de dañinas.

- Algunos protocolos detallan conductas y comportamientos de acoso cerrados, de manera que si las conductas denunciadas no se encuentran identificadas en ellos, no se activará el protocolo.

- El protocolo sólo reacciona cuando se produce una denuncia que cumple con todos los elementos que se exigen para ser conceptuada como acoso laboral, sexual, discriminatorio o por razón de sexo. Por lo tanto es reactivo.

- En ocasiones, el protocolo se realiza a espaldas de la representación de los trabajadores, y por su puesto, sin permitir ningún tipo de participación a los trabajadores de la empresa. Es frecuente encontrar protocolos de acoso realizados por los servicios de prevención sin consulta previa, en colaboración con los departamentos de Recursos Humanos.

- Muchos de ellos carecen de garantías para la víctima, no respetando su derecho a la intimidad y a la confidencialidad.

- La mayor parte solo incluyen la gestión de las conductas de acoso (laboral o moral, sexual, porrazón de sexo o discriminatorio), dejando al margen, el resto de conductas de violencia laboral no susceptible de “encajar” en el concepto de acoso.

- Normalmente, los protocolos se activan cuando la víctima, o alguien del entorno denuncia. En este caso, se está exigiendo que el entorno de la víctima adopte una actitud activa, de centinela y alarma que casi nunca sucede. Ya hemos visto que las reacciones más frecuentes son “mirar para otro lado”, o participar activamente en el acoso. Por otro lado la víctima, tarda tiempo en darse cuenta de lo que le está pasando, y cuando lo hace, el proceso de acoso está tan avanzado que probablemente carezca de la fuerza suficiente para enfrentarse a un procedimiento interno de resultado incierto.

- Los protocolos no sirven para detectar y analizar las situaciones de acoso en sus fases tempranas (baja intensidad, corta duración o factores de riesgo difusos), por lo que no permiten actuar sobre los factores que lo generan y solucionar los problemas antes de llegar a situaciones de acoso grave e incluso, irreversibles.

- Sólo actúan para intentar resolver el asunto individual que se somete al protocolo, no garantizan en ningún caso una protección colectiva, porque de él no se derivan medidas correctoras generales, sino sólo circunscritas al acosado-acosador.

- Algunos reservan la decisión sobre el conflicto, o la propuesta de solución a una comisión instructora cuyos integrantes (o la mayoría) se designan directamente por la dirección de la empresa o por el departamento de RR.HH.

- También se ha comprobado que, buena parte de las decisiones de estas comisiones, creadas al amparo de los protocolos, son parciales e interesadas, avalan el criterio de la dirección de la empresa, niegan la existencia de verdaderas situaciones de acoso y/o violencia laboral o, incluso archivan indebidamente las denuncias. Así, se aboca a quien denuncia, a acudir a la tutela judicial, con el agravante de que antes de acreditar la concurrencia de los requisitos jurisprudenciales del acoso, hay que desvirtuar, desacreditar y anular la decisión de la Comisión *parcial e interesada*.

### ***Nuestra propuesta: Procedimiento de Solución Autónoma de los Conflictos de Violencia Laboral (NTP 981 y 892)***

Si como hemos señalado, la evaluación de riesgos psicosociales presenta algunas limitaciones en lo que a la detección del acoso se refiere, y los protocolos son insuficientes para desarrollar una adecuada prevención del mismo, *¿a través de qué medio podemos desarrollar un sistema de prevención del acoso laboral, que nos permita además detectar situaciones de acoso a tiempo?*

En nuestra opinión, implantando el **Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral**. UGT lleva años trabajando en el campo de los riesgos psicosociales, consciente de que éstos eran, y siguen siendo, el principal de salud de la población trabajadora, prestando siempre una atención especial al Acoso laboral.

Tras desarrollar, a lo largo de los años, distintas acciones en todos los órdenes de su actuación, concluyó que era necesario disponer de un conjunto de elementos que sirvieran de referencia técnica y sindical en el tratamiento de la violencia laboral.

Con ese reto siempre presente, UGT ha impulsado un proyecto liderado por las Universidades de Valencia y Castellón en el que se ha diseñado un <sup>22</sup>PROCEDIMIENTO de solución autónoma (no judicial) de conflictos de violencia laboral. Este trabajo, ha encontrado reflejo en las Notas Técnicas de Prevención 891 y 892 del INSHT, lo que convierten al Procedimiento en una guía técnica obligada en la materia y reconocida en el ámbito preventivo y jurídico.

El procedimiento, ofrece una aproximación integral a la prevención de las situaciones de violencia, concepto más amplio que el del acoso, que se producen en las organizaciones.

El Acuerdo de procedimiento de solución de conflictos de violencia laboral propuesto, considera violencia laboral “cualquier tipo de comportamiento, recurso organizativo o estrategia que se produzca en el entorno del trabajo que cause, o pueda llegar a causar, daño físico, psicológico o moral, constituyéndolo como un riesgo psicosocial”.

Se trata de un sistema que posibilita a cada empresa solucionar de forma autónoma la violencia laboral, sin tener que recurrir a la tutela judicial si no se desea. El procedimiento permite realizar un diagnóstico preventivo, ayudando a avanzar en la gestión de los riesgos de violencia en el trabajo, ámbito en el que hasta ahora las metodologías simplemente evaluativas se han mostrado ineficaces.

Facilita la identificación de los factores que propician las situaciones de violencia en el trabajo, y orienta en el diseño de las soluciones. De esta forma se mejora la organización del trabajo y se promueve un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores, y de la propia organización.

Las propiedades que presenta este procedimiento se caracterizan porque todas contribuyen a aportar una solución negociada, preventiva e integral. El camino para lograr la prevención del riesgo de violencia parte del consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y de los trabajadores. La solución que aporta el procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, y gestionándolos internamente.

Se plantea como una solución integral, que permite hablar de una verdadera tutela, que ofrece una solución rápida, eficaz, flexible, sencilla y cercana, así como la posibilidad de solventar toda la problemática derivada de una situación de violencia en el entorno laboral, de una sola vez.

En definitiva, se formula una propuesta de solución conjunta, que abarca la prevención proactiva de los riesgos laborales, las situaciones de violencia de baja intensidad, el tratamiento óptimo de la situación de la víctima, la posible sanción al acosador/es, la gestión y solución del problema organizativo, entre otros.

---

<sup>22</sup>Publicado en PROTOCOLOS SOBRE ACOSO LABORAL: Procedimiento de solución autónoma de conflicto de violencia laboral. Edit. Tirant lo Blanch. Autores: MIGUEL Ángel Gimeno Navarro, Ana Mejías García y Enrique José Carbonell Vayá.

A continuación explicamos su contenido<sup>23</sup>.

### 1. Proceso de aplicación del procedimiento

Las situaciones de violencia laboral son procesos graduales que van gestándose a lo largo del tiempo, al amparo de unas malas condiciones de trabajo y de una deficiente organización del mismo. Si no se actúa de forma preventiva, y en fases tempranas, los daños pueden conducir a cuadros graves para la salud de los trabajadores, y a un importante deterioro de la salud de la organización.

A la hora de articular el *procedimiento* preventivo se ha de considerar este elemento temporal. De esta forma, en el planteamiento se ha de contemplar desde la prevención activa (en ausencia de situaciones de violencia en el lugar de trabajo) hasta la toma de decisiones sancionadoras (cuando se haya investigado y probado la existencia manifiesta de situaciones de violencia -acoso, persecución, agresión-) y el aprendizaje organizacional y preventivo derivado de ese proceso.

Atendiendo a esa evolución que tienen las situaciones de violencia, el *procedimiento* debería atender, al menos, a cinco *momentos* básicos. En cada uno de estos *momentos* se trabaja una parte del problema y su solución.

Esto supone establecer unos objetivos específicos de cada *momento*; proponer unas respuestas determinadas y definir unas tareas y recursos concretos.

Para que nuestra acción preventiva resulte eficaz se debe poner en marcha el procedimiento completo; aplicar partes del mismo supone poner parches puntuales al problema, pero no su solución. Estos momentos básicos son:

- Momento 1, de negociación y acuerdo.
- Momento 2, de prevención proactiva.
- Momento 3, de detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.
- Momento 4, de gestión y resolución interna del conflicto.
- Momento 5, de respuestas de solución.

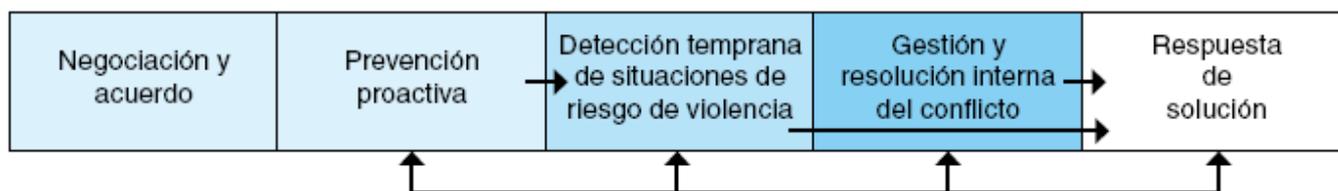


Figura 1: Momentos en la evaluación de las situaciones de violencia y en su resolución.

<sup>23</sup>El Procedimiento de Solución Autónoma de Conflictos de Violencia Laboral se encuentra íntegramente en las NTP 891 y 892 del INSHT. Además, los materiales generales para su correcta aplicación se encuentran disponibles en “PROTOSCOLOS SOBRE ACOSO LABORAL: Procedimiento de solución autónoma de conflicto de violencia laboral”. Edit. Tirant lo Blanch.

## **Momento 1. Negociación y acuerdo**

Recoge la voluntad y compromiso de las partes -empresario y trabajadores- por prevenir la violencia en la empresa. Entre las tareas fundamentales de esta fase está:

1. La firma de una declaración de principios por parte de la empresa y de todos los trabajadores que presten servicios en el centro de trabajo.
2. El compromiso explícito de todos, empresario y trabajadores, de adoptar el procedimiento como guía para la *prevención* de riesgos psicosociales y, específicamente, de la prevención de la violencia en el trabajo.
3. El compromiso explícito, también de todos, de incluir el *momento 4 y 5* como protocolo para la solución de los conflictos derivados de las situaciones de violencia en el ámbito de la empresa.

Para que el procedimiento pueda aplicarse con las debidas garantías, debe ser incorporado a la negociación colectiva en forma articulada, partiendo desde el ámbito más amplio (intersectorial estatal) hasta el más concreto, la empresa y detallando los elementos a negociar en cada uno de ellos.

También debería acordarse, a nivel sectorial, un listado consensuado de miembros de la Comisión y un procedimiento específico para aquellas empresas que por su tamaño, por su estructura organizativa, por la falta de representantes de los trabajadores o por cualquier otra causa, no pueda negociar el procedimiento. De este modo, las pequeñas empresas, las que por su actividad tienen una estructura de centros de trabajo con plantillas inferiores a 10 trabajadores y aquellas en las que no existe representación ni unitaria ni sindical, podrían adoptar el sistema de autocomposición que se propone.

Por último, y como si de una negociación articulada se tratara, se negociará en el seno de la empresa entre los representantes de los trabajadores y la dirección; en primer término, se acuerda la adhesión al Acuerdo Marco y al sectorial si lo hubiera; en segundo lugar, se acuerdan y concretan las especificidades que se consideren oportunas y convenientes para aplicar el procedimiento en todos los centros de trabajo (se debe tener en consideración el tamaño de la empresa, su estructura organizativa, el servicio que preste o la actividad que desarrolle,...).

El objetivo es alcanzar un acuerdo consensuado en los distintos niveles de negociación por los representantes sociales que acuerde la implantación de un *procedimiento* de abordaje integral de la violencia laboral desde la empresa y conviertan a este sistema en objetivo, plural, transparente, garantista y vinculante.

De esta forma se logra que la actuación frente a la violencia laboral sea amplia, coherente y participada.

## **Momento 2. Prevención proactiva**

El segundo *momento* debe analizar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva adecuada y eficaz que pueda hacer frente a los riesgos laborales. Esto supone el desarrollo de dos tareas básicas:

1. Chequear la situación de la actividad preventiva actual.
2. Establecer el perfil de la empresa en este aspecto lo que permitirá establecer si su nivel es deficiente, mejorable o positivo, lo que nos guiará en el desarrollo de nuestra actividad preventiva.

Este *momento* busca integrar la prevención de la violencia laboral en la empresa con el resto de la actividad preventiva, recogiéndose así en el Plan de Prevención.

Evidentemente, la puesta en marcha de este proceso se sustenta en la obligación que dispone el artículo 16 de la LPRL al establecer la necesidad de desarrollar un plan de prevención de riesgos

Evidentemente, la puesta en marcha de este proceso se sustenta en la obligación que dispone el artículo 16 de la LPRL al establecer la necesidad de desarrollar un plan de prevención de riesgos laborales que incluya la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción preventiva. Así pues, la aplicación del *procedimiento* se hace dentro de un determinado marco preventivo que debe ser chequeado para asegurar su eficacia.

En caso de detectar lagunas en ese *momento*, las mismas deberían ser comunicadas y corregidas con el objetivo de asegurar la efectividad del *procedimiento* en su conjunto.

Si no se detectan fallas preventivas, o se corrigen adecuadamente, se asegura la capacidad de actuación preventiva proactiva de la empresa, depurándose responsabilidades en este nivel.

En caso de que surjan lagunas y no se subsanen, se están incumpliendo obligaciones legales que cuestionan la efectividad del sistema preventivo general de la empresa para actuar frente a las situaciones de violencia laboral.

Para alcanzar el mencionado objetivo se propone obtener un Perfil de la Situación Preventiva de la empresa que contemple tres factores:

1. Las características del sistema de gestión preventivo existente (por ejemplo, si se cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y adecuados, si se trabaja la prevención de forma coordinada, o si la organización preventiva de la empresa es eficaz, entre otras).
2. El grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales (por ejemplo, si la empresa ha evaluado todos los puestos de trabajo, si ha establecido medios para evitar los riesgos, o si se favorece la consulta y participación de los trabajadores y sus representantes, entre otros).
3. La cultura preventiva de la organización (por ejemplo, si desde la dirección se promueven campañas para prevenir los riesgos, si existen normas internas propias en materia de salud y seguridad laboral, o si la prevención está presente en todas las actividades que se realizan, entre otros).

Este perfil puede obtenerse a través de una encuesta, en combinación con la documentación a que hace referencia el artículo 23 de la LPRL. Es importante, en cualquier caso, asegurar la representatividad, fiabilidad y validez de los datos recogidos. La información obtenida nos permitiría establecer el desarrollo alcanzado en cada uno de los factores evaluados y determinar si es deficiente, mejorable o positivo.

La responsabilidad de dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación corresponde al empresario, garantizando siempre la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados y los técnicos de prevención.

### ***Momento 3. Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia***

Este *momento* se centra en detectar la presencia de situaciones de violencia de baja intensidad o de corta duración.

El objetivo, en esta parte del *procedimiento*, es analizar si la actividad preventiva en materia de riesgos psicosociales es suficiente, y si *el entorno y la organización del trabajo favorecen las situaciones de violencia o no*.

Hemos de detectar y analizar las situaciones de violencia laboral en sus fases tempranas –baja intensidad y/o corta duración–, para poder actuar sobre los factores que las generan.

El primer paso para actuar de forma temprana ante situaciones de violencia laboral es la **evaluación e identificación de riesgos psicosociales**.

Con este primer paso centramos nuestra atención en aquellos *indicadores* que facilitan detectar la violencia laboral en sus fases tempranas, permitiendo anticiparnos al daño en la salud del trabajador y de la organización, evitando que se conviertan en cuadros graves e irreparables. Como se desprende de toda la literatura existente sobre el acoso laboral, las situaciones que comprometen seriamente la salud de los trabajadores son el resultado de un proceso paulatino de degradación del ambiente de trabajo. La actuación efectiva por parte de cualquier empresa se inicia, sin lugar a dudas, en la detección temprana de esa degradación.

Para alcanzar este objetivo, el *procedimiento* debe actuar sobre dos niveles:

1. La actividad preventiva de los riesgos específicos que originan situaciones de violencia laboral, atendiendo a actuaciones como la vigilancia de la salud específica sobre los riesgos psicosociales, la evolución en todos los puestos del riesgo a sufrir violencia, la información y formación de los trabajadores sobre este tipo de situaciones, entre otras.
2. El entorno y la organización de trabajo en relación con las situaciones de violencia laboral, considerando aspectos como la igualdad, el trato justo, el apoyo social y técnico, la estabilidad laboral, entre otros.

La actuación sobre estos dos niveles permite detectar las principales carencias que impiden actuar en las primeras fases del problema.

En primer lugar, se trata de comprobar las actuaciones que la estructura de gestión preventiva realiza en relación con la violencia laboral; esto nos permite conocer hasta qué punto se está actuando preventivamente en este ámbito.

En segundo lugar, como se ha comentado, el problema de la violencia laboral está íntimamente relacionado con factores como las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional; de ahí la importancia de conocer las prácticas organizacionales imperantes en la empresa que pueden guardar relación con las situaciones de violencia laboral.

La forma de articular esta parte del *procedimiento* puede ser similar a la planteada en el *momento 2*. Para analizar las actuaciones preventivas específicas se propone realizar un contraste de información, a través de un método doble de recogida de datos: la realización de una encuesta y la documentación a que hace referencia el Art. 23 de la LPRL. También aquí, para asegurar la fiabilidad y validez de los datos recogidos, se recomienda alcanzar unos mínimos criterios de fiabilidad y representatividad de los datos.

Por su parte, el análisis del entorno y de la organización del trabajo permite conocer si existen factores organizativos que pueden causar, motivar, y/o precipitar las situaciones de violencia.

Para detectar estos factores es oportuno que el *procedimiento* establezca diferentes instrumentos que permitan recabar este tipo de información. A la hora de determinar estos instrumentos hemos de conocer que los antecedentes de las situaciones de violencia pueden agruparse en tres factores:

- a. Factores necesarios. Engloban elementos que pueden ayudar a que ocurran situaciones de violencia en un primer momento.
- b. Factores motivadores. Se refieren a elementos necesarios para que quien ejerce la violencia considere que merece la pena llevar a cabo conductas para dañar a compañeros o subordinados que son percibidos como cargas o amenazas.
- c. Factores precipitantes. Los cuales podrían estar relacionados con los cambios organizacionales, tales como reestructuración, remodelación y reducción de plantilla, y con otros factores del contexto sociolaboral.

Partiendo de esta agrupación, se recomienda que los instrumentos escogidos contemplen, al menos, los siguientes factores:

- . Estabilidad laboral.
- . Política organizacional.
- . Liderazgo.
- . Apertura y apoyo.
- . Implicación y compromiso.
- . Comunicación y participación.
- . Igualdad y trato justo.
- . Relaciones interpersonales.
- . Características del puesto.
- . Características del ambiente de trabajo.

La interpretación de los resultados obtenidos nos permite concretar las deficiencias organizativas que están creando, motivando y precipitando las situaciones de violencia en el contexto organizativo.

Al igual que en el *momento* anterior, es responsabilidad del empresario dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación, pero garantizando siempre la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados, y los técnicos de prevención. Y a ellos, deberían sumarse los gestores de recursos humanos con que cuenta la empresa.

#### **Momento 4. Gestión y resolución interna del conflicto: EL PROTOCOLO**

El *procedimiento* debe contemplar un *momento* para gestionar las denuncias por posibles situaciones de violencia laboral que no hayan podido evitarse.

Este *momento* toma protagonismo cuando se da un cuadro de violencia explícita, aunque sea leve.

Es obligación del empresario intervenir ante un problema de violencia laboral; en caso contrario incurriría una infracción en materia de prevención de riesgos laborales que puede ser leve (artículo 11.4 LISOS), grave (artículo 12.16 LISOS), o muy grave (artículo 13.10 LISOS).

Hay que tener presente que la activación de este *momento* del procedimiento indica deficiencias en los dos *momentos* anteriores del mismo.

Este protocolo de gestión y resolución de denuncias cumple una función de prevención-reparación. El mismo puede ser activado cuando el cuadro de violencia sea explícito. Ahora bien, se debe considerar la posibilidad de iniciarse directamente, sin necesidad de agotar momentos anteriores del procedimiento, si la conducta es de tal relevancia que a juicio del afectado, o de los sujetos legitimados para iniciarlo, requiere su puesta en marcha.

El objetivo es dar un tratamiento idóneo y eficaz, erradicando, en su caso, los primeros atisbos de acoso y violencia.

El proceso de este protocolo ha de ser sencillo. Se considera necesario que se constituya una Comisión compuesta por un representante de los trabajadores u otra persona designada por el afectado; una persona designada por la dirección de la empresa; y el tercer miembro debe ser un técnico especializado (técnico de prevención especializado en Ergonomía y Psicosociología, preferiblemente con formación en Psicología), ajeno a la organización, designado por un organismo externo, con el objetivo de garantizar el equilibrio de las partes en el proceso y la imparcialidad.

Para la efectividad del sistema en el nombramiento de los miembros de la Comisión, se propone utilizar el mismo método que rige en los Tribunales Arbitrales que se crearon al amparo de los sistemas de solución extrajudicial de conflictos. Es decir, debe consensuarse de antemano, entre la representación

de los trabajadores y la empresa (o entre los sujetos legitimados en la negociación colectiva sectorial), un listado de miembros que compongan las futuras Comisiones.

En manos de dicha Comisión queda la realización de la investigación, así como la resolución y propuesta final que corresponda. El protocolo debe contemplar al menos cuatro fases, que pasamos a comentar con más detalle:

**1. Fase de Denuncia.** El procedimiento se iniciará a instancia de la persona afectada, aunque resulta recomendable que cualquier trabajador pueda instar la apertura del *procedimiento* a través de la oportuna denuncia ante el Comité de Seguridad y Salud, o en u caso, ante el Delegado de Prevención. Es oportuno que la representación legal de los trabajadores, bien unitaria, bien sindical, tenga reconocida también la legitimación ara actuar por sí o en nombre del afectado y solicitar la apertura del *procedimiento*.

Cuando se pretenda poner en marcha el *procedimiento*, y no lo haya iniciado la persona afectada directamente o a través de los representantes de los trabajadores, la primera acción es comunicarlo al afectado/s y solicitar su aprobación. Es importante que el *procedimiento* sea respetuoso con el derecho de tutela efectiva reconocido en el artículo 24 de la Constitución Española (CE) y permita al afectado decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere o no plantear el problema.

Una vez iniciado el *procedimiento* por el afectado/s o por cualquiera de los legitimados con la aprobación de aquel/llos, el primer trámite a cumplimentar sería la notificación de la denuncia a la empresa. Ésta, desde ese momento, tendrá conocimiento fehaciente de la situación y podrá tomar las medidas, desde el punto de vista organizacional, que contribuyan a la solución del conflicto.

Se propone eliminar la fase de proceso informal que incluye buena parte de los protocolos de actuación; en general son poco garantistas. La práctica revela que el trámite de resolución informal, si no se consigue una solución eficaz, puede resultar perjudicial para la víctima, ya que no queda constancia de la intervención en ningún documento o archivo; también puede ser inoperante al no proponerse medida alguna, sólo una recomendación al supuesto acosador; alarga innecesariamente el proceso y la posible solución; finalmente, también se han detectado numerosos casos en los que se ha agudizado el problema adoptando el supuesto acosador una posición de prepotencia, o incluso ha destruido pruebas. Por ello, parece que no resulta recomendable iniciar actuaciones de las que no quede constancia documental, o que, en definitiva, no puedan acreditarse.

Se recomienda que en el escrito de solicitud de apertura del procedimiento, el afectado describa y solicite, detalladamente, las medidas que considera que solucionan el problema y le procuran una tutela íntegra trascendiendo lo que habitualmente se plantea en una demanda judicial.

En este sentido, pueden solicitarse medidas organizacionales o correctivas que impliquen obligaciones formativas para la empresa, cambios de puesto de trabajo, publicidad de las resoluciones de las comisiones o de los órganos judiciales que declaren la existencia de acoso y señalen al acosador, entre otras. Se ha comprobado que este tipo de medidas son muy eficaces y derivan en la solución definitiva de la situación de violencia.

**2. Fase de Investigación.** Una vez tramitada la denuncia y constituida la Comisión, ésta deberá iniciar la fase de investigación. En esta fase podrán proponerse por la Comisión la adopción de medidas cautelares. Durante la misma se practican todas las pruebas que las partes propongan y que versen sobre hechos en los que las partes no estén de acuerdo. Es aconsejable que esta fase no exceda de los 20 días desde la presentación de la denuncia.

**3. Fase de Resolución.** Se recomienda que la Comisión emita un informe detallado en un plazo máximo de 30 días desde que se presentó la denuncia. En dicho informe se deberían recoger, al menos, los siguientes aspectos básicos:

- a) la relación de antecedentes del caso;
- b) los hechos que tras la investigación resultan acreditados;
- c) un resumen de las diligencias y pruebas practicadas;
- d) las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad para asegurar la implantación de las soluciones. En todo caso, tanto las partes en conflicto como la empresa mantienen asegurada la posibilidad de acudir a otras vías de solución (arbitraje, conciliación o resolución judicial).

El *procedimiento* debe ser garantista y respetuoso con los derechos de intimidad y con el deber de confidencialidad.

El siguiente paso es la toma de decisiones por parte de la Dirección de la empresa; se recomienda que ésta decida si implanta las medidas propuestas por la Comisión en un plazo de 20 días desde que la Comisión le notifique el informe en el que se concretan las acciones a tomar.

En el caso de que el empresario no aceptara la propuesta, debería dar explicaciones detalladas a las partes afectadas, a la Comisión y a la representación legal de los trabajadores, en cumplimiento de los derechos de consulta y participación de los trabajadores establecidos en el artículo 33 de la LRPL.

**4. Fase Post-Resolución.** Finalmente, también se recomienda que el *procedimiento* recoja competencias post-resolución de la Comisión. En este sentido, se debería legitimar a la misma para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y de la salvaguarda del principio de no discriminación, así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el *procedimiento* en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

#### **Momento 5. Respuestas de solución, seguimiento y control**

En una actividad preventiva como la que implica afrontar los riesgos de violencia en el trabajo -surgidos de la actividad entre personas- se debe realizar un seguimiento continuado de todo el proceso. Es por ello necesario que el *procedimiento* que creamos disponga de este sistema de control y seguimiento.

El mismo consiste en ir recogiendo todas las comunicaciones de deficiencias detectadas en los *momentos* 2 y 3 así como las propuestas de resolución establecidas por la Comisión en el *momento* 4 y dar cumplida respuesta a las mismas. Como señala el artículo 14.2 de la LPRL es deber del empresario desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, y disponer lo necesario para adoptar las medidas de prevención adecuadas. Dichas medidas deben ser consultadas y propuestas con el acuerdo de los trabajadores y sus representantes (artículos 18 y 34 de la LPRL), y deben ser informadas con claridad y eficiencia a todos los miembros de la organización.

Recordemos que participación y transparencia son dos elementos claves para el funcionamiento del *procedimiento*. Es por ello que del trabajo realizado, periódicamente, en cada uno de los *momentos* previos se ha de derivar su correspondiente documento, que recoja los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar medidas preventivas.

Dicho documento debe ser elaborado y consensuado entre la representación de la empresa y la de los trabajadores, y debe ser considerado a la hora de llevar a cabo el plan de prevención de la empresa.

La intención de este *momento* es dar cumplimiento al objeto último de cualquier *procedimiento* de prevención integral de la violencia laboral: mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad y salud de los trabajadores, en lo que a la violencia laboral hace referencia.

Se trata de ayudar a trabajadores y empresarios a cumplir con eficacia y eficiencia sus funciones preventivas. Y que se mejore, de esta manera, la calidad de vida laboral de la empresa y, por ende, su productividad. Este sistema de retroalimentación propicia que se introduzcan las mejoras oportunas y se apliquen las medidas disciplinarias correspondientes en caso de confirmarse un cuadro grave de violencia o una falsa denuncia.

Este *momento 5* es interactivo con el resto de *momentos del procedimiento*. Si bien se sitúa al final, es accesible desde cada *momento* previo, en la medida en que se van detectando deficiencias (preventivas generales, preventivas específicas, de situaciones de baja violencia, de denuncia y gestión interna) y se establecen las alternativas de solución a las mismas. Así, se pueden tomar medidas en diferentes ámbitos de la empresa que emanan de cada uno de los *momentos* que componen el *procedimiento*.

Tres son las líneas sobre las que el empresario tiene el deber de actuar, desde este *procedimiento*:

1. Aquellas actuaciones deficientes detectadas en los *momentos 2 y 3*. Las mismas hacen referencia, básicamente, a tres aspectos:

- La gestión preventiva de la organización. Éstas, al ser medidas genéricas de la actividad preventiva, serán gestionadas a través del sistema preventivo habitual de la empresa.
- Las actuaciones preventivas frente a la violencia laboral.
- El clima de violencia en la organización.

2. Las deficiencias que la Comisión (*momento 4*), en el cumplimiento de sus funciones, haya detectado y considerado como fuente potencial o real de riesgos para la salud de los trabajadores. La respuesta empresarial, en este caso, estará determinada por:

- la gravedad de los daños producidos o que hubieran podido producirse;
- la ausencia o deficiencia de las medidas preventivas necesarias;
- las lagunas en la organización de la actividad laboral.

3. Aplicar, en su caso, el régimen disciplinario que tenga dispuesto en el Convenio Colectivo de aplicación. En especial, se recomienda que se introduzcan elementos de graduación como son:

- La reincidencia.
- El grado de perjuicio ocasionado a la víctima.
- El número de trabajadores afectados.

### ***Propuestas para actuar contra la violencia laboral.***

La Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo afirma que cualquier medida frente al acoso laboral pasa por mejorar el entorno psicosocial del trabajo y crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso laboral. Entre las mismas están:

- 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.
- Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.
- Conocimiento por parte de todos de lo que es el acoso moral.
- Investigación del alcance y naturaleza del problema.
- Formulación de una política sobre la prevención del problema.
- Distribución efectiva de normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo, a través de manuales del personal, reuniones informativas, boletines, etc.
- Garantizar que todos los empleados conocen y respetan las normas y 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 sus representantes en la evaluación de riesgos y la prevención del acoso moral.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA.

- . Dejours, Christophe. “La Banalización de la injusticia Social”.
- . Piñuel y Zabala, Iñaki. Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso en el trabajo”.
- . Emmanuel, François. “La cuestión humana”.
- . Sennet, Richard. “La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo”.
- . Blanco, Cruz. “Acoso moral, miedo y sufrimiento. Eichmann en la globalización”.
- . Gimeno Navarro, Miguel A; Mejías García, Ana; Carbonell Vayá, Enrique J. “Protocolos sobre acoso laboral. Procedimiento de solución autónoma de conflictos de violencia laboral”.
- . Gimeno Lahoz, Ramón. “La presión laboral tendenciosa (el mobbing desde la óptica de un juez”).
- . Gimeno Navarro, Miguel A; Mejías García, Ana; Carbonell Vayá, Enrique J. “El acoso laboral, antes llamado mobbing. Un enfoque integrador de los aspectos pericial, psicológicos, preventivo y jurídico”.
- . Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. UGT-CEC.
  - Boletines.
  - El tratamiento jurídico de los riesgos psicosociales. Un estudio de la experiencia jurídica.
  - Evaluación de riesgos psicosociales. Guía de buenas prácticas. Métodos de evaluación y sistemas de gestión de los riesgos psicosociales. Un balance de utilidades y limitaciones.
  - Guía. La negociación en la empresa de un acuerdo de solución autónoma de conflictos de violencia laboral.
- . XI Barómetro Cisneros.
- . Informe Randstad. Calidad del trabajo en la Europa de los quince. El acoso moral.
- . Diversa documentación del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.



**TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO  
Y NUEVAS FORMAS DE ACOSO LABORAL**