

Acoso psicológico en el trabajo

Observatorio permanente
de riesgos psicosociales
Secretaría de Salud Laboral
y Medio Ambiente UGT



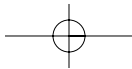
<http://extranet.ugt.org/saludlaboral/OPRP>
<http://extranet.ugt.org/saludlaboral/cec>
www.ugt.es



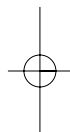
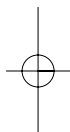
 FUNDACIÓN
PARA LA
PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES

Observatorio
permanente
de
**RIESGOS
PSICOSOCIALES**

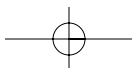




ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO



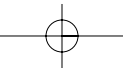
OBSERVATORIO
PERMANENTE
RIEGOS 
PSICOSOCIALES



Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por medio alguno, electrónico o mecánico, incluidos fotocopias, grabación o por cualquier sistema de almacenado y recuperación de información, sin permiso escrito del editor.

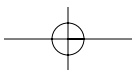
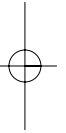
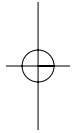
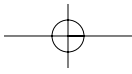
Edita: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT
Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente
C/ Hortaleza, 88 (28004 Madrid)
Madrid, noviembre de 2008

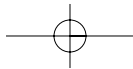
Producción Gráfica:
Process Print S.L.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
II. ¿QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?	7
III. CLASES DE ACOSO PSICOLÓGICO	12
IV. ¿CÓMO SE EXPRESA EL ACOSO PSICOLÓGICO?	14
V. ¿QUÉ DISTINGUE A UN ACOSADOR?	16
VI. ¿CÓMO SE ELIGE A LA VÍCTIMA DE ACOSO?	17
VII. ¿ES LO MISMO CONFLICTO QUE ACOSO?	18
VIII. ¿CÓMO EVOLUCIONA UN CASO DE ACOSO PSICOLÓGICO?	19
IX. ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO?	22
X. ¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE EL ACOSO PSICOLÓGICO? ¿CUÁLES SON LOS DAÑOS QUE PROVOCA EN LA SALUD DEL TRABAJADOR?	24
XI. ¿CÓMO SE PUEDE PREVENIR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?	27
XII. ¿CÓMO ACTUAR ANTE UNA SITUACIÓN DE ACOSO LABORAL?	29



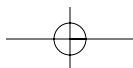


INTRODUCCIÓN

La divulgación que hacen los medios de comunicación de las conductas asociadas a la violencia en el trabajo hace que pasen a formar parte de nuestra vida cotidiana conceptos como el acoso laboral o mobbing. Pero esa banalización de los conceptos, llevada a cabo por personas no expertas en estos temas, hace que se considere como acoso psicológico en el trabajo conflictos que no lo son y que coloquemos el cartel de acosador demasiado fácilmente sin tener en cuenta las consecuencias que un juicio prematuro provoca en el prestigio, integridad y dignidad de las personas.

El acoso psicológico en el trabajo es una situación difícil de identificar. Requiere formación y conocimiento de los cauces por los que discurre este proceso, una definición clara además de una delimitación de su campo de acción. Conviene tener en cuenta, para evaluar el acoso psicológico en el trabajo, que la diferencia con cualquier otro conflicto laboral reside no tanto en las conductas en sí, sino más bien en la intencionalidad y finalidad de las mismas y en la frecuencia y duración en el tiempo.

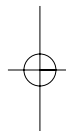
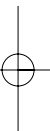
Comúnmente, existe la creencia de que el acoso en el trabajo es el resultado de una personalidad concreta de la víctima, que existen unos determinados trabajadores que, por sus características individuales, son más propensos a ser víctimas de estas conductas hostiles. Nuestro punto de vista es que los responsables de dichas conductas hostiles son los que las provocan, las promueven, las motivan, y las ejercen; nos referimos a las organizaciones que, con sus condiciones de trabajo, sus estrategias empresariales y sus métodos competitivos colocan las bases para que las conductas hostigadoras no encuentren ningún tipo de freno, incluso en algunos casos, las alientan como parte de su cultura de empresa.

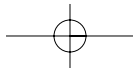




Acoso psicológico en el trabajo

Con esta publicación, y con otras realizadas por el Observatorio Permanente en la misma línea, pretendemos aclarar el concepto de acoso psicológico en el trabajo, cuales son las diferencias con otros conflictos laborales, cuales son las fases de este proceso, sus causas, sus consecuencias y los daños que provoca, como actuar ante un caso de acoso, como prevenirlo y reforzar el importante papel de los Delegados de Prevención ante este riesgo psicosocial.



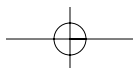


¿QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?

El concepto de mobbing fue introducido por el etólogo Konrad Lorenz como resultado de sus observaciones de especies de animales en libertad. Usó este término para hacer referencia a los ataques de un grupo de animales pequeños con el propósito de atemorizar a un animal más grande, o para denominar el comportamiento agresivo de un grupo de animales con el objetivo de echar a un intruso del territorio. Después, este concepto fue adoptado por las ciencias sociales para referirse a ciertas conductas de violencia en el ámbito laboral. Fue el psicólogo Heinz Leymann quién utilizó el término en este ámbito para referirse a **“una situación de terror psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas”**.

La psicóloga francesa Marie France Hirigoyen habla de maltrato psicológico y lo define como **“cualquier manifestación de una conducta abusiva y especialmente los comportamientos, palabras, gestos, actos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad psíquica o física del individuo que pueden poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo”**.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), en la Nota Técnica Preventiva 476 (Fermín Martín Daza y Jesús Pérez Bilbao), se refiere al acoso psicológico o mobbing como **“una situación en la que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana), durante un periodo prolongado de tiempo (al menos durante 6 meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo”**.



Acoso psicológico en el trabajo

Más recientemente, el **Acuerdo Marco Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo**, de fecha 26 de abril de 2007, define el acoso y la violencia como la “**expresión de comportamientos inaceptables adoptados por una o más personas, que pueden tomar muy diversas formas, algunas más fácilmente identificables que otras**”.

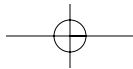
“**Se da acoso cuando se maltrata a uno o más trabajadores o directivos varias veces y deliberadamente, se les amenaza o se les humilla en situaciones vinculadas con el trabajo**”.

Con respecto a la violencia: “**Se habla de violencia cuando se produce la agresión de uno o más trabajadores o directivos en situaciones vinculadas con el trabajo**”. “**El acoso y la violencia pueden provenir de uno o más directivos o trabajadores, con la finalidad o el efecto de perjudicar la dignidad de la víctima, dañar su salud o crearle un entorno de trabajo hostil**”.

De las diferentes definiciones vistas hasta ahora se deducen claramente las características que definen el acoso psicológico en el trabajo: es una **violencia psicológica extrema**, que se desarrolla en el **ámbito laboral**, ejercida de manera **deliberada, reiterada y consciente**, sobre **una o varias personas**, hasta entonces perfectamente válidas y adecuadas para el desempeño de su trabajo, con el **objetivo de desestabilizarles y minarles** emocionalmente para disminuir su capacidad laboral y **con la finalidad de eliminarles** más fácilmente del lugar que ocupan en la organización.

Existen varios sinónimos del concepto de acoso psicológico en el trabajo. Los diversos autores que se han ocupado de este tema se han referido al acoso también como mobbing, acoso moral, acoso laboral, hostigamiento, ninguneo, psicoterror laboral, violencia psicológica, etc. Todos ellos se refieren a comportamientos de abuso de una persona o personas sobre otra en entornos laborales. Las conductas de acoso psicológico en el trabajo, en ocasiones, pueden confundirse con otras conductas que, aunque supongan un abuso, no son exactamente acoso psicológico o mobbing.

El acoso psicológico constituye un modo muy sofisticado de conducta hostigadora en el entorno laboral. Se diferencia de



otros conflictos laborales en que es un proceso que no tiene lugar entre iguales, sino que la víctima de estas conductas, ocupa una posición de inferioridad con respecto a la parte hostigadora. Esta inferioridad no tiene por que ser jerárquica, sino que se puede referir también a una posición inferior de hecho, por un desigual equilibrio de fuerzas (quizás basado en antigüedad, cohesión del grupo, popularidad, amistades...).

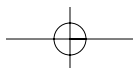
Los comportamientos y conductas de acoso no son fruto de la casualidad; persisten en el tiempo y tienen la intención consciente y deliberada de minar la autoestima del trabajador, que ve como su salud física, psicológica y social se deteriora. El deterioro deriva en bajas laborales alternas que se hacen cada vez más prolongadas, en el abandono del puesto de trabajo y de la empresa, además de que puede dar lugar a situaciones irreversibles, como dependencia de sustancias y/o medicamentos, incapacidades permanentes, enfermedades graves, e incluso pueden acabar en suicidio.

Si atendemos a la definición del Acuerdo Marco Europeo, la intención de causar daño al trabajador forma parte intrínseca del concepto de acoso psicológico en el trabajo. Existen multitud de sentencias sobre casos de acoso en las que se manifiesta la importancia de probar la intención de perjudicar la integridad, dignidad o salud psíquica del trabajador, aunque algunas sentencias hacen más hincapié en el perjuicio que provoca la creación de un entorno laboral hostil e intimidatorio.

EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO ES...

- Un proceso que no tiene lugar entre iguales, practicado desde una posición jerárquica superior o desde una posición de ventaja de hecho en el grupo.
- Con una intención deliberada (no es casual), y reiterada (que persiste en el tiempo) de causar daño.

El acoso psicológico en el trabajo es un proceso en el que participan una o más personas, de forma activa o pasiva, es decir, es necesario que el entorno se implique, bien por el silencio de



Acoso psicológico en el trabajo

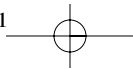
los compañeros que conviven con el acosado, o por que estos colaboran y participan en las conductas de hostigamiento que lleva a cabo el acosador.

La existencia de acoso psicológico en el trabajo implica la repetición en el tiempo de conductas hostiles, es decir, hablamos de una actuación repetitiva y reiterada, no pudiendo ser calificados de mobbing los comportamientos aislados o los ataques puntuales a la dignidad del trabajador, aunque esos ataques puntuales puedan ser objeto de denuncia y sanción, puesto que pueden verse vulnerados derechos de trabajadores si estos son objeto de un trato degradante. Nos referimos a que pueden verse vulnerados derechos fundamentales para las personas, protegidos por el Título I de la Constitución, y por el Estatuto de los Trabajadores.

Tampoco podemos hablar de acoso cuando hablamos de estrés. El estrés es un estado que aparece cuando existe un desajuste entre el trabajador, su puesto de trabajo y la organización. La diferencia radica en que el estrés es un riesgo psicosocial que es dañino para la salud cuando es excesivo; no existe una intención deliberada de causar daño, mientras que el acoso es dañino por su propia definición, existe una intencionalidad malévola que persigue un fin, que es la destrucción del trabajador.

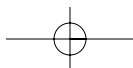
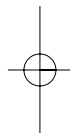
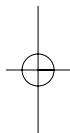
Una vez que se ha establecido que la repetición y reiteración son consustanciales al concepto de acoso psicológico en el trabajo, se plantean diversas posturas acerca de la duración en el tiempo de esas conductas hostiles. Hay autores que se inclinan por mantener que dichas conductas han de perdurar al menos seis meses, y con una frecuencia de varias veces por semana. Otros autores inciden en la intensidad de la agresión, más que en un plazo concreto de duración de la misma.

Hay que atender a cada caso concreto, apreciando las diferentes circunstancias que concurren en él, para valorar si la agresión sufrida puede ser calificada como acoso psicológico. Exigir que el trabajador demuestre que esas conductas se han producido reiteradamente en un plazo superior a seis meses es algo difícilmente asumible, ya que, obligar al trabajador a sufrir estóicamente un hostigamiento psicológico durante ese periodo de



Observatorio permanente de riesgos psicosociales

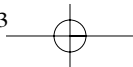
tiempo, resulta una tortura que tiene consecuencias devastadoras para su salud, al margen de que, si la violencia ejercida cesa poco antes de cumplirse el plazo en cuestión, la actuación del acosador podría quedar impune.



CLASES DE ACOSO PSICOLÓGICO

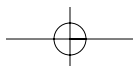
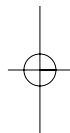
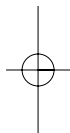
En el acoso psicológico en el trabajo se han reconocido varias modalidades. Atendiendo a los sujetos responsables del hostigamiento, diferenciamos entre:

- **Acoso moral vertical:** La situación de acoso se produce entre personas que tienen una diferente posición jerárquica dentro de la organización. Puede ser de dos tipos:
 - Acoso moral **descendente:** También llamado bossing. La persona hostigadora ejerce su poder sobre sus subordinados. Los motivos pueden ser variados, quizás para mantener su superioridad jerárquica, o como una estrategia de empresa, para conseguir el objetivo de que la víctima abandone la organización.
 - Acoso moral **ascendente:** la persona que ostenta una superioridad jerárquica en la organización es víctima de uno o varios subordinados. Es menos frecuente que el acoso descendente pero también ocurre. Se suele dar cuando una persona externa a la empresa se incorpora como superior y su presencia o métodos no son aceptados por los trabajadores a su cargo, quizás por que consideran que ese puesto le pertenece a uno de ellos. También puede ocurrir cuando un trabajador es ascendido a un puesto de responsabilidad y pasa a tener a sus antiguos compañeros como subordinados.
- **Acoso moral horizontal:** es el que se produce entre personas de la misma jerarquía o misma categoría. Los motivos son diversos: celos, envidias, disputas personales, competencia por tareas, etc.
- **Acoso discriminatorio:** En este caso el acoso moral esta vinculado a conductas basadas en factores discriminatorios. El derecho que se pone en juego es el protegido por el



artículo 14 de la Constitución Española. Tiene una regulación específica en el ordenamiento jurídico comunitario y nacional. Diferenciamos:

- Acoso moral por razón de **género**: hostigamiento a la trabajadora por su condición de mujer.
- Acoso moral por cualquier otra **circunstancia discriminatoria**: el hostigamiento se produce por razones diversas, como raza, edad, creencias, orientación sexual...
- **Acoso por motivos de dominación**: Implica el ejercicio de un poder de dominio sobre las víctimas, para humillarlas, para que sirvan de chivo expiatorio, para que sean sumisas... Aquí está siempre en juego el respeto a la integridad personal (física, psíquica y moral), protegido por el artículo 15 de la Constitución Española.
- **Acoso institucional**: es el llamado acoso por razones organizativas. En estos casos existe una estrategia empresarial, de la organización, orientada a librarse, por motivos de rentabilidad, de trabajadores que no se han sometido a las propuestas empresariales orientadas a reducir la plantilla.

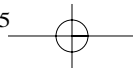


¿CÓMO SE EXPRESA EL ACOSO PSICOLÓGICO?

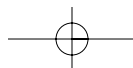
Existen ciertas acciones, conductas propias de hostigamiento, agrupadas en función del objeto hacia el que se dirige el ataque. Se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Acciones contra la reputación o la dignidad personal del trabajador: con críticas hacia su vida privada, ridiculizando su aspecto físico, de sus creencias, convicciones, forma de vida...
- Acciones contra el ejercicio de su trabajo: no tener trabajo o tenerlo en exceso, fuera de su cualificación, solicitando tareas incongruentes entre si, no proporcionarle los medios para realizarlo...
- Acciones para la incomunicación del trabajador: No informándole de los aspectos de su trabajo, funciones y responsabilidades, de los métodos de trabajo, de los cambios en el desarrollo de la tarea...
- Acciones de inequidad: estableciendo diferencias de trato, de salario, de distribución de trabajo...

Estas acciones se concretan en ataques como los que detallamos a continuación:



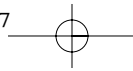
<p>Ataques con medidas organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros. ● Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia. ● Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva. ● Cuestionar las decisiones de una persona. ● No asignar tareas a una persona. ● Asignar tareas sin sentido. ● Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades. ● Asignar tareas degradantes. ● Asignar tareas con datos erróneos. ● Impedir la comunicación con el resto de compañeros.
<p>Ataques a la red de relaciones sociales, a fin de “incomunicarlo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona. ● Rehusar cualquier modo de comunicación con una persona a través de miradas y gestos. ● No dirigirse directamente a la persona y ningunearla. ● Tratar a una persona como si no existiera.
<p>Ataques a la vida privada de la víctima</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Criticar permanentemente la vida privada de una persona. ● Hacer parecer estúpida a una persona. ● Dar a entender que una persona tiene problemas psíquicos. ● Mofarse de las discapacidades de una persona. ● Imitar los gestos, voces... de una persona. ● Mofarse de la vida privada de una persona.
<p>Actos de violencia, a menudo verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gritos, insultos. ● Amenazas verbales, presión telefónica... ● Maltrato físico, por lo general de “tono menor”.



¿QUÉ DISTINGUE A UN ACOSADOR?

Los distintos autores que han estudiado el acoso psicológico coinciden en algunas de las características de la personalidad de los acosadores. Por ejemplo, Leyman afirmaba que el comportamiento de un acosador viene determinado por su necesidad de desviar la atención sobre su mediocridad personal y profesional. El perverso considera una amenaza la profesionalidad de los trabajadores que le rodean y con sus conductas hostigadoras pretende hacer frente a sus complejos de inferioridad y a las carencias, miedos e inseguridades que siente ante su entorno de trabajo y social. Tienen una absoluta falta de empatía y un gran deseo de poder.

Son personalidades inseguras de sus propias capacidades, culpan a los demás de sus errores, se apropian del trabajo e ideas ajenas, no saben enfrentarse a sus fracasos. Solo denigrando y humillando a otras personas consiguen no llamar la atención acerca de su mediocridad, que sus incapacidades pasen desapercibidas. Además tienen un gran temor a perder sus prerrogativas, privilegios, o ventajas, a perder el poder de facto que poseen. Disimulan su verdadera personalidad mostrándose afables y colaboradores, aunque en el fondo son personas frías y manipuladoras. Es difícil captar sus verdaderas intenciones, por eso sus víctimas piensan en algún momento del proceso de acoso que tienen alguna responsabilidad en lo que les está ocurriendo, y desarrollan sentimientos de culpa. Muchas de las víctimas de acoso definen a su acosador como un “lobo con piel de cordero”.



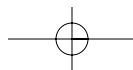
¿CÓMO SE ELIGE A LA VÍCTIMA DE ACOSO?

Todos los trabajadores podemos ser víctimas de acoso psicológico en el trabajo. Las víctimas se preguntan porqué les ha tocado a ellas, aunque en realidad no existe un perfil psicológico común a las víctimas. El acoso tiene lugar por que un trabajador, en un momento dado, es percibido por alguien de su entorno laboral como una amenaza y porque la labor se desarrolla en organizaciones que favorecen dichos procesos.

Habitualmente las víctimas de acoso psicológico son trabajadores que, hasta ese momento, han resultado competentes en el desarrollo de su labor. Suelen ser trabajadores con un rendimiento excelente, profesionales, implicados, con iniciativa, honestos, y con un comportamiento ético y respetuoso hacia las normas de convivencia del entorno laboral. Poseen todas aquellas cualidades de las que carece la personalidad del acosador. Creativos, con alto grado de empatía, con gran sentido de la responsabilidad y del trabajo, inteligentes, capacitados, y con un gran sentido de la honradez.

Son elegidas como víctimas porque, dado su carácter, no son fácilmente manipulables, no comulgan con las normas de juego sucio, no son sumisos, ni serviles y su alta competencia hace que se despierten los celos y envidias de los mediocres candidatos al puesto de acosador.

Las víctimas de acoso se sienten humilladas, atacadas en su dignidad como personas y como trabajadores, tienen sentimientos de culpa y vergüenza. El hostigamiento tergiversa su manera de ver el entorno laboral, les hace cuestionarse su comportamiento, dudan de sus capacidades, no saben distinguir lo que esta bien de lo que esta mal, pierden las referencias acerca de lo bueno y lo malo, sienten que no son nada, que no valen, que no sirven. Entran en una espiral de destrucción, han perdido su autoestima, su valor como trabajadores y como personas.

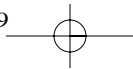


¿ES LO MISMO CONFLICTO QUE ACOSO?

No es fácil identificar el momento preciso en el que comienza un proceso de acoso. Leyman considera que un proceso de acoso laboral es el resultante de un conflicto profesional mal resuelto, es decir, si existe acoso es porque no se ha conseguido establecer el conflicto como una guerra abierta en la que las partes en conflicto expresan sus diferencias y las resuelven en un sentido u otro, en el mejor de los casos, negociando una solución.

Hirigoyen establece que, en un conflicto abierto, cada uno de los protagonistas puede defender su posición, y que, aunque un conflicto puede resultar doloroso para la empresa, también puede ser el punto de partida para renovar y regenerar el funcionamiento de la organización.

Para resolver un conflicto podemos recurrir a un proceso de mediación; en cualquier conflicto abierto, podemos acudir a una tercera persona, imparcial, que ayude a las partes a resolver el problema, a llegar a acuerdos para solucionar el conflicto, conflicto en el que las dos partes enfrentadas están en la misma posición. Pero en los casos de acoso, donde las partes no están igualadas, los procesos de mediación no garantizan el cumplimiento del supuesto acuerdo por parte del acosador, y quizás suponga exponer a la víctima a una situación que contribuya aún más a hacerle sentir en situación de inferioridad.



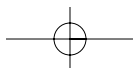
¿CÓMO EVOLUCIONA UN CASO DE ACOSO PSICOLÓGICO?

En un proceso de acoso lo más habitual es que el trabajador comience por recibir agresiones espaciadas en el tiempo, pero que no relaciona con un proceso premeditado de hostigamiento, e incluso, puede desarrollar sentimientos de culpa como reacción a esas conductas pensando que algo en su comportamiento ha ocasionado esas actitudes hostiles. En estos procesos se repite un patrón de comportamiento en el que se han establecido cuatro fases:

- **Fase de conflicto:** un proceso de estas características suele comenzar con un pequeño acto al que no damos importancia, un comentario con mala intención, una discrepancia, una mirada malintencionada o con un significado peyorativo, que es la manifestación de un conflicto oculto o larvado desde hace tiempo. Aquí no podemos hablar de acoso propiamente dicho.

Los conflictos son consustanciales al trabajo; el problema no está en los conflictos, sino en la forma de resolverlos. Si se prolongan en el tiempo sin intentar encauzarlos y solucionarlos, pueden degenerar y convertirse en dañinos para la persona hacia la que van dirigidos y para la organización. Esto constituye el primer paso de un camino que conduce a la degradación física y psicológica del trabajador.

- **Fase de estigmatización o intimidación:** Esta fase implica comportamiento hostil intencionado y deliberado por parte del acosador, que ya ha elegido a su víctima. Da comienzo la labor de acoso y hostigamiento propiamente dicha, con comportamientos tales como: propagar rumores, criticarle a sus espaldas, someterle a acusaciones injustificadas, agrandar y magnificar sus posibles errores, degradar el ambiente de trabajo, posicionar a los demás compañeros en contra del compañero víctima, aislarlo.



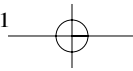
Acoso psicológico en el trabajo

Esta situación de dominio se establece con un proceso de incomunicación, de creación de malentendidos en los que la víctima sale perjudicado, insinuaciones acerca de su incapacidad para realizar las tareas, alusiones a sus incapacidades comunicativas, a sus habilidades laborales, desestabilizando y descalificando al trabajador. El propósito es que el trabajador adquiera la etiqueta (el estigma) de no válido, incapaz, no apto, a los ojos de sus compañeros, testigos y cómplices de la situación, ya sea por compartir la posición del acosador o por su silencio ante este tipo de conductas.

Se trata de agresiones indirectas, por lo que es difícil considerarlas como tales por un observador no adiestrado o por el propio trabajador víctima, que además, debe luchar contra su propio sentimiento de culpa. La situación repercute en su rendimiento laboral que se reduce considerablemente a consecuencia del proceso de estigmatización al que se ve sometido.

- **Fase de intervención desde la empresa:** al prolongarse en el tiempo la fase anterior, pasa a hacerse visible para todos la situación del trabajador, puesto que los enfrentamientos se hacen más numerosos y públicos, perjudicando a la víctima, que pierde los nervios fácilmente ante esa situación injusta y desproporcionada, a la que no ve una salida por falta de imparcialidad para analizar el problema y por la escasa o nula ayuda de los compañeros.

Todo esto empieza a afectar a la organización, que se encuentra con un problema que debe solucionar. La empresa toma la decisión de intervenir, bien asumiendo el problema, lo que daría lugar a una resolución que sería positiva para la víctima y la organización, o bien ignorándolo y ocultándolo. Sería fácil suponer que la organización atajaría el problema, reconduciendo la situación, y estableciendo los dispositivos para acabar con el conflicto, pero lo habitual es que no actúe, o, si lo hace, lo haga presionando al trabajador como responsable del problema, por ejemplo, sugiriendo un cambio de puesto, generalmente

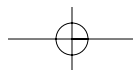


peor que el actual; si el trabajador no acepta los cambios, la empresa considera que no pone de su parte para solucionar el problema, sin tener en cuenta que el origen de éste no está en el trabajador víctima, sino en las condiciones de la organización que han dado lugar a esta situación; su negativa conduce a que la víctima pasa a tener la condición de culpable, y a su alrededor se va extendiendo la estigmatización y llegando a establecerse de manera consensuada que su carácter y forma de comportarse es la causa de esas actitudes que parece merecerse.

La víctima da muestras de su sufrimiento personal, de sus problemas para realizar su trabajo, no tiene motivación, se encuentra sin apoyo de sus compañeros, aislado, no es capaz de tomar decisiones, y comete más errores y fallos, que serán la excusa perfecta para que la organización tome decisiones sobre él sin su participación ni conocimiento. Su versión de los hechos no tendrá validez y, a estas alturas seguro que ya ha tenido bajas por enfermedad, cortas y largas, habrá agotado vacaciones y días de permiso en un intento de alejarse del conflicto que afecta a su salud, incluso habrá hecho intentos para cambiar de empresa, como única salida que ve a la situación.

- **Fase de marginación o de exclusión de la empresa:** el trabajador ha estado alternando largas temporadas de baja, con otras trabajando, o se ha dado por excluido, con incapacidades permanentes o con jubilaciones anticipadas. El trabajador acude en busca de ayuda profesional para intentar enfrentar el problema. Es habitual que se perciba al trabajador como una persona desequilibrada y ello contribuya al proceso de estigmatización.

Para la empresa un trabajador con una baja por depresión, ansiedad, estrés, constituye la explicación perfecta del origen del conflicto, culpabilizando al trabajador y a su desequilibrio personal. Cuando llega a este punto, éste habrá visto como sus derechos laborales y personales han sido conculcados, así como habrá desarrollado diversas patologías que han mermado su salud física, psíquica, familiar y social.



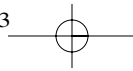
¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO?

Todo riesgo laboral conlleva unos factores de riesgo que conducen a la posibilidad de que se produzca el daño para la salud de los trabajadores. Los factores o causas que inciden en el acoso psicológico se pueden agrupar en dos grandes bloques: factores organizacionales y factores individuales.

Los factores organizacionales, por si solos, son capaces de desembocar en acoso psicológico, sin necesidad de que la personalidad del trabajador influya en el proceso. De hecho, los factores de la personalidad y circunstancias del trabajador tienen más que ver en como “viven” los trabajadores los procesos de acoso, como los entienden y los enfrentan, que con como influyen en las causas del acoso. Habitualmente, los responsables de las organizaciones suelen hacer recaer cierto grado de responsabilidad en las víctimas de acoso, quizás para eludir su propia responsabilidad como organización en esas conductas reprochables, aunque lo cierto es que son los factores organizacionales los que inciden en esos procesos.

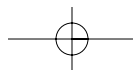
Los factores de la organización que tienen influencia en los procesos de acoso tienen que ver con los siguientes aspectos:

- **El estilo de mando** o estilo de dirección: las metas de la organización están dirigidas únicamente a conseguir los objetivos económicos sin tener en cuenta el coste para la salud que representa para los trabajadores.
- Cuando **no existe un establecimiento claro de las responsabilidades** del trabajador en cuanto a sus tareas. El trabajador no tiene claro si las tareas que realiza tienen sentido dentro de la organización.
- Exigir que realice **tareas que van en contra de sus normas**, valores, creencias, personales o sociales.
- Cuando **no se forma e informa a los trabajadores** para la correcta realización de su trabajo. Nos referimos aquí a la



falta deliberada de información y formación acerca de tareas nuevas, maquinaria desconocida, etc.

- **Diseños de puestos de trabajo que reducen o anulan el margen de decisión** y autonomía respecto al contenido de sus tareas, orden en que las realiza, influencia en los resultados, cambios en sus condiciones de trabajo sin consultar al trabajador. Hablamos de cambios en los horarios o turnos, adjudicar al trabajador más tarea de la que puede realizar o tareas para las que no está preparado o formado, o, por el contrario, vaciar de contenido sus tareas sin consultarle.
- **Inseguridad** en las condiciones laborales, temporalidad, salarios variables en función de objetivos arbitrarios en ocasiones, jornadas irregulares, cambios de centro de trabajo sin consultar.
- Fomento de la **competitividad** como forma de relación habitual entre compañeros, lo que anula el apoyo social y el refuerzo a las conductas socializadoras, así como diseño de puestos de trabajo aislados que obstaculizan la relación entre compañeros, fomentando el aislamiento.
- **Nula capacidad para dirigir equipos de trabajo** por parte de los directivos y mandos intermedios. Líderes con las miras puestas en los objetivos económicos y que no reparan en el bienestar de los trabajadores, o se dirigen a ellos con malos modos, gritos, les hacen responsables únicos de errores que son el resultado de una incorrecta planificación del trabajo...
- Organizaciones con una **cultura de empresa rígida**, inflexible, que no tolera diferencias de criterio ni variaciones y excluyen a lo que se aparta del dogma sin acuerdos ni negociaciones. En este tipo de organizaciones es fácil que se ampare desde la dirección prácticas hostigadoras.
- Un **clima laboral contaminado**, caldo de cultivo de conflictos permanentes, conflictos que no se resuelven correctamente, y que pueden ser el origen de conductas de acoso ya que impiden el desarrollo de sistemas de apoyo y relaciones grupales sanas entre los trabajadores.



¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE EL ACOSO PSICOLÓGICO? ¿CUÁLES SON LOS DAÑOS QUE PROVOCA EN LA SALUD DEL TRABAJADOR?

Las consecuencias que provoca un proceso de acoso psicológico tienen un gran alcance en muchos sentidos, provoca enorme sufrimiento y daños para el trabajador, para la organización, para la familia y entorno social, y para la sociedad en su conjunto. Las consecuencias no solo las paga la víctima, las pagamos todos de una u otra forma.

- **Consecuencias para el trabajador:** Los trabajadores objeto de acoso psicológico en el entorno laboral suelen comenzar con largos procesos de baja laboral por incapacidad temporal que acaban desembocando en permanentes, o incluso en el fallecimiento del trabajador. Los trastornos físicos, psíquicos y sociales se hacen habituales en las personas objetos de acoso moral. Las consecuencias para las víctimas se extienden también al ámbito familiar y social.
- **Consecuencias para la empresa:** Niveles más altos de absentismo laboral, bajada en los niveles de productividad, mayor riesgo de accidentes, clima social negativo, dificultad de contratar o retener personal cualificado, pérdida de imagen de la organización, y, económicamente, los costes de las bajas de incapacidades temporales largas, y el abono de indemnizaciones en caso de sentencia judicial en contra.
- **Consecuencias para la sociedad:** el Sistema Nacional de Salud asume las consecuencias del acoso en lo que respecta a la atención prestada en cuanto a protección social de la víctima, altos costos de las incapacidades temporales o permanentes, gastos farmacéuticos, asistencia social, etc.

Además de todas estas consecuencias debemos tener en cuenta el ataque, que, el acoso laboral supone para los valores fundamentales de la convivencia, la dignidad, la igualdad, y el rechazo social que provocan estos casos. Dichos valores fundamentales están amparados por el Título I de la Constitución.

A todo esto hay que añadir el amparo que el Estatuto de los Trabajadores proporciona ante los derechos a la no discriminación, a la integridad física y al respeto a la intimidad y dignidad de los trabajadores.

CONSECUENCIAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO		
PARA EL TRABAJADOR	Físicas	Trastornos funcionales, dolores diversos.
	Psíquicas	Ansiedad, baja autoestima, frustración, deterioro cognitivo, depresión.
	Sociales o relacionales	Agresividad, hostilidad, inadaptación, intolerancia a las críticas, desconfianza, retraimiento.
PARA LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de productividad, afecta al rendimiento del trabajador, del grupo o equipo de trabajo (a la calidad y cantidad del trabajo, a la motivación...). ● Aumento del absentismo. ● Afecta al clima social (cohesión del grupo, colaboración, cooperación...). ● Aumento de la siniestralidad laboral. 	
PARA EL NUCLEO FAMILIAR Y SOCIAL DEL TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajador puede padecer algún trastorno psiquiátrico, adicciones a drogas medicamentos... ● Pérdida de expectativas como trabajador, como persona... 	
PARA LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Coste de la asistencia sanitaria al trabajador, pensiones de invalidez. ● Pérdida de fuerza de trabajo. 	

Los daños que ocasiona una conducta de acoso pueden tener diversos grados, desde síntomas leves que permiten una reincorporación al trabajo, manteniendo la eficacia en el desempeño

Acoso psicológico en el trabajo

de sus tareas, hasta una incapacidad absoluta para desempeñar ningún tipo de trabajo, pues ello pone en peligro su integridad física y psíquica, con un deterioro irreversible y permanente.

Como ya hemos visto, es difícil percibir un proceso de acoso desde sus primeras manifestaciones. Todas las víctimas refieren, a posteriori, como se desarrolló el proceso, y se culpan porque no lo “vieron venir” o no actuaron a tiempo. Desde el momento en que empiezan a manifestarse los primeros síntomas de acoso tenemos la oportunidad de plantarle cara al acosador, pero solo si conseguimos reconocer las conductas hostiles que definen el principio del proceso.

No todos los trabajadores reaccionan igual ante una conducta hostil. Existen personas que no toleran conductas denigrantes hacia ellos o hacia su trabajo, y protestan desde el primer momento, manifestando así su exigencia de respetar las normas de convivencia. Por otro lado, no todos los trabajadores tienen los mismos mecanismos de defensa, hay personas que, por su carácter o personalidad están mejor preparadas para enfrentarse a este tipo de conductas. Pero el hecho de que algunas personas tengan una mejor coraza para resistir los ataques no quiere decir que no sufran el daño inmenso que un proceso de acoso provoca en la víctima.

El acoso es un proceso que lenta pero inexorablemente va destruyendo la autoestima del trabajador. La víctima comienza a sufrir diversos síntomas que pueden hacernos sospechar que están siendo sometidos a conductas de violencia psicológica. Existen síntomas físicos y psíquicos que pueden darnos pistas sobre lo que está ocurriendo o nos puede poner sobre aviso si le ocurre a otro compañero.

Nuestro organismo responde a esos estímulos negativos con dolores de cabeza, problemas para dormir, nerviosismo, angustia, adicción a medicamentos, etc, síntomas que no debemos ignorar, pues nos indican que algo no marcha bien. Además el uso de conductas hostigadoras provoca en la organización un mal clima laboral, problemas en las relaciones entre compañeros, represalias personales contra alguien en concreto, más síntomas que nos pueden poner sobre la pista de que algo no funciona.

¿CÓMO SE PUEDE PREVENIR EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO?

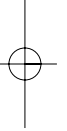
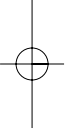
En el citado Acuerdo Marco Europeo sobre acoso y violencia en el trabajo se establece la necesidad de prevenir, identificar y hacer frente a las situaciones de acoso (punto 4). En este punto se menciona la necesidad de aumentar la sensibilización de todo el personal y formarle adecuadamente para que disminuya la probabilidad de acoso. Además, las empresas deben redactar una declaración de principio de “tolerancia cero”. En dicha declaración se debe especificar el procedimiento de actuación en caso de incidentes. El acuerdo marco establece cuales son los elementos con los que debe contar dicho procedimiento para que resulte adecuado:

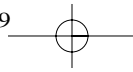
- Interés de todas las partes de proceder con discreción necesaria para proteger la dignidad y confidencialidad de todos.
- La no divulgación de ninguna información a partes no implicadas en el caso.
- Las quejas deben ser investigadas y tratadas sin demoras.
- Todas las partes implicadas deben conseguir una audiencia imparcial y tratamiento justo.
- Las quejas deben ser sostenidas por información detallada.
- Las acusaciones falsas no deben ser toleradas y pueden dar lugar a acciones disciplinarias.
- La ayuda externa es lícita y útil.
- Si se establece que el acoso ha tenido lugar, se tomaran medidas contra sus autores, medidas que pueden ir desde la sanción disciplinaria al despido.
- Las víctimas deben recibir apoyo y ayuda para su reintegración.



Acoso psicológico en el trabajo

- Los empresarios, previa consulta con los trabajadores y/o sus representantes, establecerán, revisarán y controlarán este procedimiento, velando por su efectividad y eficacia y tratando los problemas que se planteen en cuanto se presenten.





¿CÓMO ACTUAR ANTE UNA SITUACIÓN DE ACOSO LABORAL?

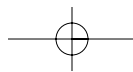
Es importante aprender a reconocer un proceso de acoso cuando nos encontramos con él. Si conocemos al enemigo con el que nos enfrentamos se reduce la ventaja de la que dispone el acosador ya que la actitud de la víctima cambia y éste comenzará a titubear antes de continuar con sus prácticas aberrantes.

La respuesta activa e inmediata de la víctima de acoso, reduce las consecuencias y el deterioro del trabajador y mejora su situación personal para enfrentarse al problema. Dilatar el problema en el tiempo solo agrava ese deterioro y no ayuda; inutiliza a la víctima para tomar medidas acerca del problema y reduce sus posibilidades de recuperación.

El acosador no cesará en su empeño de destrucción de su víctima. Es ésta la que debe hacerle frente y poner todos los medios a su alcance para parar el proceso y dejar patente quien es el acosador y el daño que pretende.

Es importante el papel que puede jugar la organización sindical en la información y formación acerca del acoso psicológico. Difundir las claves de estos procesos ayuda a identificarlas y plantearlas en público, airearlas y sacarlas a la luz. El hecho de que estas conductas sean consideradas como inaceptables es importante para las víctimas, pues les ayuda a comprender qué les ocurre, y por qué, y a salir del sentimiento de culpa. También es positivo para los trabajadores que no son víctimas de acoso, pues aprenden a identificar el proceso y a hacerle frente si en un futuro se encuentran en una situación de este tipo.

Esa labor de identificación y difusión también tiene su efecto sobre el acosador, ya que le transmite el mensaje de que esas actitudes no serán toleradas. Además, a los cómplices pasivos o activos se les hace saber que, colaborar con esas prácticas no es admisible.



Acoso psicológico en el trabajo

¿Cómo puede actuar el Delegado de Prevención? La labor del Delegado de Prevención es fundamental para el tratamiento de estos casos. Resultan de gran apoyo para la víctima en los duros momentos del proceso.

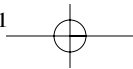
Ante todo, debemos escuchar a la víctima, explicarle que su caso no es el único, que no es culpa suya, que es algo que puede ocurrirle a cualquier persona puesto que no depende de nuestras circunstancias personales, sino de la personalidad perversa del acosador y de circunstancias de la organización que fomentan o promueven esas prácticas. Que se sienta escuchado y comprendido.

Hay que ofrecerle el apoyo de la organización sindical, apoyar para hacer las gestiones oportunas ante la empresa y ofrecerle los servicios jurídicos para denunciar el caso, si así lo decide.

Pedirle que describa su caso con todos los detalles que recuerde, escribiendo una especie de “diario” en el que debe anotar cualquier cosa que suceda, en la fecha que sucede, y, si lo desea, los sentimientos que dichos actos le provocan, aunque conviene distinguir claramente entre hechos y sentimientos. Recopilar cualquier prueba documental que pueda haber, los testigos que puedan apoyarle, y otros casos como el suyo de los que tenga noticia, si existieran.

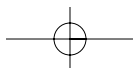
Desde la representación sindical podemos proponerle diversas acciones:

- Hablar con el acosador para transmitirle que su comportamiento no es admisible y que ha aflorado a la luz. En los casos en los que el acosador sea el jefe o empresario, no servirá este procedimiento, pero conviene dejarle claro que no se consentirá dicho comportamiento sin poner las medidas oportunas. Podemos hablar con sus compañeros, para obtener información acerca de otros casos, probables testigos, etc.
- Plantear el caso a la dirección de la empresa para determinar si son conscientes o no de la situación e implicarlos en la solución del problema.



Observatorio permanente de riesgos psicosociales

- Plantear el caso al Servicio de Prevención, y solicitar la evaluación de riesgos psicosociales.
- Proteger al trabajador: una vez que se ha establecido que lo que nos plantea es en realidad un caso de acoso psicológico en el trabajo, debemos intentar evitar que su salud se deteriore aun más. Propondremos la baja médica para posteriormente hacer la reclamación de contingencia profesional.
- Como consecuencia de lo anterior, asesorar a la víctima para presentar la reclamación pertinente y que se reconozca el acoso como accidente de trabajo y no contingencia común.
- Ayudarle a buscar apoyo médico o psicológico si lo necesita.
- Asesorarle en la denuncia a la Inspección de Trabajo.
- Podemos iniciar una denuncia social con el objetivo de recoger apoyos para la víctima, y de que el caso sea público, conocido, que no quede oculto.
- En lo que respecta a los Comités de Seguridad y Salud, una vez que se ha solicitado una reunión para que se trate este asunto en concreto, se deberá crear una comisión para estudiar el caso y poner en marcha los protocolos para prevenir este tipo de situaciones, en el caso de que dichos protocolos existan. En caso negativo, se debe poner en marcha la creación de dicho protocolo y determinar cual va a ser la actuación sobre el caso concreto planteado, pues este no puede dilatarse en el tiempo para evitar daños mayores a la víctima.
- Independientemente de que exista o no un proceso de acoso en su empresa, el Delegado de Prevención puede intervenir para solicitar que la evaluación de riesgos incluya los riesgos psicosociales, entre todos los riesgos a evaluar. Puede estudiar los indicadores que oculten riesgo psicosociales como el absentismo, problemas en las relaciones entre compañeros, ambiente hostil..., realizar encues-





Acoso psicológico en el trabajo

tas sobre clima laboral, y todas aquellas acciones con las que reunir información acerca del estado de salud de sus compañeros en lo que respecta a los riesgos psicosociales.

En caso de que no exista representación sindical en la organización, y ante la sospecha de un caso de acoso, podemos contar con la posibilidad de asesoramiento en las Oficinas Técnicas para la Prevención de Riesgos Laborales que existen en todas la Comunidades Autónomas. Dichas Oficinas cuentan con Técnicos cualificados para el asesoramiento y la información sobre como proceder en casos de acoso, y con la formación necesaria para dilucidar si estamos ante un caso de acoso y poder diferenciarlo de otros conflictos.

